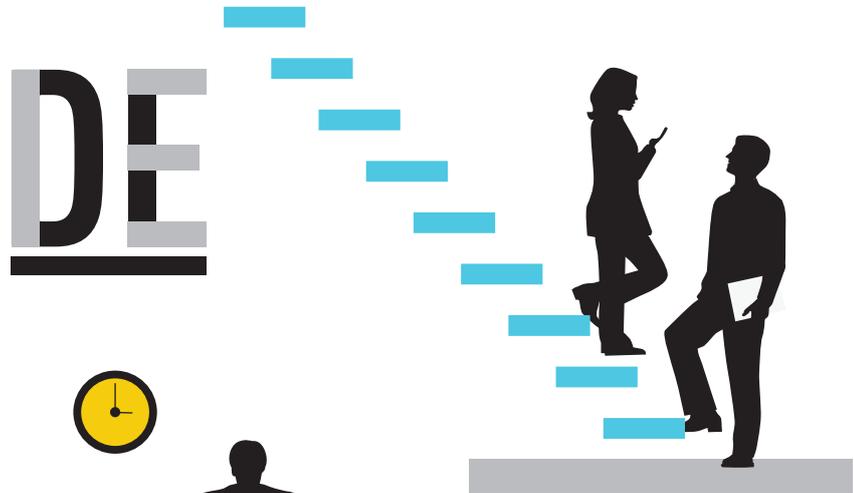


# Travail & CHANGEMENT

Les

# CONDITIONS

perspectives



# TRAVAIL



# AUJOURD'HUI

enjeux



Organisations remodelées par la mondialisation, accélérations technologiques et impacts des crises financières : les enjeux liés aux conditions de travail sont un élément clef de l'actualité. L'Anact choisit donc d'en questionner les tendances contemporaines à travers un abécédaire, commenté par Pascale Levet, directrice technique et scientifique de l'Anact.

# Les conditions de travail aujourd'hui

• Tendances • Enjeux • Perspectives



## ACTIVITÉ - ACTION - ACCOMPLISSEMENT

Ce qui était vrai du temps de l'Organisation scientifique du travail est aujourd'hui criant dans les systèmes productifs contemporains, tertiariés et dématérialisés : l'activité créatrice de valeur va bien au-delà de ce qui est prescrit « théoriquement » pour la réaliser. Car elle engage l'individu « totalement » : connaissances, énergie, motivation, subjectivité, autonomie, volonté d'émancipation... Avec un risque plus fort de se perdre dans le travail. « Si, il y a 40 ans, les revendications des salariés portaient sur la protection de leur intégrité physique, elles s'axent davantage aujourd'hui sur le besoin d'accomplissement et d'action possible dans et sur l'activité de travail, explique Pascale Levet, directrice technique et scientifique de l'Anact. Ce qui suppose de s'interroger en profondeur sur les conditions favorisant l'épanouissement et la capacité d'agir des individus au sein d'un collectif de travail (pour aller plus

loin, voir « Zoom sur les populations au travail »). Et repositionne totalement le débat sur les conditions de travail. »



## COMPÉTENCES - CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES - CONTENU DU TRAVAIL

Les transformations organisationnelles rendues possibles par les changements technologiques (et *vice-versa*) ont fait émerger un nouveau régime de mobilisation de la main-d'œuvre, non plus fondé sur des qualifications et des postes figés (la tâche prescrite) mais... sur des compétences (l'initiative, le savoir-faire, le savoir-être). La référence n'est plus le poste mais l'individu. « Dans ce

contexte, qui est responsable de la conception de l'activité ? questionne Pascale Levet. L'organisateur du travail ou le salarié autonome, compétent sur son poste ? Cette révolution montre bien que cette montée de la compétence des individus, et à travers elle celle du développement personnel, provoque une crise de la prescription : pourquoi définir des modalités de travail quand les "talents" ont des compétences qui leur permettent de faire face ? Ce n'est pas neutre pour le travail. »



## DÉBAT - DIALOGUE SOCIAL

Voir Management, Travail et rubrique « Le point de vue des partenaires sociaux »

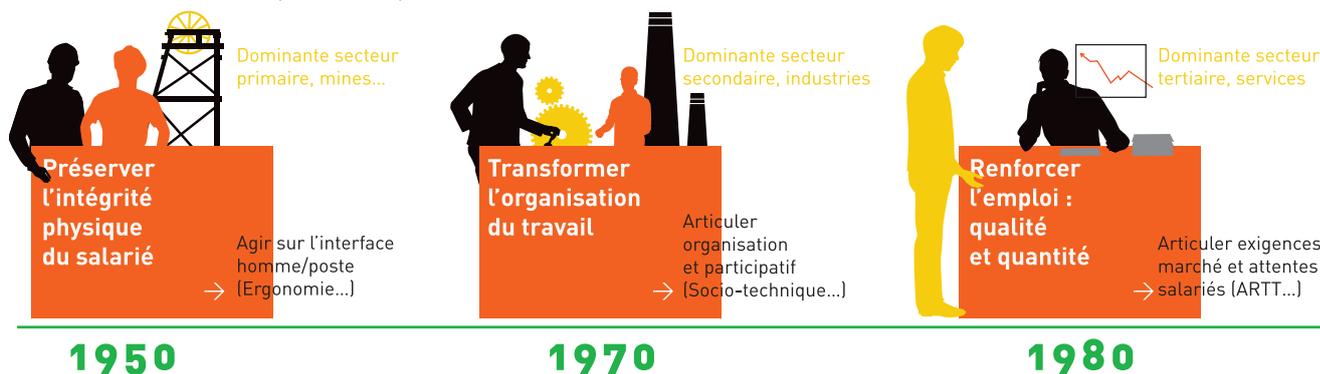


« Les termes du débat sur les nouvelles formes de mobilisation de la main-d'œuvre renvoient à l'importance de dialoguer autour des enjeux, du contenu et des effets du travail sur l'entreprise, les individus et les collectifs. »

Pascale Levet, directrice technique et scientifique de l'Anact

## TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL, DES ENJEUX ET DES APPROCHES

Source : Julien Pelletier, responsable Prospectives et international de l'Anact



**JACK BERNON,**  
responsable du département Santé et travail de l'Anact



## Zoom sur la promotion de la santé au travail

«C'est là une vision profondément renouvelée de la santé au travail, qui redessine les enjeux d'amélioration des conditions de travail. Elle s'écarte du seul plan d'action visant à préserver l'intégrité physique ou mentale, pour s'engager sur une autre ambition en faveur de la performance et de la santé.

L'objectif est de considérer la santé comme une ressource pour chacun et pour l'entreprise. Le travail structure et construit les individus s'il fait sens et n'est plus objet de peine ou de souffrance.»

Voir Travail & changement n° 339, septembre-octobre 2011 sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr).

### E ENTREPRISE - EMPLOI - ÉQUILIBRE

L'accès puis le maintien en emploi deviennent une obsession : plus d'un salarié sur deux estime ne pas être à l'abri du chômage. Cette inquiétude est devenue une composante des conditions de travail, l'entreprise étant d'abord le lieu de l'emploi avant d'être celui du travail. Une fois l'entreprise garante de cet emploi, c'est l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle qui est recherché. Avec une frontière de plus en plus ténue entre ces deux sphères, notamment parce que le développement des outils numériques permet d'être joints et de joindre en tous lieux, à tous moments.

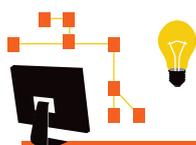
### F FONCTION PUBLIQUE

Les fonctions publiques voient leurs dispositifs sur les conditions de travail évoluer, avec l'accord sur la santé et la sécurité de 2009 et la transformation des CHS en CHSCT. La mue était déjà entamée depuis plusieurs années, qui rapproche le fonctionnement du secteur public de celui du privé : développement

des approches clients, mise en place des « modes projet » avec la loi organique de loi de finances, recherche de l'efficience à travers la revue générale des politiques publiques... transformant les conditions de travail dans le secteur public.

### G GOUVERNANCE - GLOBALISATION

Définissant la façon dont les grandes décisions stratégiques sont prises, la gouvernance est de plus en plus ouverte à des logiques marchandes, lesquelles ont nourri la globalisation de l'économie. Les conséquences en sont connues : recentrage sur le cœur de métier, transformation des grandes entreprises en « portefeuilles de processus », hyper-compétition, tensions entre donneurs d'ordre et sous-traitants... « L'impact sur le travail est majeur : comment répondre aux exigences, souvent contradictoires, entre nouvelles règles et normes, qui font s'affronter des stratégies marchandes, commerciales, techniques, financières totalement hétérogènes ? Ainsi, le travail, d'abord exclu du champ de la gouvernance, investit aujourd'hui ces questions. »



**Développer les territoires, entreprises, populations salariées**

Articuler parcours professionnels et conditions de travail (GPEC, GDA, pénibilité, RPS...)

2000



**Réguler l'inter-entreprises : filière, réseau, sous-traitance, cluster...**

Agir sur relation interentreprises pour améliorer la QVT (RSE, dialogue social territorial/filière...)

2020

## ÉDITORIAL



**Jean-Baptiste Obéniche,**  
directeur général de l'Anact

**R**egarder le travail dans ses réalités contemporaines et proposer une grille de lecture renouvelée des conditions de travail : voilà les deux ambitions de ce numéro de *Travail & changement*. Pourquoi cette réflexion aujourd'hui ?

Parce que l'on remarque que lorsque le travail est placé au cœur de l'actualité, il est soit considéré sous l'angle de la quantité ou du temps (plus de travail ou moins de travail ?) ; soit associé à l'emploi (travailler, c'est avoir un emploi, un revenu) ; soit, enfin, invité comme une valeur (*la valeur travail*) ou perçu à travers ses effets (le bien-être, la souffrance).

« *Le travail est avant tout une activité réelle et multiple [...]. Parler du travail, c'est donc aborder un sujet, un ensemble complexe.* »

Pourtant, le travail est avant tout une activité réelle et multiple. Une activité productrice (de biens, de services et de reconnaissance pour celle ou celui qui agit), créatrice, située dans le temps et l'espace, individuelle et collective, mesurée, évaluée, rétribuée. Le travail comme activité est le résultat de compromis économiques et sociaux, le fruit de prescriptions (de l'organisation, du management, des règles du métier), de dialogue, de rapports de force, notamment dans l'activité salariée. Parler du travail, c'est donc aborder un sujet, un ensemble complexe. Ce qui conduit les conditions d'exercice du travail, *les conditions de travail*, à se transformer elles aussi avec les évolutions économiques,

sociales, sociologiques, technologiques... qui ne sont jamais neutres pour l'activité. Face à ces transformations, le défi est de maintenir la capacité de l'entreprise à s'emparer de l'amélioration des conditions de travail, alors même que ces conditions sont changeantes. Cela imposera probablement aux acteurs des relations du travail de réfléchir à de nouveaux principes et modalités d'actions : comment utiliser les processus de transformation, voire de restructuration, comme des objets d'apprentissage ? Quelle articulation trouver, dans le cadre de l'allongement de la vie professionnelle, entre le développement territorial et l'amélioration des conditions de travail, notamment pour les TPE-PME ? Comment encourager la modernisation des instruments RH et des outils de gestion afin que le travail soit aussi considéré comme créateur de valeur

« Face à ces transformations, le défi est de maintenir la capacité de l'entreprise à s'emparer de l'amélioration des conditions de travail. »

et non pas simplement comme un coût à réduire absolument ? Enfin, pour l'Anact et l'ensemble des acteurs au service des entreprises (le monde du conseil en particulier), comment traduire des savoirs savants, issus de la recherche, en savoirs d'action, issus de l'expérience, pour innover et sortir de méthodes « copié-collé » ? Autant de questions pour la période future qui ne concernent pas moins que le renouvellement de nos façons d'intervenir en entreprises. Engageons-nous résolument : l'amélioration des conditions de travail reste un enjeu d'avenir qui détermine profondément le lien entre développement social et développement économique des entreprises et des organisations.

M

## MÉTIER - MARGES DE MANŒUVRE - MANAGEMENT

Le management (les managers et les pratiques qu'ils déploient) se situe au point de rencontre des contradictions des organisations et des conflits : soit il règle la question en pilotant par l'aval (objectifs multiples et reporting), soit il participe de plain-pied au dialogue sur le travail en le confrontant à la réalité du terrain. Il contribue alors à la définition de l'organisation, à son déploiement, son but et son sens, et délivre des arbitrages en matière d'allocation des ressources. « C'est seulement dans cette posture que le management... manage le travail, qu'il rend possible un réel soutien organisationnel. Manager le travail, c'est explorer l'activité, ses routines, ses résultats, les ressources qu'elle nécessite, les marges de manœuvre existantes dans l'exercice d'un "métier" (au sens noble du terme), les priorités... sans éviter les débats de valeurs et l'expression des points de vue sur le travail. Des enjeux qui en appellent d'autres, relatifs aux ressources humaines, à l'évaluation et à la reconnaissance. »

O

## ORGANISATION - OBSERVATION

Les organisations se sont très largement complexifiées. « S'il n'existe pas a priori de modèle d'organisation plus performant qu'un autre, les stratégies de rationalisation des organisations se retrouvent autant dans l'industrie que dans les services, autant dans le public que dans le privé. Et elles sont assez uniformes : il est possible de dégager des tendances, des forces et des faiblesses, des corrélations statistiques... Mais le poids des singularités dans le

vécu du travail ou les manières d'intégrer les réglementations du travail interdisent de proposer un modèle unique. Il y a donc bien place à la délibération, à l'expérimentation et à l'apprentissage des acteurs dans la recherche d'organisations productives performantes. » D'où l'enjeu de conception des systèmes de travail (pour aller plus loin, voir Zoom sur).

P

## PÉNIBILITÉ - PILOTAGE - PERFORMANCE

Le travail a longtemps été uniquement considéré comme un coût à réduire et à maîtriser (donc mesuré par des indicateurs de coûts). Aujourd'hui, sa contribution à la création de valeur revient à l'agenda des directions d'entreprise, soucieuses de mieux piloter leur performance. « À l'évidence, de nouveaux critères de mesure et d'évaluation, non plus de la seule performance économique mais de la création de valeur, vont émerger qui, pour être pertinents, ne pourront se dispenser d'interroger la qualité du travail. L'exercice est d'autant plus urgent que l'allongement de la vie professionnelle, le maintien au travail (et pas seulement en emploi) conduisent à articuler ces réflexions avec les enjeux de prévention de la pénibilité. »

Q

## QUALITÉ

La qualité du travail, ce sont les conditions de travail bien sûr. C'est aussi l'engagement subjectif de chacun. « C'est une gageure de définir la qualité du travail, alors que la performance repose pour l'essentiel sur des critères ajustés... Il est donc nécessaire de déterminer des démarches donnant du sens,

OLIVIER LIAROUTZOS, responsable du département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact



## Zoom sur la conception des systèmes de travail

« Le travail et ses conditions de réalisation deviennent stratégiques et nécessitent d'équiper les personnes. Aucun modèle d'organisation n'existe qui pourrait s'appliquer et se décupler partout. C'est donc bien dans la conception des systèmes de travail, propre à chaque entreprise, qu'il faut innover. Il existe alors des

méthodes simples et participatives pour simuler le travail futur et ses effets sur l'organisation. On peut y scénariser les aléas, les modes dégradés, les flux, les coopérations, les relations... Bref, tout ce qui constitue la réalité du travail. »

Voir Travail & changement n° 331, mai-juin 2010 sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr).

valorisant à la fois les contributions individuelles et le caractère collectif de la performance organisationnelle. »

**R**  
**RECONNAISSANCE**

*Voir Management.*

**S**  
**STRESS - STRATÉGIE - SANTÉ**

Les conditions de travail sont-elles devenues stratégiques ? Elles ne relèvent plus seulement d'enjeux de santé et de prévention, ne sont plus seulement le traitement de symptômes (de stress, de troubles musculosquelettiques, d'accidents...), mais doivent plus largement permettre le développement des individus pour « participer aux conditions du renforcement de la liberté d'action ». D'où un élargissement progressif des politiques de prévention vers « la promotion de la santé au travail » (*pour aller plus loin, voir encadré Zoom sur*) et l'intérêt d'un outillage stratégique des acteurs et des instances sur le volet travail (CHSCT, CE, comités de direction, conseils d'administration...).

**MICHEL PARLIER,**  
responsable du département Compétences, travail et emploi de l'Anact



**Zoom sur les populations au travail**

« Il s'agit ici de prendre en compte toute la pluralité des populations au travail, et les relations particulières que chacun peut entretenir avec le travail. Accepter ce préalable signifie accepter qu'il n'y ait pas de réponse unique à l'amélioration des conditions de travail de tous. Avec, pour les entreprises, trois objectifs essentiels et structurants : préserver la santé,

développer les compétences et stimuler l'engagement. Jeunes, seniors, hommes ou femmes... L'approche par les populations ne délivre pas de stéréotypes mais permet d'atténuer pour tous, et de manière préventive, les effets négatifs de mauvaises conditions de travail. »  
*Voir Travail & changement n° 337, mai-juin 2011 sur www.anact.fr.*

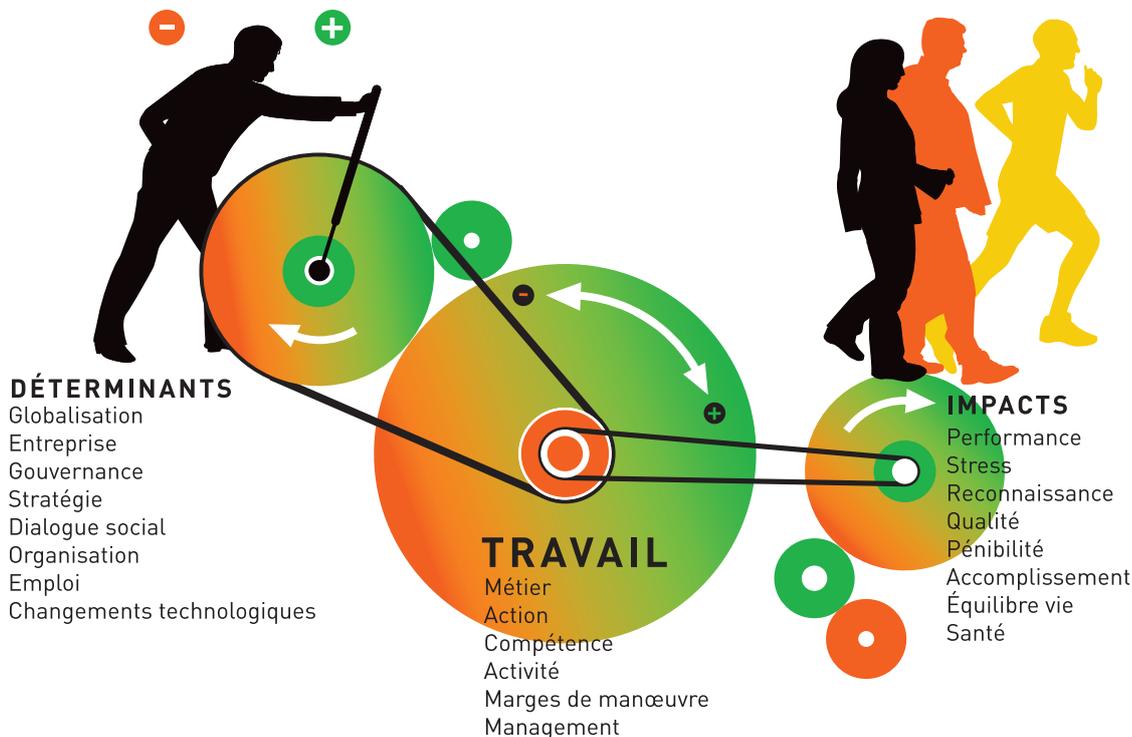
**T**  
**TRAVAIL**

Le point final et mot synthèse de l'abécédaire. Enjeu de société, enjeu de performance des entreprises, enjeu d'accomplissement des individus... que sera le travail de demain ? La façon dont les différents acteurs (salariés, employeurs, syndicats, clients, actionnaires, sous-traitants, fournisseurs etc.) parviennent ou non à coopérer est partie intégrante des tensions qui traversent le travail... « Les termes du débat sur les nouvelles formes de mobilisation de la main-d'œuvre ren-

voient à l'importance de dialoguer autour des enjeux, du contenu et des effets du travail sur l'entreprise, les individus et les collectifs. Débat sur le travail comme activité : "Ce que je fais permet-il d'atteindre les buts que je me fixe et que l'on me fixe ?" Débat sur le travail et de ses effets sur les compétences, l'identité professionnelle, la santé, la performance... Débat, enfin, sur le travail organisé : sa gestion, son évaluation, sa division et les limites et opportunités qu'il pose à la capacité d'action des individus et des collectifs. »

**Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)**

**LE TRAVAIL AU CENTRE D'UN SYSTÈME GÉNÉRANT L'AMÉLIORATION OU LA DÉGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**



**- Dégradation des CDT**  **Amélioration des CDT +**

Les déterminants (hors et dans l'entreprise) agissent sur le travail et ont des impacts positifs sur les conditions de travail lorsqu'ils sont suffisamment pris en compte, négatifs lorsqu'ils ne le sont pas.

# Revue des relations du travail

Depuis quatre ans, *Travail & changement* a demandé aux partenaires sociaux de s'exprimer dans chaque numéro. Dialogue social, syndicalisme, regard sur le travail... Comment envisagent-ils les conditions de travail ? Chacun a apporté son éclairage. Morceaux choisis...

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



**Jean-François Naton, CGT**

« À mon sens, on ne peut pas porter une politique de santé sans mettre en chantier et en perspective une politique globale du travail. Elle doit placer le travail comme ressource, comme promesse, non comme objet de souffrance ou de revendications non constructives. »

**Henri Forest, CFDT**

« Notre objectif est d'axer la réflexion sur les marges de manœuvre à la fois des managers de première ligne et des salariés, pour qu'ils s'expriment sur le sens et la réalité de leur travail, les difficultés qu'ils vivent et la manière dont ils peuvent les faire remonter. »

**Jean-François Pilliard, Medef**

« Il n'existe pas de solution clé en main. La confiance que les salariés entretiennent avec leurs dirigeants est un levier fondamental de leur motivation. »

**Promotion de la santé : un nouveau regard sur le travail, n° 339**

**Olivier Berducou, CFTD**

« Aux partenaires sociaux habituels, de nouveaux acteurs territoriaux politiques ou associatifs doivent s'ajouter autour de la table pour compléter une vision à 360° de la société. »

**Les territoires : de nouveaux espaces pour les conditions de travail, n° 338**

**Fernand Rumpler, FO**

« Le rôle d'un délégué du personnel ou d'un membre de CHSCT est d'aider à aller à l'essentiel, d'animer, d'inviter l'ensemble des acteurs de l'entreprise à participer, pour que chacun parle de son travail et des représentations qu'il en a. »

**Accompagnement des PME : quels ressorts pour l'intervention, n° 336**

**Jean-François Michon, CFE-CGC**

« Aucune question de conditions de travail ne peut se traiter durablement sans remettre l'organisation au cœur de la réflexion... Le temps de travail peut être un levier puissant pour regarder les conditions de travail sous un angle renouvelé. »

**Nouvelles organisations : les temps changent, n° 335**



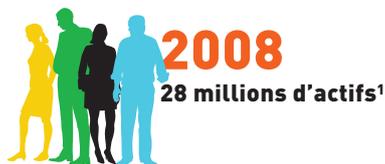
**Jean-François Bolzinger, UgiCT CGT**

« Wall Street n'a pas résisté à la crise. Son management non plus... Notre objectif est de permettre à chaque salarié d'avoir prise sur son travail et de retrouver son libre-arbitre. Ce qui implique de revisiter les outils du management. »

**Jean-Luc Placet, Medef**

« Animer des équipes, être animé par ses propres patrons, cela s'apprend... La compétitivité n'est pas l'ennemi de l'humanisme et inversement ! Ce serait réducteur de le faire croire. Sachons voir ensemble les enjeux de la compétitivité et laisser aux hommes les moyens d'y parvenir. C'est un nouveau débat, c'est un nouveau dialogue plus fin, avec des échanges, strate hiérarchique par strate hiérarchique. »

**Manager le travail, n° 333**



**2007** 

**1 450 heures**  
durée annuelle du travail  
en France<sup>2</sup>

**1970** : un foyer donnait environ **47 à 48 heures** hebdomadaires au marché du travail (homme seul apporteur de ressource).<sup>3</sup>

**2010** : ce sont **70 heures** hebdomadaires (deux actifs travaillent 35 heures). Le temps domestique quotidien, resté stable chez les hommes, a diminué chez les femmes, en particulier chez celles qui n'ont pas d'emploi (une demi-heure de moins par jour depuis 1999). L'écart entre les hommes et les femmes s'est donc réduit, mais demeure : il est de une heure et demie par jour.<sup>4</sup>

1-Source : enquête emploi, Insee. 2-Source : OCDE.

3-Source : Jean-Yves Boulin, université de Dauphine, [www.slideshare.net/Anact/5-boulin-presentation](http://www.slideshare.net/Anact/5-boulin-presentation).

4-Source : enquête emploi du temps 2010, Insee.

**Bernard Salengro, CFE-CGC**

« Pourquoi ne pas indexer les bonus des dirigeants à des indicateurs de stress, de taux de suicide, de taux d'affection des risques professionnels ? »

**Risques psychosociaux, reparler du travail, agir sur l'organisation, n° 332**

**Christophe Treger, CGPME**

« Il faut prendre conscience que, lorsqu'on travaille sur les modes opératoires ou sur les conditions de travail, cela peut aussi être très rentable. Il existe encore beaucoup d'*a priori* : il suffit parfois de peu de choses pour rétablir la situation, sans entraîner de coûts importants. »

**Prévention des troubles musculosquelettiques : comment innover ? n° 331**



**Pierre Burban, UPA**

« Justifier de la taille de l'entreprise pour l'exonérer d'avancées sociales n'est satisfaisant pour personne. Il faut donc que tous les chefs d'entreprises puissent disposer d'outils d'information et d'appui adaptés pour leur permettre d'avancer efficacement en la matière. »

**Pierre - Yves Montéléon, CFTC**

« Il faut entrer dans l'entreprise. S'éloigner des discours pour entrer dans l'action... Peut-être est-il nécessaire de hiérarchiser les priorités d'actions pour répondre aux préoccupations d'amélioration des conditions de travail de manière globale. En tirant du passé quelques leçons et en préparant l'avenir. »

**Quelles priorités pour la qualité de vie au travail ? n° 325**

**Joseph Thouvenel, CFTC**

« Accélération parfois "féroce" de la productivité, délitement du lien social, menaces sur les temps collectifs [...], utilisation à outrance de certaines technologies... Autant de défis à relever pour que l'être humain soit respecté dans toute sa dignité et reste le but du développement économique, et non le moyen de produire toujours plus au seul profit de quelques-uns. »

**Qualité de vie au travail en Europe : questions d'Union, n° 323**

**Jean-Marc Bilquez, FO**

« Quand on confie à un salarié un outillage neuf, moderne et performant, on fait preuve de confiance et c'est donc aussi un signe fort de reconnaissance. Les conditions de travail sont primordiales dans cette approche. »

**La reconnaissance au travail, n° 317**



**Jean-François Veysset, CGPME**

« Nous devons nous appuyer sur des actions concrètes, des recettes simples d'implication des entreprises. Il s'agit de mieux utiliser les dispositifs existants, de mieux s'appropriier les outils conçus par les partenaires sociaux. »

**Dany Bourdeaux, UPA**

« Il faudra veiller à ne pas créer d'amalgames simplistes qui aboutiraient, à terme, à faire peser sur l'ensemble des employeurs la responsabilité de nombreuses situations qu'ils ne font eux-mêmes que subir et dont ils ne contrôlent aucun paramètre. »

**Agir sur le stress et les risques psychosociaux, n° 318**

# Repenser le travail : une impéri

Ces dernières décennies ont vu le travail s'intensifier : objectifs rehaussés, rythmes accélérés, obligations de résultats... avec, à la clef, sa désincarnation, très souvent mal vécue. Dans ce contexte, l'amélioration des conditions de travail ne peut plus s'exonérer de prendre en compte les attentes actuelles, notamment en matière de sens et d'engagement dans le travail.

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

## Quel état des lieux faites-vous aujourd'hui du travail et de la relation particulière que les Français semblent entretenir avec lui ?

Les Français sont en Europe parmi les plus nombreux à considérer que le travail est « très important » dans leur vie. Ils sont aussi ceux qui y placent les attentes les plus fortes, le travail étant perçu comme un vecteur d'épanouissement et de réalisation de soi. Mais ces attentes sont déçues, car notre pays est aussi celui où les perspectives de promotion et les salaires sont jugés les plus insatisfaisants et où une proportion impressionnante de salariés se plaint du caractère stressant du travail. Enfin, les Français jugent que leur travail les empêche de consacrer à leur famille et à leur couple le temps qu'ils souhaiteraient.

## Des thématiques particulières liées à l'exercice du travail émergent-elles ?

Deux faits sont marquants : d'abord, la grande diversité du rapport au travail selon les catégories socioprofessionnelles et le

**DOMINIQUE MÉDA,**  
philosophe et sociologue,  
auteure de *Travail :  
la révolution nécessaire*



type d'activité, et l'attitude de « retrait » des personnes les moins qualifiées. Ensuite, notamment en France, l'insistance sur l'accroissement de la charge de travail, des rythmes, des injonctions à une augmentation permanente de la rentabilité et de la productivité. L'inquiétude et le sentiment d'insécurité face à l'avenir sont également très prégnants.

## Quelles tendances majeures se dégagent-elles pour l'avenir ?

La plus marquante : le raccourcissement de l'horizon temporel, avec des perspectives individuelles et collectives rétrécies. En Europe, il existe un nouveau rapport au travail, particulièrement marqué chez les

jeunes : des attentes extrêmement fortes en matière d'investissement subjectif au travail – il faut que le travail ait du sens –, mais aussi en matière de limites et de frontières entre travail et hors travail.

## Faut-il une réelle « révolution du travail » ?

Si nous voulons que le travail corresponde aux attentes immenses qu'il suscite, je ne vois pas comment faire autrement que de tout changer ! Le système actuel, notamment la compétition mondiale qui maximise la production et les profits, positionne le travail uniquement comme un facteur de production dont on cherche à limiter le coût. C'est contradictoire avec une vision du travail comme « essence de l'homme » et d'une activité comme objet de réalisation et d'épanouissement. À mon avis, ce renversement supposerait de rompre non seulement avec les indicateurs qui régissent aujourd'hui nos comportements (notamment le PIB et ses déclinaisons) mais aussi avec les logiques de maximisation à l'œuvre dans toutes les sphères de la société.

**SERGE VOLKOFF,**  
directeur de recherche au Centre  
d'études de l'emploi (CEE)



## Parler de travail sans parler de conditions de travail a-t-il encore du sens ?

Je ne le pense pas. La France est, certes, un pays où l'on a longtemps considéré que l'emploi – le fait d'avoir ou non un travail – prévalait sur les conditions de travail. La médiatisation des questions liées à la réforme des retraites, aux risques psychosociaux, à la qualité de l'emploi a contribué à faire des conditions de travail un sujet essentiel.

## Quelles grandes tendances observez-vous dans l'évolution des conditions de travail ?

De façon générale, les expositions physiques extrêmes, les accidents graves ou mortels sont plutôt en recul. En revanche, les contraintes physiques non extrêmes – vibrations, postures difficiles... – sont à la hausse. On constate également une augmentation des horaires décalés ou nocturnes. Enfin, on observe une intensification significative du travail : rapidité, enchaînement et interruption des tâches, injonction de productivité... Cette accélération n'étant d'ailleurs pas systématiquement synonyme de dégradation uniforme des conditions de travail pour tous. Elle a des effets dispersés et peut être vécue différemment selon les salariés et le moment où ils y sont confrontés.

## La prise en compte de la santé au travail a quand même eu des effets...

Le scandale de l'amiante, la médiatisation des suicides en entreprise, l'attente exprimée par les salariés en matière de qualité de vie n'ont pas été sans impact. La thématique de la santé au travail est plus présente qu'il y a quinze ou vingt ans dans les débats et les préoccupations. Du côté des organisations de salariés, la crise de l'emploi a cessé d'occulter la question des conditions de travail. Du côté des employeurs (états-majors, dirigeants, encadrement supérieur), ceux qui étaient les plus perméables à ces problématiques ont davantage voix au chapitre. Quant à savoir si cette sensibilisation trouve des traductions effectives... Cela dépend des secteurs d'activité, de l'engagement des acteurs en présence,

# euse nécessité

**AGNÈS PARENT-THIRION,**  
coordinatrice de l'équipe « conditions  
de travail », Fondation européenne pour  
l'amélioration des conditions  
de vie et de travail (Eurofound)



## Les résultats de l'étude Eurofound menée en 2010 permettent-ils de discerner des évolutions dans le domaine des conditions de travail en Europe ?

Cette enquête a été lancée pour la première fois en 1990. L'édition de 2010 correspond à la cinquième vague d'analyse. La précédente remonte à 2005. Nous pouvons donc pointer des évolutions des conditions de travail en Europe ces vingt dernières années. Tout d'abord, il faut préciser que la zone de couverture géographique de l'enquête a été élargie depuis la dernière vague. En 2010, 44 000 travailleurs ont été interrogés dans les 27 pays de l'Union européenne, mais aussi en Norvège, en Croatie, dans l'ancienne république yougoslave de Macédoine, en Turquie, en Albanie, au Monténégro et au Kosovo.

## Quels changements significatifs peut-on identifier ?

Certaines évolutions révèlent une dégradation des conditions de travail, d'autres, à l'inverse, expriment des améliorations.

de l'état de santé des entreprises. Ce qui est certain, c'est qu'en matière d'intensité du travail, le bilan est globalement préoccupant.

## L'emploi des seniors a-t-il changé la donne ?

Il faudrait qu'il change la donne ! Pour l'instant, on traite plutôt la question par la mise et le maintien à l'écart de l'entreprise des personnes de plus de 50 ans. Mais la pyramide des âges va nécessairement pousser le monde de l'entreprise à réfléchir. Par endroits, on constate déjà des initiatives intéressantes, qui peuvent porter sur l'aménagement des horaires de travail, les réaffectations, la prévention de la pénibilité. Mais beaucoup de chemin reste encore à faire.

L'enquête pointe une intensification moyenne du travail durant ces vingt dernières années, avec des délais de réalisation de plus en plus courts. En 1991, moins de la moitié des salariés estimaient travailler selon des « délais serrés ». Ils sont près de 65 % aujourd'hui. Toutefois, l'augmentation de l'intensité semble s'être stabilisée par rapport aux derniers résultats. Un autre signe d'altération concerne la sécurité de l'emploi au cours des cinq dernières années. En 2005, 14 % des salariés interrogés craignaient de perdre leur emploi dans les six prochains mois. Conséquence des crises économiques, ce ratio est passé à 16 % en 2010.

## Et pour les résultats plus positifs ?

En ce qui concerne les conditions de travail, plus particulièrement les contraintes environnementales, il est intéressant de remarquer que, entre 2005 et 2010, de réels

progrès ont été faits pour diminuer l'exposition au bruit (30 % en 2005, 28 % en 2010), au tabac ou aux températures élevées (25 % en 2005, 22 % en 2010). Toutefois, au cours de ces dix dernières années, l'exposition des travailleurs français aux risques physiques a augmenté, et le niveau d'exposition à des actes de violences physique et psychologique se situe au-delà de la moyenne européenne. On peut également noter une baisse de la durée hebdomadaire moyenne du temps de travail de 40,5 heures en 1991 à 37,5 heures en 2010 et, surtout, une diminution des longues semaines de travail (au-delà de 48 heures).

## Observe-t-on des renversements de tendances ?

Les signes d'amélioration traduisent davantage des évolutions à la marge que des renversements de tendances.

**PIERRE-YVES GOMEZ,**  
professeur à EmlYon Business  
School, directeur de l'Institut français  
de gouvernement des entreprises (IFGE)



## Y a-t-il un lien direct entre la gouvernance des entreprises et les conditions de travail ?

La gouvernance est le rapport de force qu'entretiennent les différentes parties prenantes pour orienter la stratégie de l'entreprise. Cette tension pour le pouvoir a des conséquences sur la manière dont s'organise l'entreprise. À son tour, l'évolution des organisations a un effet sur la manière dont le travail est conçu et géré. Avec la gouvernance financière, qui a gagné le monde des entreprises ces vingt dernières années, tout se passe comme si la partie prenante « propriétaire » avait pris le pas sur les autres parties prenantes que sont l'État, l'intérêt général ou les salariés.

## Avec quels effets sur les conditions de travail ?

Je ne pense pas qu'il faille poser la question en termes de conditions de travail. Ce ne sont pas les conditions de travail qui se sont dégradées ces dernières décennies mais, de manière beaucoup plus radicale, la notion même de travail. La gouvernance au profit des « actionnaires » s'est caractérisée par

la mise à distance du travail subjectif au profit de « l'acte » objectif. Dans les entreprises financiarisées, les acteurs censés agir au nom des propriétaires (les investisseurs, les fonds de pensions, etc.) doivent garantir aux épargnants des résultats financiers. Leur rôle consiste donc à évaluer l'entreprise du point de vue de son rendement financier. Dans cette logique, « l'acte » devient le principal critère d'évaluation de la valeur produite, donc du travail lui-même. Et comme il n'y a pas d'évaluation sans contrôle, l'organisation se trouve réduite à un système de contrôle des actes.

## Pour les travailleurs, tout cela ne se traduit-il pas par une dégradation de l'environnement de travail ?

Objectivement, les conditions de travail n'ont jamais été aussi favorables. L'enjeu de cette mutation a des effets dévastateurs d'un point de vue symbolique et subjectif. Ces deux dernières décennies, on a développé une économie de plus en plus désincarnée, sans sujets, qui occulte non seulement le travail, avec toute sa force productrice de valeur, mais même le travailleur. Mais les temps changent. Je suis frappé par la demande croissante de chefs d'entreprise qui, de manière sans doute naïve mais symptomatique, désirent remettre le « bonheur de travailler » au centre de leur organisation. Car c'est bien une page de l'histoire des organisations qui commence à se tourner avec la crise.

# Investissement dans le dia

Un long processus d'échanges entre direction et syndicats, à la Fédération nationale du Crédit Agricole, a abouti à un plan de transformation des conditions de travail. De plus, un observatoire est désormais chargé de suivre l'application de cette démarche d'envergure scellée dans un accord de branche.

**@CONTACT**  
Pascale Levet, directrice technique et scientifique de l'Anact.  
p.levet@anact.fr.

Lorsqu'on entend Anne Bizouard, directrice des études et du développement RH de la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA), et Emmanuel Delétoile, représentant de la CFDT, expliquer la démarche entreprise fin 2007 pour améliorer les conditions de travail, on ne peut s'empêcher de penser qu'il s'agit là d'une révolution silencieuse. Révolution parce que la démarche a profondément modifié les rapports entre les acteurs de l'entreprise pour lesquels « rien ne sera plus comme avant ». Silencieuse, non qu'elle n'ait jamais fait l'objet de débats en interne, bien au contraire, mais parce qu'elle a été menée sur le long terme, en s'immerçant patiemment dans tous les niveaux de l'organisation, du plus haut stratégique jusqu'aux salariés des caisses régionales. Si bien que, le 15 février 2011, elle a abouti à la signature d'un accord et à la création d'un observatoire national des conditions de travail.

## Agir sur les causes

« Dès 2007, l'objectif des négociateurs était de parvenir à un accord, observe Anne Bizouard. Nous avons un long

chemin à parcourir, mais avons pris le temps de le faire. Aujourd'hui, avec le recul, on voit bien que plus on passe du temps en amont, plus on en gagne en aval et plus on produit une négociation de qualité. » Plusieurs étapes ont été nécessaires : la première, sans doute l'une des plus importantes : définir une méthode avec les partenaires



« Nous avons choisi de ne pas nous attaquer aux symptômes mais d'aller investiguer le terrain du travail. »

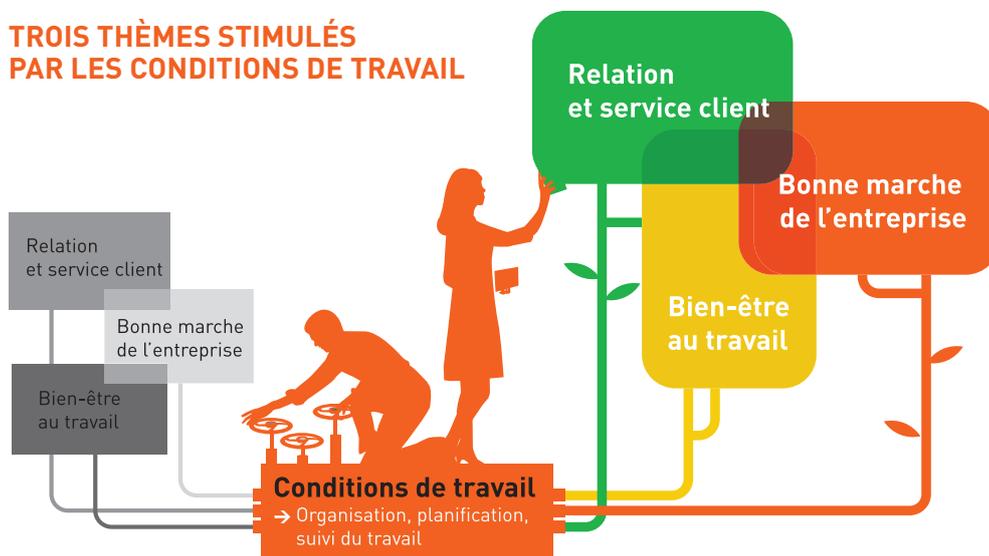
Anne Bizouard, directrice des études et du développement RH

socials. « Notre ambition était claire, explique Anne Bizouard : nous avons choisi de ne pas nous attaquer aux symptômes mais d'aller investiguer le terrain du travail pour trouver les causes profondes de certaines situations difficiles. D'où le choix de traiter le sujet de manière globale, par une approche "conditions de travail" (et

non stress ou risques psychosociaux). Pour objectiver la situation – cela constitue l'un des points d'accord de méthode –, nous devons construire un outil qui nous permette de faire remonter le vécu des salariés. C'est un questionnaire fait maison que nous avons alors proposé à un "échantillon" de 15 000 collaborateurs. »

La deuxième étape est donc la réalisation du questionnaire lui-même, sa passation puis le traitement de ses résultats, qui corroborent quelques hypothèses de départ et révèlent de nouveaux éléments. « Une centaine de questions a été établie, autour de trois thématiques dont nous avons largement débattu et qui nous paraissent poser problème : l'organisation, la planification et le suivi du travail. Cela nous a permis d'aller au fond des choses, complète Emmanuel Delétoile. En tant que syndicalistes, nous avons eu une démarche humble, qui consistait à ne pas parler à la place des salariés. » Avec un taux de retour de 56 %, la démarche est bien lancée et rend légitime les éléments repérés. Après le questionnaire – et ce sera la troisième étape –, les résultats fournis font l'objet d'un débat très poussé sur le terrain : « Nous avons organisé de nombreuses rencontres avec des acteurs de terrain : organisations syndicales nationales avec les DRH locaux, espaces de discussion entre des par-

## TROIS THÈMES STIMULÉS PAR LES CONDITIONS DE TRAVAIL



# Logue social

ties prenantes d'horizons différents. L'Anact nous a aussi beaucoup accompagnés sur le fond, et a mené différents diagnostics pour aller voir très concrètement comment le travail se passait. En tant que DRH, la dimension de "management du travail" a pris vraiment toute sa réalité à cette période », ajoute Anne Bizouard. À partir de tous les éléments recueillis, le diagnostic prend forme pour se cristalliser autour de pistes de travail : elles deviendront les futurs engagements pris par les directions des caisses régionales dans l'accord de 2011.

## Sept engagements, sept leviers d'action

Le premier engagement porte sur l'organisation du travail, le diagnostic montrant que les rythmes des changements d'organisation et le manque de prise en compte du travail réel ont une forte incidence sur les conditions de travail. Dans l'accord, les caisses régionales s'engagent à dresser un bilan et à tirer les enseignements de la réorganisation précédente avant d'envisager un nouveau changement. Le système d'information, en tant que soutien de l'activité, fonde le deuxième engagement : son manque de performance technique et fonctionnelle face aux usages avait été pointé. Désormais, le déploiement d'outils nouveaux prend systématiquement en compte l'utilisateur en l'intégrant au projet.



**« En tant que syndicalistes, nous avons eu une démarche humble, qui consistait à ne pas parler à la place des salariés. »**

*Emmanuel Delétoile, représentant de la CFDT*

Le sens du travail et la réalisation dans le travail sont les troisième et quatrième engagements : l'articulation entre management opérationnel et stratégique, les marges de manœuvre du management et la reconnaissance du travail des salariés étaient des points d'achoppement. Des situations qui ont amené à revoir les espaces de discussion entre managers, entre management et salariés, entre terrain et stratégie, avec la volonté de valoriser les initiatives et capacités d'innovation de tous.

**PASCALE LEVET,**  
directrice technique et scientifique de l'Anact

## La FNCA innove avec une démarche globale de transformation du travail.

La démarche que s'est totalement appropriée la FNCA est partie d'un constat : la méconnaissance du travail réel et de ce qui s'y joue en matière de performance. Du coup, elle révèle le travail et les conditions de travail comme éléments de performance, devenus enjeux stratégiques. Ce faisant, la FNCA innove avec une démarche globale, qui fait largement échos aux enseignements de nombreux travaux de recherche récents sur la qualité de vie au travail ou le travail bien fait. On en retient que la conduite de projets est fondamentale car l'innovation sociale

ne se décrète pas... Elle se loge dans des projets, des expérimentations, qui "fabriquent" des acteurs et des connaissances. Les acteurs ont travaillé sur un matériau complet à partir duquel ils ont confronté leurs savoirs communs pour construire ensemble les cadres de demain. Cette démarche montre enfin que le temps est indispensable, qui permet d'aboutir à un espace privilégié où la méthode est discutée, où les tensions peuvent s'exprimer, où les changements sont débattus. C'est le but de l'observatoire des conditions de travail.



Le management du travail et la préparation des managers constituent les engagements cinq et six : l'utilisation des outils de pilotage (reporting) était considérée comme chronophage, altérant la capacité de mobilisation du management. Le reporting deviendra donc hebdomadaire et non plus quotidien (sauf situation particulière) pour permettre au management de se recentrer sur le travail réel des équipes. Un management qui fait ainsi l'objet d'un accompagnement spécifique et voit son rôle revisité : échanges entre pairs, implication plus importante dans les RH, proximité avec les équipes... L'association des partenaires sociaux,

observatoire donne l'assurance que les plans d'actions mettant en œuvre les engagements seront effectifs, sans se perdre dans cette immense organisation.

## Le dialogue social transformé

Constitué de l'ensemble des partenaires participant à la démarche, en interne comme en externe (l'Anact y prend part), l'observatoire se réunira régulièrement pour impulser les orientations prises et suivre les chantiers lancés.

« La période de diagnostic a été aussi importante que celle de la négociation, se félicite Emmanuel Delétoile. Nous avons appris à marcher ensemble, et avons neutralisé les étiquettes sans être dans une relation frontale... Plus rien ne sera comme avant, tout simplement parce que le sujet conditions de travail devient sujet permanent et préoccupation constante. » Pour Anne Bizouard, « cette démarche a transformé la nature du dialogue social et a changé certains positionnements. Cela restera dans la conduite des décisions à prendre et dans notre culture du dialogue social. D'autres négociations ont commencé et sont empreintes de cet esprit », conclut-elle.

**Béatrice Sarazin**

# Une organisation dépoussiérée

En menant un projet de certification, une fédération départementale d'associations d'aide à domicile a clarifié les procédures de travail et les fonctions de chacun en formalisant les activités. Une démarche qui a concouru à améliorer concrètement les conditions de travail.

**@CONTACT**  
Aract Aquitaine,  
aract-aquitaine@anact.fr

**O**bjectif : certification ; résultats : amélioration des conditions de travail. La fédération ADMR des Landes a souhaité répondre présente à la volonté de son réseau national de voir l'ensemble des associations d'aide à domicile s'engager sur la qualité. Si, déjà en 2006, le conseil général avait requis une meilleure homogénéisation des structures, sur leur façon de travailler notamment, c'est la première fois que la fédération porte un projet d'ensemble, en vue d'une certification. « Une fois posé ce souhait d'aller plus loin dans la qualité, nous ne savions pas très bien dans quelle direction travailler », déclare, avec le recul, Jean-René Garcia, directeur de la fédération ADMR des Landes, représentant 980 000 heures effectuées auprès des familles du territoire et regroupant vingt-trois associations (dont deux centres de santé et un groupement d'employeurs de travailleuses familiales).

## Vers un certain « esprit d'entreprise »

La structure a bénéficié courant 2010 d'un accompagnement de l'Aract Aquitaine dans le cadre d'un dispositif Réseau Anact/Agence nationale des services à la personne (ANSP) visant à améliorer l'organisation, les conditions de travail et la qualité des prestations. La démarche, initialement engagée auprès de six associations, a permis de dresser un état des lieux des fonctionnements internes. « À travers des groupes de travail, il s'agissait de donner la parole aux intervenants salariés et bénévoles », précise Jean-René Garcia. Ce premier tour de table a mis à jour les écarts existant d'une association à l'autre, souvent liés à leurs tailles ou à leurs histoires différentes. Ainsi, des dénominations communes de postes (comme bénévoles, responsable planning, secrétaire admi-

## → ADMR DES LANDES

**Secteur** : services à la personne

**Activité** : fédération d'associations d'aide à domicile

**Effectifs** : 480 salariés

**Région** : Aquitaine

nistrative, etc.) cachent parfois des missions différentes selon les associations. De même, les responsabilités allouées aux uns et aux autres peuvent différer d'une structure à l'autre, ce qui engendre des fonctionnements d'organisation pluriels au sein d'une même fédération. Mais des ressentis communs ont été exprimés, portant sur le flou des procédures

L'un des sujets le plus attendu de l'agrément concernait la traçabilité des situations rencontrées, au point qu'elle a constitué l'axe central des objectifs de progrès. Jusque-là, le traitement des appels n'était formalisé que par une simple transcription sur cahier, voire par une note sur Post-it. Parfois même, il n'en existait aucune trace écrite. « Nous avons des ratés



« Les échanges ont montré que beaucoup des difficultés rencontrées avaient pour origine le sentiment de ne pas être écouté. »

Jean-René Garcia, directeur de la fédération ADMR des Landes

(« Beaucoup de choses se font de façon informelle », a-t-on pu entendre en groupe de travail) ou sur le contour des responsabilités (« De nombreuses tâches reposent sur une seule et même personne »), qui sont autant de sources potentielles de stress. « Même si cela a engendré de profondes remises en question, cet état des lieux et le fait que tout le monde ait pu s'exprimer très librement ont généré une mobilisation et une adhésion propres à resserrer un certain "esprit d'entreprise" », analyse Jean-René Garcia, qui estime par ailleurs que l'objectif de certification – seconde phase de la démarche – n'en a été que mieux préparé et mené. Dans cette spirale positive, il pointe aussi l'engagement de la direction qui, par le biais de sa vice-présidente, a formé avec le responsable qualité un binôme référent : « Ce pilotage d'un "béotien" et d'un ingénieur qualité a préservé un esprit critique tout au long du processus, en posant souvent la question du pourquoi et du comment. Cela a beaucoup clarifié les choses. »

de transmission de l'information, reconnaît Jean-René Garcia. Nous avons ainsi très peu d'historique et, parfois, des difficultés à reconstituer une situation. »

## Une formalisation de l'activité très poussée

Les réclamations ou les dysfonctionnements ne donnaient donc pas forcément lieu à enregistrement (confirmé par des « On en parle » ou « Il n'y a rien de formalisé, on fait tout à l'oral » par les participants aux groupes de travail). Sur le terrain, les feuilles de liaison étaient parfois mal utilisées – certaines n'étant remplies quotidiennement que d'un laconique « RAS » ; d'autres encore étaient employées à mauvais escient – pour régler les problèmes entre intervenants à domicile plutôt que pour échanger avec les autres métiers médicaux et paramédicaux impliqués (aides soignants, infirmiers, kinésithérapeutes, médecins...).

« Les échanges qui se sont tenus lors des groupes de travail ont montré que beaucoup des difficultés rencontrées avaient pour origine le sentiment de ne pas être entendu ou écouté, relate Jean-René Garcia. Plus généralement, ont été pointées les difficultés de communication entre les composantes du "triangle d'or" – personne aidée, intervenant salarié et bénévole gestionnaire. »

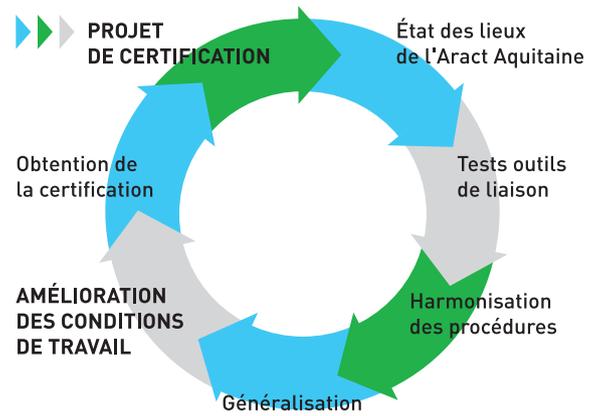
## Une organisation en phase avec le terrain

Pour y remédier, la décision a été prise de formaliser une fiche de tâche qui trace ce qui a été fait lors de l'intervention à domicile. « Elle concourt à fiabiliser la démarche en évitant de refaire ce qui l'a déjà été et éviter le temps perdu, dit Jean-René Garcia. Car les intervenantes avaient chacune l'impression de réaliser les tâches les plus ingrates ou de rattraper le travail des autres. La fiche de tâche – également importante pour la personne aidée et sa famille – a beaucoup apaisé ces tensions. Elle a instauré le dialogue et la discussion autour d'éléments concrets et, au final, plus de sérénité dans le travail. » Par ailleurs, la mise en place d'un cahier de liaison spécifique entre l'ADMR et les salariés sert désormais les communications strictement internes. En parallèle, une formation sur les écrits professionnels a été montée afin que chacun apprenne à se servir de ces différents outils de liaison. Des fiches d'incident sont également maintenant disponibles, et un circuit de validation instauré. Ainsi, lorsqu'un salarié fait état d'un événement à un responsable, ce dernier mentionne qu'il en a pris connaissance et pose par écrit la suite qu'il compte lui donner. Outre la création d'un organigramme fonctionnel pour chaque association et l'harmonisation des fonctions des bénévoles-responsables, la réflexion a porté sur les procédures internes. Les propositions issues des groupes de travail ont été soumises au comité de pilotage, puis testées sur le terrain avant d'être éventuellement corrigées. Petit à petit, le classeur

recensant les différentes procédures (devis, contrats, dossiers clients, etc.) s'est enrichi et normalisé. « Une fois que l'on a estimé ces procédures fiabilisées, elles ont été généralisées à l'ensemble du réseau, indique le directeur de la fédération ADMR des Landes. C'est sur ce point que nous avons été étonnés : même si nous venions bousculer les habitudes, il n'y a pas eu de difficultés importantes pour que ce soit accepté et mis en place. Nous avons souvent entendu : "C'est vrai que cela représente plus de travail, mais c'est intéressant". » Avant cette démarche, par exemple, la première visite du bénévole chez le client n'occasionnait qu'un

## « Nous avons souvent entendu : "C'est vrai que cela représente plus de travail, mais c'est intéressant". »

seul document, devenu, de l'avis de chacun, un véritable fourre-tout. Des dossiers bien ciblés ont été conçus avec des modèles de devis qui diffèrent selon la situation du bénéficiaire (handicap, invalidité, maladie reconnue...). Le bénévole doit, certes, partir avec un cartable plus lourd mais, en bout de chaîne, le document est plus exploitable, et la mission confiée aux intervenantes mieux ciblée. Autant de facteurs qui se ressentent par la suite



## LES ÉTAPES DU PROJET

sur les conditions de travail. Enfin, un nouveau logiciel de gestion des plannings permet de mieux intégrer la norme qualité, en incorporant les données de planification mais également

les informations relatives au client. Selon Jean-René Garcia, cette démarche qualité a fait s'exprimer et entendre chacun sur les difficultés liées à la communication et à l'organisation du travail. Elle a en tout cas abouti en août dernier à une certification Afnor, obtenue – et c'est là un objet de fierté pour l'ADMR des Landes – pour l'ensemble du réseau départemental.

Caroline Delabroy (journaliste)

**NADIA RAHOU,**  
département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact



## Une démarche qui montre bien le lien entre qualité de service et qualité de travail

Ce cas est assez emblématique de tout ce que nous avons pu rencontrer dans le secteur des services à la personne, dans le cadre d'une opération d'accompagnement des structures engagée par le Réseau Anact et l'Agence nationale des services à la personne (ANSP). Le projet de certification est ici l'aboutissement d'une démarche qui s'ancre sur l'analyse du travail, pour interroger l'organisation dans sa capacité à fournir des services de qualité. Qui plus est, elle est portée par une fédération tout entière, ce qui est un atout majeur pour réussir. On y voit bien les contraintes et difficultés qu'expriment ces salariées : devoir interpréter des informations, devoir s'autoprescrire le

travail face au client dont on est parfois la seule interlocutrice directe, ne pas savoir ce qui a été réalisé par une autre intervenante... Cette formalisation des situations de travail réelles auxquelles sont confrontées les aides à domicile a permis d'agir sur l'organisation du travail, pour ainsi aboutir à la certification. Désormais, le secteur vit dans l'attente de nouvelles orientations pour continuer son développement. Avec, en toile de fond, des enjeux de société très importants. Voir Travail & changement n° 340, Spécial secteur des services à la personne. Page 9, contact : Cindy Lemettré, Aract Nord-Pas-de-Calais, c.lemettré@anact.fr.

# Une page se tourne pour les

La recrudescence de plaintes de douleurs émanant de l'atelier de finition-brochage a conduit une imprimerie à s'intéresser aux postes générateurs de pathologies. La focale de départ sur le genre – les femmes étant *a priori* plus touchées que les hommes – a révélé des enjeux plus globaux liés aux conditions de travail.

**@CONTACT**  
Eric Peltier,  
Aract Basse-Normandie,  
e.peltier@anact.fr.

Elles sont au bout de la ligne de fabrication du livre. Des cahiers arrivent à elles, imprimés et empilés sous forme de « briques », pour être assemblés, collés et pourvus de leur couverture. Refendre, plier, assembler, coudre, coller, encarter et piquer constituent les gestes quotidiens de ces salariées de l'atelier de finition-brochage de l'imprimerie Corlet. Ici « salarié » est souvent conjugué au féminin, les femmes étant les plus nombreuses, occupant majoritairement les postes d'alimentation, quand les conducteurs

## → IMPRIMERIE CORLET

**Secteur :** industrie

**Activité :** impression de livres et de revues

**Effectifs :** 250 personnes

**Région :** Basse-Normandie

sentant de nombreuses contraintes », poursuit-il. Avant que ne soit engagée une démarche avec l'Aract Basse-Normandie en septembre 2009, l'entreprise craignait par ailleurs que d'autres maladies professionnelles ne se déclarent. En 2005 et 2007, deux cas de TMS avaient en effet été diagnostiqués chez des femmes de 52 et 57 ans. En outre, les indicateurs d'absentéisme tendaient à démontrer l'exis-

puisque ce sont elles qui sont touchées par des pathologies et un fort absentéisme », avance Eric Peltier, chargé de mission à l'Aract Basse-Normandie.

## Des difficultés accrues pour les femmes

Cependant, ajoute-t-il d'emblée, il convient de poser la question autrement : est-ce un problème lié au genre, à l'ancienneté ou bien encore à des conditions de travail particulières ? Même si cela n'était pas formulé aussi directement par l'entreprise, il y avait une focalisation sur la population féminine. » Or, l'analyse démographique a montré que les hommes et les femmes constituaient deux populations bien différentes. Celles-ci sont en effet à la fois plus âgées et plus anciennes dans l'entreprise : elles sont 70 % à avoir plus de quinze ans d'ancienneté, contre une proportion de 35 % pour la population masculine. Les observations de terrain ont montré que les femmes sont davantage concernées ou touchées par les TMS, parce qu'elles ne sont pas soumises aux mêmes conditions de réalisation du travail. « Les postes de conducteurs de ligne – par ailleurs à plus grande responsabilité – occupés par les hommes se sont beaucoup améliorés ces vingt dernières années, quand ceux des femmes sont restés très manuels », déclare Eric Peltier. De fait, les piles de cahiers pèsent jusqu'à 20 kg. Si on rapporte ce chiffre à la cadence et au nombre de piles à placer dans la machine, cela revient, pour un seul opérateur, à manipuler jusqu'à 11 tonnes de papier lors des



« Même si cela n'était pas formulé aussi directement par l'entreprise, il y avait une focalisation sur la population féminine. »

David Rahyer, coordinateur hygiène, qualité, sécurité et environnement

de ligne sont tous des hommes. « C'est un phénomène lié à l'évolution des métiers de l'imprimerie, explique David Rahyer, coordinateur hygiène, qualité, sécurité et environnement chez Corlet. Avant, il fallait beaucoup de "petites mains" pour la finition d'un livre. Avec les progrès techniques, le travail est devenu de moins en moins précis et de plus en plus physique. Il faut alimenter les machines, suivre la cadence, sans compter les ports de charges. Au final, il y a beaucoup de manipulation et de manutention. »

« Des plaintes de salariées sur leurs conditions de travail ont commencé à remonter à nous, témoignant d'un certain mal-être et de la difficulté à trouver sa place sur un poste pré-

tence d'une problématique sur les postes de colleuses, entraînant un taux d'absentéisme de 6,49 %, pour une moyenne de 4,12 %. Lorsque l'entreprise a mis en place une nouvelle machine-colleuse, qui permet la réalisation de petites séries en limitant les pertes de temps dues aux réglages à effectuer, elle a aussi mené une réflexion sur les postes générateurs de pathologies, avec l'idée de conjuguer productivité et amélioration des conditions de travail.

Le diagnostic de l'Aract s'est déroulé en trois temps : lancement, investigation et restitution. « Dans le cas de l'imprimerie Corlet, on pourrait imputer la dégradation des indicateurs santé, et par ricochet celle des indicateurs de production, aux femmes,

## ITINÉRAIRE D'UNE DÉMARCHE RÉVÉLATRICE

Les femmes plus touchées par les TMS et l'absentéisme ↓



Analyse démographique et observations de terrain ↓

Action sur les conditions de travail ↓

Action avec les fournisseurs



# fabricantes du livre

journées les plus chargées. « Et ce sont des femmes qui travaillent sur ces postes, relève le chargé de mission. En l'occurrence, la problématique du genre est donc révélatrice de sujets plus globaux sur les conditions de travail. » Cela a été le sens de la restitution, qui a permis à l'entreprise – qui a par ailleurs mis sur pied un comité de pilotage sur les TMS – de s'emparer des axes de travail.

Parmi ces axes, la relation avec les trois fournisseurs alimentant l'atelier en piles de cahiers à assembler et à coller. Aucun cahier des charges n'existait auparavant, les « briques » pesaient parfois jusqu'à 50 kg. « Nous en avons défini un, qui pose dorénavant des limites aux fournisseurs, indique David Rahyer. C'est aussi une façon d'inverser un peu les rôles. La fin de chaîne devient exigeante au lieu de subir les choses. L'idée consiste à définir des méthodes pour que l'on puisse travailler mieux et gagner du temps. De la sorte, on concourt à la mise en place d'un cercle vertueux : en améliorant les conditions de travail au sein de l'atelier, on améliore aussi celles en amont. »

## Les fournisseurs mis à contribution

Et de citer un exemple : « Nous avons passé un accord avec l'un de nos fournisseurs, qui nous engage à cofinancer des outils de manutention supplémentaires en contrepartie de son respect du cahier des charges. » Désormais réuni tous les quatre mois, le comité de pilotage commence par faire le point sur ce dossier. « Si nous constatons un laisser-aller, je rédige un rapport pour signaler l'anomalie au fournisseur », précise David Rahyer. Le travail en amont a également contribué à changer le dimensionnement des palettes. Plutôt que de les remplir à bloc, et obliger l'opérateur de l'atelier de finition à faire le tour de la palette pour prendre les cahiers du fond, il a été convenu de laisser un côté libre. « Tout est à portée de main, ce qui réduit le stress produit par les cadences », estime David Rahyer, ajoutant qu'une telle mesure ne coûte pas grand-chose. Des actions ont également été consa-

crées à l'organisation de l'équipe. Un poste de conductrice d'assembleuse a été créé. « Les réglages de nos assembleuses impliquent des compétences qui, jusqu'à présent, n'étaient pas recon-

**« Nous avons passé un accord avec l'un de nos fournisseurs, qui nous engage à cofinancer des outils de manutention supplémentaires en contrepartie de son respect du cahier des charges. »**

nues, dit le coordinateur hygiène, qualité, sécurité et environnement. Nous avons établi un échelon supérieur, qui est aussi plus motivant en terme d'évolution de carrière pour les aides de finition. » Dorénavant, il y a aussi deux personnes, contre une auparavant, pour préparer les palettes avant le lancement des machines, toujours dans l'idée d'abaisser les sources de tensions.

## Écoute et matériel plus performant

Si elle est consciente que tout n'est pas encore parfait, l'entreprise tire aujourd'hui un bilan positif de la démarche. « Nous avons d'abord pu trouver une explication à la plainte concernant l'ancienneté à un poste et des travaux de plus en plus physiques, souligne David Rahyer. Le comité de pilotage fait en sorte de poursuivre la dynamique insufflée. Avoir l'opportunité de s'expliquer lorsque des problèmes surviennent permet de ne pas les ruminer et d'avancer. » Il définit par ailleurs deux axes de progrès prio-

ritaires. Le premier concerne un problème de stockage, notamment des palettes en attente des projets à venir. « Il peut y en avoir jusqu'à une trentaine dans l'atelier, ce qui n'est pas

sans provoquer des tensions dans les flux de circulation. » Le second a trait aux aides à la manutention. « Les tables élévatrices et de mise à niveau représentent des investissements lourds. Nous commençons à équiper l'imprimerie, mais il n'y en a pas encore dans l'atelier. » Quant à la gestion de la pénibilité sur les postes de l'atelier, Éric Peltier souligne que la réponse ne peut passer que par le recrutement de jeunes hommes. « Les données ont montré qu'ils ne restent pas, soit parce qu'ils ont accès à d'autres postes en interne, soit parce qu'ils quittent l'entreprise, explique-t-il. Ils n'ont ainsi pas le temps de développer des pathologies. La pénibilité étant en grande partie liée à la manière dont sont approvisionnés les cahiers, la bonne piste est de travailler avec les fournisseurs. » Il reste que cela ne règle pas totalement la question de l'employabilité des femmes, alors que l'entreprise va être confrontée à la problématique de leur vieillissement.

Caroline Delabroy (journaliste)

ÉRIC PELTIER, chargé de mission de l'Aract Basse-Normandie

## Mettre la lumière sur les leviers d'action

J'ai apprécié la volonté de l'entreprise de trouver des solutions, qui s'est traduite par la mise en place d'un comité de pilotage sur les TMS. Commencer par une formation sur le sujet a été essentiel. Les acteurs de l'entreprise pensent souvent que les TMS sont liés au poste de travail. On peut leur montrer qu'il y a également des causes organisationnelles auxquelles nous allons nous intéresser. Les équipes sont alors plus réceptives lors de la restitution. Il ne s'agit pas pour nous

de dresser un tableau noir, mais de mettre en lumière des leviers d'action, pas forcément coûteux. Dans le cas de l'imprimerie Corlet, il était intéressant de montrer que les représentations des conditions du travail sont parfois dépassées. Cela arrive souvent : j'ai vu des entreprises où les mesures prises pour protéger les femmes – par exemple l'interdiction du travail de nuit qui les exclut *de facto* de certains postes à responsabilité – se retournaient contre elles.



## OUVRAGES ET RAPPORTS

**Les Nouvelles Organisations du travail : entre souffrance et performance**, Pierre Chaudat, Renaud Muller et Georges Trepo, éd. L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 2011, 276 p.

**Conditions de travail : bilan 2010**, Conseil d'orientation sur les conditions de travail, La Documentation française, coll. « Bilan & rapport », ministère du Travail, 2011, 398 p.

**Le Travail sous tensions**, Michel Lallement, éd. Sciences Humaines, coll. « La petite bibliothèque de sciences humaines », 2010, 125 p.

**Conditions de travail, nouveaux risques, nouveaux remèdes**, David Alis, Marc Dumas et Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy, éd. Dunod, 2010, 259 p.

**Travail : la révolution nécessaire**, Dominique Méda, éd. de l'Aube, 2010, 93 p.

**Le Travail : une valeur en voie de disparition ?** Dominique Méda, éd. Flammarion, 2010, 395 p.

**20 ans de conditions de travail en Europe : premiers résultats à partir de la 5<sup>e</sup> enquête européenne sur les conditions de travail**, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, novembre 2010, 8 p.

**Santé et travail**, Annie Collovald, Véronique Lebas-Letourneux et Karine Meslin, éd. de Boeck, coll. « Politix », 2010, pp. 1-156.

**Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits**, Christelle Avril, Marie Cartier et Delphine Serre, éd. la découverte, 2010, 273 p.

**L'Entreprise dans la démocratie. Une théorie politique du gouvernement des entreprises**, Pierre-Yves Gomez et Harry Korine, éd. de Boeck, 2009, 336 p.

**La France du travail : données, analyses, débats**, Pierre Concialdi, Solveig Grimault, Annie Jolivet et Pascale Ughetto, Institut de recherches économiques et sociales, 2009, 238 p.

## Points de repères chiffrés

Les TMS, c'est :  
**85 %** des maladies professionnelles reconnues

**43 241** cas indemnisés

**9,7** millions de journées de travail perdues

**930** millions d'euros dépensés

Source : ministère du Travail, 2010.

Risques psychosociaux : un coût compris entre 2 et 3 milliards d'euros par an

Source : étude INRS.

1 salarié européen sur 5 se déclare stressé

Source : Eurostat.

**Les Conditions de travail aujourd'hui**, Serge Vokoff et Michel Gollac, éd. La découverte, coll. « Repères », 2007, 121 p.

## ARTICLES

« Sylvie Le Faucheur : "La qualité des relations au travail est déterminante pour la performance" », Pauline Rabilloux, *Entreprises & carrières*, n° 1 065, 4 octobre 2011, pp. 28-29.

« Alain d'Iribarne : "Il y a des conditions de travail qui s'avèrent contre-productives" », *Entreprises & carrières*, n° 1 065, 4 octobre 2011, pp. 6-7.

« La santé au travail : nouvel enjeu de société », *Santé et travail*, n° 76, octobre 2011, pp. 23-44.

« Absentéisme, les conditions de travail en question », *Entreprises & carrières*, n° 1015, 14 septembre 2010, pp. 22-29.

« Le travail en quête de sens », *Sciences humaines*, n° 210, n° 210, décembre 2009, pp. 30-47.

« Travailler plus pour gagner plus ? Les avis partagés des Européens », Lucie Davoine et Dominique Méda, *Revue internationale du travail*, n° 148, juin 2009, pp. 15-48.

« Les révoltés du travail », Mona Chollet et Pierre Rimbart, *Le Monde diplomatique*, n° 103, février 2009, 98 p.

sur le web ← sur anact.fr ← agenda ←

Site du ministère du Travail et boîte à outil sur la santé et sécurité au travail : [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)

Le site de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin) : [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

Du nouveau sur les conditions de travail ? Besoin de ressources, d'études, de chiffres, de cas d'entreprises, de repères et outils pour agir ? C'est sur : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

LE 8 FÉVRIER À LYON : Présentation des résultats d'une étude européenne pilotée par l'Anact : "Comment améliorer les conditions de travail via une meilleure régulation entre donneurs d'ordres et sous-traitants ?" Inscriptions sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

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

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – directeurs de la rédaction : Gilles Heude – Dominique Vandroz – directrice technique et scientifique : Pascale Levat – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, [b.sarazin@anact.fr](mailto:b.sarazin@anact.fr).

Réalisation Reed Contents – chef de projet : C. Bauden ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; 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 : 1<sup>er</sup> 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.