

OCTOBRE 2020

La Revue

N° 11

des conditions
de travail

«TRAVAIL, PARCOURS ET PRÉVENTION
DE L'USURE PROFESSIONNELLE»

Sophia Bouzid-Dupenloup
Philippe Cabon
Laurent Caron
Maxime Cescosse
Alain Chevance
Lucie Cuvelier

Bertrand Delecroix
Catherine Delgoulet
Philippe Denimal
Aline Dronne
Corinne Gaudart
Marion Gilles

Annie Jolivet
Jean-Yves Juban
Dominique Lhuillier
Anne-Françoise Molinié
Emmanuel Perez
Lucie Reboul

Thierry Rousseau
Isabelle Salmon
Christian Thuderoz
Cathy Toupin
Serge Volkoff
Valérie Zara Meylan

Anact  Aract

LE RÉSEAU

OCTOBRE 2020

N° 11

La Revue

des conditions
de travail

«TRAVAIL, PARCOURS ET PRÉVENTION
DE L'USURE PROFESSIONNELLE»

Destinée à un public de chercheurs, de praticiens et de consultants, cette nouvelle revue ambitionne d’approfondir et de renouveler le regard porté sur les évolutions du travail.

La Revue des conditions de travail propose de cheminer sur deux voies :

- La première empruntera le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract (notamment dans les PME) et des consultants en entreprises, comme autant d’expériences originales de conduite concertée du changement.
- La seconde prendra appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et les conditions de son exercice.

Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d’en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d’amélioration légitimes et pertinentes.

La Revue des conditions de travail s’adressera deux fois par an à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d’action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l’expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d’idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire et interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l’ergonomie, etc.

L’objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* consiste à proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd’hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. En effet, le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d’en faire état pour s’approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s’emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L’enjeu est d’importance, tant pour l’avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

Nota : Le contenu des articles et les propos relatés n’engagent la responsabilité que de leurs auteurs.

SOMMAIRE

{avant-propos}

- 06 TRAVAIL, PARCOURS ET PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE
par Marion Gilles et Thierry Rousseau

{Controverses et discussions}

- 16 PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE POUR RELEVER LE DÉFI DU VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL : L'EXPÉRIENCE DU RÉSEAU DE L'ANACT
par Marion Gilles
- 30 DES FRAGILITÉS INDIVIDUELLES AUX PROCESSUS DE FRAGILISATION AU TRAVAIL
par Catherine Delgoulet, Corinne Gaudart, Anne-Françoise Molinié, Serge Volkoff, Philippe Cabon, Lucie Reboul, Lucie Cuvelier et Cathy Toupin
- 44 MAINTIEN EN EMPLOI DES SENIORS ET EXPÉRIMENTATIONS PARTENARIALES DE CINQ ARACT : QUELS APPORTS POUR LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE PUBLIQUE ?
par Annie Jolivet, Valérie Zara Meylan, Maxime Cescosse et Alain Chevance

- 62 ÊTRE À SA PLACE AU TRAVAIL
par Philippe Denimal

- 72 MAINTENIR EN EMPLOI OU SE MAINTENIR EN EMPLOI : DES TIRAILLEMENTS ENTRE RÉGULATIONS DANS L'ACTIVITÉ ET ORGANISATION
par Laurent Caron

- 80 SAISONNALITÉ ET PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL DANS LA SYLVICULTURE ET LE BUCHERONNAGE
par Aline Dronne

- 92 LA GESTION DE L'EMPLOYABILITÉ ET DES PARCOURS PAR LA SANTÉ AU TRAVAIL : ANALYSER LES PRATIQUES DE GRH POUR REMETTRE LA QUESTION DE LA SANTÉ AU CŒUR DES DÉBATS
par Isabelle Salmon, Jean-Yves Juban et Bertrand Delecroix

{ Entretiens }

- 110 USURE PROFESSIONNELLE :
DÉPASSER LES APPROCHES
INDIVIDUELLES, RECONNAÎTRE
L'IMPORTANCE DES PARCOURS
par Dominique Lhuillier
- 118 PRÉVENTION DE LA DÉINSERTION
PROFESSIONNELLE : L'UTILITÉ
DES PLANS SANTÉ-TRAVAIL
par Sophia Bouzid-Dupenloup
- 124 INTERVENIR EN ENTREPRISE POUR
FAVORISER LE MAINTIEN EN EMPLOI :
LA NÉCESSITÉ DE LA PARTICIPATION
par Emmanuel Perez

{ Contribution hors-dossier }

- 132 NÉGOCIER LA PERFORMANCE ?
par Christian Thuderoz

{ Recension d'ouvrages }

- 142 PIERRE-YVES GOMEZ, (2019),
L'ESPRIT MALIN DU CAPITALISME,
DESCLÉE DE BROUWER, 297 P.
par Thierry Rousseau

TRAVAIL, PARCOURS ET PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE

Marion Gilles et Thierry Rousseau, Anact (ECP)

L'intérêt de l'Anact pour la prévention de l'usure professionnelle n'est pas récent¹. Il est vrai que le maintien en santé des salariés est conditionné par de bonnes conditions de travail tout au long de la vie professionnelle. Ce principe ne va cependant pas de soi. Pour beaucoup, l'expérience du travail reste encore caractérisée par un faisceau de contraintes temporelles tant physiques que mentales et une intensification croissante². De plus, la prévention de l'usure professionnelle et le rôle que peuvent jouer le travail et ses conditions de réalisation pour la réduire peine parfois à s'imposer dans le débat public comme une thématique importante. C'est dans cet esprit que ce numéro 11 de La Revue des conditions de travail a été proposé. Il s'agissait de comprendre les phénomènes organisationnels à l'origine de l'usure professionnelle de certains salariés mais aussi d'identifier des pistes d'actions pouvant être proposées aux acteurs impliqués dans la prévention.

Il n'y a pas de recettes miracles pour prévenir et réduire l'usure professionnelles. Il ne suffit pas de décréter des mesures reposant sur le report de l'âge comme seuil de départ à la retraite (ou l'augmentation de la durée de cotisations) pour s'assurer que les personnes développeront des carrières plus longues et en bonne santé. Dans certains cas, en durcissant les règles, les personnes peuvent être amenées à utiliser d'autres dispositifs tels que le chômage ou le versement d'allocations maladies pour compenser la sortie du travail et de l'emploi. Notre propos ne consiste toutefois pas à discuter de ces évolutions institutionnelles des politiques publiques. L'allongement de fait des carrières professionnelles en France est une réalité bien établie ces dernières années³. Notre objectif est plus prosaïque et consiste à documenter des pratiques intéressantes qui peuvent éventuellement faire école et exercer une certaine influence dans les choix opérés par les acteurs de terrains.

Dans cette perspective, trois dimensions principales sont retenues et proposées pour agir sur l'usure professionnelle : le travail et ses conditions de réalisation, les parcours professionnels, c'est-à-dire les conditions d'emploi et de travail occupés successivement par les salariés au cours du temps, et enfin, les environnements sociaux et institutionnels développés dans des espaces territoriaux spécifiques qui permettent la mobilisation des acteurs. En effet, une action efficace pour prévenir l'usure

Mots-clés :

usure professionnelle,
parcours, intensification,
vieillesse, expérience

¹ Voir, entre autres, *Travail & Changement* (2009), n° 324, « Pénibilité et usure au travail. : comment prévenir ? Organiser, outiller, anticiper ».

² Voir Dares Analyse (2014) « Conditions de travail : reprise de l'intensification du travail chez les salariés », 11 p.

³ « Plus 13,9 points de 2007 à 2018 pour les 55 à 64 ans », voir Bellon S., Mériaux O. et Soussan J.-M. (2020), *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés, mission sur le maintien en emploi des seniors*, rapport au premier ministre, p. 9.

professionnelle nécessite sans doute de combiner ces trois dimensions. Une seule d'entre elles ne suffit pas et c'est sans doute la principale conclusion de ce numéro de La Revue des conditions de travail.

— 1. LE TRAVAIL ET SES CONDITIONS DE RÉALISATION

Le travail comporte une part de pénibilité persistante dans de nombreuses situations. Le rôle qu'il peut jouer dans les phénomènes d'usure professionnelle n'est plus à démontrer. C'est particulièrement le cas pour les salariés âgés qui se voient menacés d'exclusion de l'emploi. Face à cet état des choses, différentes propositions peuvent être avancées pour aménager les situations de travail : les rythmes de travail et les horaires, la charge de travail prescrite et réelle, les moyens disponibles, etc. Mais il est aussi possible d'aller plus loin et d'apporter des modifications plus substantielles à l'organisation du travail : accorder aux personnes davantage d'autonomie et de moyens pour faire face à ce qui n'est pas prévu, favoriser les coopérations et l'entraide, valoriser l'expérience, permettre les régulations individuelles et collectives, etc. Dans cette perspective, il s'agit alors moins de réfléchir aux risques encourus dans le travail (mais qu'il ne faut pas négliger) que de tenter de maximiser les potentialités offertes par le déploiement de l'activité des travailleurs. Cette proposition est d'ailleurs conforme à l'esprit qui anime la prévention primaire des risques professionnels : modifier à la base l'organisation du travail plutôt que de chercher seulement à compenser les handicaps développés par les personnes au cours du temps. Une telle attitude permet, de plus, de ne pas segmenter a priori les différentes populations et catégories professionnelles. L'action d'amélioration des situations de travail s'adresse ainsi à toutes et tous, sans préjudice de l'âge ou des fonctions professionnelles.

— 2. LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Mais la prévention de l'usure professionnelle nécessite aussi la prise en compte de la dimension temporelle dans laquelle s'inscrit nécessairement les parcours. Cet aspect n'est pas évident à l'heure actuelle. L'horizon des acteurs est souvent enserré dans un « présentisme⁴ » qui ne permet pas toujours d'anticiper ce que pourraient être les parcours des personnes. De plus, les organisations du travail sont sans cesse bousculées : il faut faire vite, modifier les habitudes horaires et organisationnelles, recomposer les collectifs, répondre aux urgences, s'adapter, savoir faire preuve d'agilité et de mobilité, etc. Pourtant, l'expérience au travail, pour se constituer, a besoin d'une certaine stabilité, d'échanges entre pairs, d'accumuler et de sédimer les situations vécues et d'en faire un objet de réflexivité, etc. C'est la seule façon de disposer d'organisations véritablement apprenantes. Les personnes au travail ont une histoire, un passé et aussi, espèrent-elles, un futur qui s'envisage comme une progression, dans la même entreprise ou dans d'autres situations. Un parcours ne peut pas être simplement la répétition des mêmes situations ou l'exposition successive à des contraintes problématiques. Il faut faire en sorte que l'histoire des personnes au travail puisse s'inscrire dans une perspective temporelle et sociale qui revête un sens, que des étapes professionnelles assurent la progression de toutes et tous. Cette dimension du problème est particulièrement importante pour pallier le risque de désinsertion professionnelle qui survient avec l'avancée en âge des salariés. C'est aussi une façon de profiter de l'expérience et des capacités acquises au cours du temps.

3. Les environnements sociaux et institutionnels

Mais comment rendre effective la prévention de l'usure professionnelle et assurer des parcours plus

⁴ Selon l'expression de François Hartog (2003), *Régime d'historicité. Présentisme et expérience du temps*, Le Seuil. Cette notion de gestion présentiste a été déclinée notamment par Corinne Gaudart : <https://journals.openedition.org/pistes/3052>

étroffés pour les travailleurs ? C'est ici qu'intervient la nécessité d'inscrire ces deux dimensions dans des espaces sociaux et territoriaux qui promeuvent la mobilisation des acteurs. Le but est de permettre aux acteurs de travailler en réseaux, en maillant des entreprises, des associations et des institutions publiques dans un territoire donné. Il s'agit de mobiliser les nombreux acteurs impliqués dans la prévention de la désinsertion professionnelle : les acteurs institutionnels (les Direccte, les conseils régionaux, les communautés diverses — communes et métropoles — Carsat, etc.) et les acteurs sociaux et territoriaux (associations, syndicats, représentants d'employeurs, etc.). L'enjeu consiste ainsi à développer des « espaces institutionnels d'action⁵ » pour échanger l'information, élaborer des diagnostics régionaux partagés et engager des actions de prévention de la désinsertion. De plus, une perspective comme celle-ci participe à rapprocher les acteurs qui soutiennent l'amélioration des conditions de travail et ceux chargés de la gestion de l'emploi. Cette évolution est un gage certain d'efficacité pour prévenir la désinsertion professionnelle.

— LES DIFFÉRENTES CONTRIBUTIONS

Controverses et discussions

Une première contribution, celle de Marion Gilles, entend dresser un panorama général de la problématique de l'usure professionnelle à partir d'interventions en entreprises menées par le réseau Anact-Aract. Les évolutions contemporaines du travail sont caractérisées. L'intensification du travail observée dans de nombreuses enquêtes met à mal les stratégies de préservation de soi ainsi que la possibilité de se constituer une expérience favorable pour éviter les atteintes à la santé. Ce diagnostic est étayé par de nombreux exemples concrets : dans la logistique, le secteur sanitaire et social, des entreprises de montage, l'emballage, etc. Les observations montrent les obstacles rencontrés par les travailleurs vieillissants pour terminer leurs parcours dans de bonnes conditions. Cette situation, pour l'auteur, explique en partie la difficulté qu'ont eue les politiques publiques pour atteindre l'objectif de relever l'âge du départ à la retraite pour de nombreux salariés. L'enjeu consiste alors à renouveler les pratiques d'entreprises pour offrir de bonnes conditions de travail et des parcours soutenables au long des carrières. C'est à ce compte que les objectifs fixés dans les politiques publiques pourront être atteints.

Un second article de plusieurs chercheurs – **Catherine Delgoulet, Corinne Gaudart, Anne-Françoise Molinié, Serge Volkoff, Philippe Canbon, Lucie Reboul, Lucie Cuvelier et Cathy Toupin**, propose une réflexion sur les processus de fragilisation au travail et les moyens de les repérer. Mais qu'entend-on par « fragilisation » ? Il ne s'agit pas d'identifier des travailleurs fragiles. Au contraire, l'enjeu consiste à explorer les « processus liant travail, santé et parcours » pour améliorer la prévention des risques d'usure en combinant les « dimensions macro, méso et micro du travail ». Ce projet de recherche s'est déployé dans 4 entreprises. Deux d'entre elles se sont emparées de la question pour résoudre des problèmes d'absentéisme dans un cas, et dans l'autre, pour prévenir des troubles de la santé et des difficultés d'affectation du personnel. En conclusion, il faut retenir que la fragilisation n'est pas tant un « état » qui renvoie à des caractéristiques individuelles que le résultat des interactions entre un salarié et ses évolutions professionnelles successives. Les auteurs plaident alors pour une approche globale tenant compte de la multiplicité des acteurs impliqués dans la prévention et la promotion de la santé au travail.

⁵ Voir Gilly, J-P. (2005), « Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des pays en France », in *Revue d'Économie Régionale et urbaine*, n° 5, p. 699-722.

L'article co-écrit entre des chercheurs et des chargés de mission des Aract – **Annie Jolivet, Valérie Zara Meylan, Maxime Cescosse et Alain Chevance** – analyse des interventions conduites par les Aract autour de la question du maintien en emploi des seniors. Ces 5 interventions menées dans les Aract [Bretagne, Centre Val de Loire, Alsace (Grand-Est), Hauts-de-France et Nouvelle-Aquitaine] mobilise de nombreux partenaires institutionnels et associatifs : les Direccte, les conseils régionaux, les communautés diverses – communes et métropoles – les Carsat, etc., les consultants et les préventeurs, les acteurs sociaux et territoriaux (associations, syndicats, représentants d'employeurs, etc.), les commissions paritaires, les comités de bassins d'emplois, etc. Ce maillage territorial nécessite d'être adapté aux conditions locales et à l'implication variable des partenaires. Les chargés de mission des Aracts ont parfois dû cartographier ces relations pour diagnostiquer les situations. Autre élément de problématique : la nécessité d'aborder les entreprises en s'appuyant avant tout sur leurs préoccupations (des restrictions d'aptitudes, de l'absentéisme, des postes difficiles, etc.). La notion de « seniors », dans certaines situations, n'est pas évidente à manier et doit être introduite progressivement dans le débat alors même que les politiques publiques du maintien en emploi se concentrent sur celle-ci.

« Être à sa place au travail » ne va pas de soi ? Tel est l'objet de la réflexion de **Philippe Denimal** fondée sur des interventions de conseils dans des situations diverses (les services de santé au travail, la branche de la métallurgie, les missions locales et les entreprises sociales pour l'habitat). Les conditions de travail au sens strict – ambiance, horaires, conditions matérielles – ne suffisent évidemment pas à assurer à chaque travailleur une place dûment reconnue. Il faut, bien sûr, que le travail effectué puisse être utile et revêtir un sens pour celui qui le réalise. Mais les mécanismes de reconnaissance par les pairs et le management jouent également un rôle primordial dans ce processus. Ceux-ci sont souvent prolongés par des grilles de classifications et des emplois repères (dans les branches professionnelles). L'enjeu consiste à décrire des emplois réellement tenus. Il importe également d'en déduire les compétences réelles, c'est-à-dire les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être mobilisés dans le travail. Liés à des emplois précis, ces éléments peuvent servir de base pour objectiver le positionnement de chacun. Ainsi, la reconnaissance, la place que chacun peut occuper en déployant ses capacités d'action ne provient pas d'un jugement ex cathedra mais bien de ce que font les personnes en situation. C'est ainsi, et c'est la principale conclusion de l'auteur, que la possibilité de dire que l'on est à sa « place au travail » est assurée.

La contribution de **Laurent Caron** s'intéresse à la question du maintien en emploi des salariés dans une entreprise d'assainissement et de distribution de l'eau aux collectivités. Les liens entre la santé et l'expérience professionnelle est complexe. L'usure professionnelle est provoquée par des expositions successives à des postes problématiques du point de vue des contraintes et des capacités de régulations. Or, le travail passé ne s'observe pas. L'intervenant est confronté aux traces visibles dans les indicateurs démographiques et sanitaires habituels (restrictions d'aptitudes, absentéisme, etc.). De plus, des marges de manœuvre locales existent pour contrebalancer les effets négatifs de l'usure professionnelle. Les collectifs peuvent être plus ou moins protecteurs pour assurer un plus grand maintien en emploi. Mais cela ne va pas sans difficultés. Tous les acteurs ne partagent pas cette représentation et des écarts peuvent être observés entre la promulgation de normes censées être imprescriptibles et des pratiques plus ou moins furtives qui s'adaptent à des situations inédites. Pourtant, c'est bien en intégrant le travail réel dans les dispositifs de prévention des risques professionnels qu'il serait possible de limiter l'usure. Ce manque de « régulation conjointe » entre les acteurs – direction, management, représentants des salariés, salariés – n'est certainement pas propice pour garantir à toutes et tous des parcours en bonne santé.

La question du maintien en emploi est encore le thème de l'article d'**Aline Drone** consacré à une profession particulièrement éprouvée par la pénibilité du travail : les travailleurs de la forêt (bûcherons et sylviculteurs). C'est une filière économique importante dans le Grand-Est et cette recherche-action conduite par l'Aract répond à une orientation du plan régional de santé au travail. La démarche consiste à établir un diagnostic de la situation des travailleurs et des contraintes auxquelles ils sont exposés afin de proposer des pistes d'action pour mieux prévenir les risques professionnels. Les conditions naturelles contraignent fortement l'activité et déterminent une part de l'accidentalité et des risques d'usure (chaleur, froid, vent, insectes, type de taillis, déplacements, etc.). L'usage de différents outils entre également en compte dans les pénibilités du métier (tronçonneuses, coins, débroussailluses, abatteuses mécaniques, etc.). Mais d'autres facteurs moins visibles exercent également un rôle. La récolte des feuillus peut s'effectuer en été, époque où la végétation rend plus difficile l'activité de coupe. Les exigences croissantes de rendement ne contribuent pas toujours à stabiliser les collectifs, gage de protection et de prévention. Par ailleurs, l'observation comparée des structures d'âges entre bûcherons et sylviculteurs montre des évolutions contrastées. Les bûcherons sont plus jeunes que les sylviculteurs. Comment passe-t-on alors d'une activité à l'autre en sachant que les formes de pénibilités ne sont pas identiques, plus « physique » pour les bûcherons, plus « intense » pour les sylviculteurs ? Une réflexion sur les passerelles possibles entre ces deux activités, tout au long de la carrière, plutôt qu'au moment où l'usure conduit à l'inaptitude, pourrait favoriser le maintien en emploi.

L'article d'**Isabelle Salmon, Jean-Yves Juban et Bertrand Delecroix** est consacré au vieillissement démographique en entreprise. Pour les auteurs, la notion de « gestion des âges » n'est pas satisfaisante pour rendre compte des liens entre vieillissement et santé au travail. Les auteurs proposent alors une nouvelle notion, celle de gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail (GEPaST). Ce construit théorique est mis à l'épreuve dans cinq entreprises de collectes de déchets ménagers, en combinant des observations et le recueil de données pertinentes. L'objectif est de tester et d'expérimenter un outillage concret pour aider les gestionnaires comme les préventeurs à anticiper les conséquences du vieillissement des populations au travail. Dans un contexte où les politiques publiques soutiennent l'allongement des carrières professionnelles, un tel outil peut s'avérer particulièrement utile. De deux façons sans doute : premièrement, en anticipant l'exposition des salariés vieillissants à de fortes contraintes professionnelles, deuxièmement en insistant sur la nécessité de créer, au fil du temps, de bonnes conditions de travail et pas seulement au moment où les salariés subissent des problèmes de santé.

— ENTRETIENS

L'entretien avec **Dominique Lhuillier** reprend la réflexion sur les processus de fragilisation. Pour la psychologue du travail, les facteurs organisationnels à l'origine de ceux-ci sont nombreux : l'intensification du travail, la précarisation, l'individualisation du travail, les nouveaux principes d'organisation du travail (rationalisation financière, new public management dans le secteur public, etc.). Ces évolutions menacent les stratégies individuelles ou collectives que les salariés peuvent développer pour se maintenir en santé. La facilité consisterait à attribuer la « vulnérabilité » à des facteurs personnels : « On est vulnérable ou on est résilient », cela devient un critère distinctif pour caractériser les personnes au travail ; il y a les « faibles » et ceux qui s'en « tirent ». Qu'est-ce que la santé ? La chercheuse souligne que celle-ci n'est pas « réductible à la prévention des risques », à la levée de tous les dangers et des périls qui guettent les hommes et les femmes au travail. Reprenant Canguilhem, elle précise que la santé « tient au pouvoir normatif éprouvé », c'est-à-dire à la capacité de chacun

de pouvoir améliorer son milieu et son cadre de vie. C'est alors de l'environnement de travail qu'il s'agit : transformer celui-ci devrait permettre de maintenir en emploi, dans de bonnes conditions, les travailleurs.

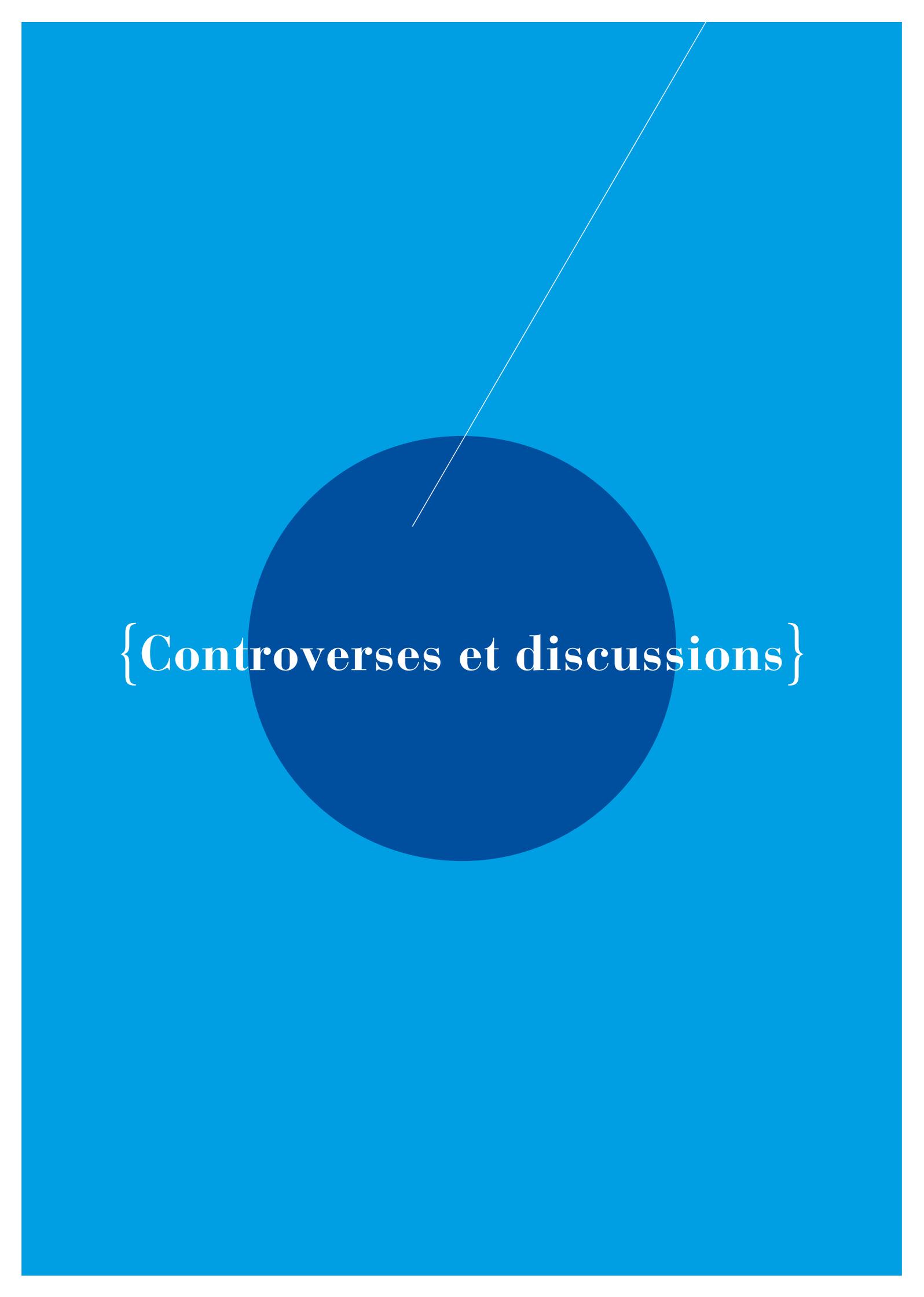
Pour **Sophia Bouzid-Dupenloup**, la prévention de la désinsertion professionnelle (PDP) est un objectif fondamental pour favoriser la santé au travail. La question du maintien en emploi pourrait même devenir un axe central des politiques de santé au travail si les négociations entre les acteurs sociaux aboutissent. Le plan santé au travail 4, en cours d'élaboration, pourrait accorder davantage de place à cette thématique. C'est non seulement, nous dit-elle, une question de protection des salariés les plus vulnérables mais aussi de performance pour l'entreprise. Cette ambition est portée par de nombreux acteurs publics (DGT, Carsat, INRS, Anact, OPPBTP, MSA, etc.). Plusieurs champs sont possibles qui combinent des actions de prévention en entreprises, l'aide à l'insertion des travailleurs handicapés et ceux vivant avec des maladies chroniques évolutives (MCE). Ces actions prennent tout leur sens dans la perspective du vieillissement au travail et de l'allongement des carrières. Une expérimentation pilotée par la direction générale du Travail, portant sur le maintien en emploi, va d'ailleurs être lancée dans les services de médecine du travail. L'enjeu consiste à mieux repérer les situations invalidantes et les risques de désinsertion professionnelle qui y sont associés.

L'entretien avec **Emmanuel Perez** se penche également sur la thématique du maintien en emploi. Ses nombreuses interventions de conseil dans des entreprises de toutes tailles l'amènent à valoriser le capital d'expérience et de savoir-faire détenu par chaque salarié. Il souligne également le projet de la Scop qu'il a fondée : l'important, c'est « l'humain » et la participation de toutes et tous aux évolutions qui les affectent. Il illustre cette attention en évoquant le cas d'une entreprise dans laquelle il est intervenu. Cette entreprise de manutention a vu le nombre de TMS augmenter et la Carsat s'en est inquiétée. Pour Emmanuel Perez, le problème devait être appréhendé dans sa globalité : non pas seulement les postes de travail mais les interactions entre ceux-ci et le fonctionnement d'ensemble (les horaires, l'organisation du travail, etc.). Deux modalités complètent cette action de conseil. Un outil technique d'abord qui permet d'enregistrer les différentes contraintes biomécaniques vécues par les opérateurs. Il s'agit d'un gilet que l'opérateur revêt et qui capte le moindre de ses gestes. Ensuite, l'intervention est fondée sur la participation et l'expression de toutes les parties-prenantes : direction, management intermédiaire, salariés, représentants du personnel et médecine du travail, etc. Dans le contexte de la pandémie, une telle façon de faire permet de discuter des moyens de protection et de les adapter aux situations rencontrées dans l'activité.

— UNE CONTRIBUTION HORS-DOSSIER

La contribution hors-dossier de **Christian Thuderoz** s'attaque à une problématique particulièrement ardue : la négociation de la performance entre les acteurs sociaux. Ce n'est pas un objet habituel de négociation, souligne le sociologue. La direction estime souvent que c'est une prérogative exclusive quand les syndicats affirment que cela ne fait pas partie de leur attribution. Il y a donc fort à faire pour organiser une négociation collective autour de cette question. Mais l'enjeu est de taille, comme le soutient Christian Thuderoz : il s'agit ni plus ni moins d'organiser à plusieurs l'effort de rationalisation (au sens de Max Weber) de « l'efficacité socio-productive ». Le sujet est évidemment vaste et l'auteur propose des pistes pour y parvenir. Il s'agit d'abord de traiter du travail et de l'effort collectif, de mettre sur la table de négociation ce qui fonde la valorisation de celui-ci, les compétences, l'engagement dans l'activité, la réalité de ce qui est fait chaque jour. Il faut également avoir pour objet de négo-

ciation l'organisation du travail, c'est-à-dire la façon dont sont combinées la division du travail, l'attribution de chacun aux postes de travail, la manière dont l'activité est managée et organisée, etc. L'enjeu ultime consiste à décider ensemble de ce que pourrait être la « performance globale » de l'entreprise et trouver un compromis entre les différentes conceptions de la performance (financière, sociale, marchande, organisationnelle et environnementale). Ce sont certainement des pistes que les négociateurs pourront emprunter dans les années qui viennent.



{Controverses et discussions}

16 PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE POUR RELEVER LE DÉFI
DU VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL : L'EXPÉRIENCE DU RÉSEAU DE L'ANACT

par **Marion Gilles**

30 DES FRAGILITÉS INDIVIDUELLES AUX PROCESSUS
DE FRAGILISATION AU TRAVAIL

par **Catherine Delgoulet, Corinne Gaudart,
Anne-Françoise Molinié, Serge Volkoff,
Philippe Cabon, Lucie Reboul, Lucie Cuvelier
et Cathy Toupin**

44 MAINTIEN EN EMPLOI DES SENIORS ET EXPÉRIMENTATIONS
PARTENARIALES DE CINQ ARACT : QUELS APPORTS POUR
LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE PUBLIQUE ?

par **Annie Jolivet, Valérie Zara Meylan,
Maxime Cescosse et Alain Chevance**

62 ÊTRE À SA PLACE AU TRAVAIL

par **Philippe Denimal**

72 MAINTENIR EN EMPLOI OU SE MAINTENIR EN EMPLOI :
DES TIRAILLEMENTS ENTRE RÉGULATIONS DANS L'ACTIVITÉ
ET ORGANISATION FORMELLE

par **Laurent Caron**

80 SAISONNALITÉ ET PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL
DANS LA SYLVICULTURE ET LE BUCHERONNAGE

par **Aline Dronne**

92 LA GESTION DE L'EMPLOYABILITÉ ET DES PARCOURS PAR LA SANTÉ
AU TRAVAIL : ANALYSER LES PRATIQUES DE GRH POUR REMETTRE
LA QUESTION DE LA SANTÉ AU CŒUR DES DÉBATS

par **Isabelle Salmon, Jean-Yves Juban et Bertrand Delecroix**

PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE POUR RELEVER LE DÉFI DU VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL : L'EXPÉRIENCE DU RÉSEAU DE L'ANACT

Marion Gilles, Anact (ECP)

La question de l'usure professionnelle est posée, dans le débat social, de très longue date (Cottereau, 1983 ; Bruno, 2015), car elle met en jeu la santé des salariés, la qualité de leur activité, voire leur emploi. Plusieurs éléments de contexte renforcent son actualité : l'ampleur persistante des contraintes et nuisances dans le travail (Mauroux, 2016), le poids croissant des quinquagénaires - voire sexagénaires - dans la population active, ou encore les négociations et les dispositifs concernant la « pénibilité » et les retraites (Jolivet, Volkoff, 2015). Dans ce contexte, les entreprises sont confrontées à un défi majeur. D'abord, la population active vieillit : la part des plus de 50 ans dans la population active augmente. Même si les situations démographiques sont diverses selon les secteurs et les territoires, les entreprises devront majoritairement composer avec une population active plus âgée. Ensuite, les réformes des retraites entraînent un allongement de la vie professionnelle et un recul de l'âge de départ à la retraite. Les salariés devront donc rester plus longtemps en activité. Ces évolutions ne seraient pas un problème si les conditions de travail étaient favorables. Malheureusement certaines caractéristiques du travail connues pour être particulièrement pénalisantes pour les travailleurs vieillissants et sources d'usure professionnelle continuent leur progression en France : les exigences physiques, le travail de nuit, l'intensification du travail, l'accélération des changements dans le travail. Pour prévenir l'usure professionnelle, trois perspectives sont à considérer : les conditions et l'organisation du travail (avec leurs enjeux en termes de santé et de compétences), la démographie de la population active, et enfin, le déroulement des parcours professionnels. Nous examinerons ces éléments dans une première partie portant sur les éléments de contexte généraux. Dans une seconde partie, nous analyserons la difficile articulation entre les politiques de l'emploi et le travail. La troisième partie sera consacrée à la manière dont les entreprises et les acteurs territoriaux appréhendent cette problématique et la prennent en charge à partir de l'expérience du réseau Anact-Aract.

Mots-clés :

usure professionnelle,
parcours, intensification,
vieillesse, expérience

— CONTEXTE GÉNÉRAL

Les évolutions des caractéristiques des conditions de travail prennent une acuité particulière face aux transformations des structures d'âge de la population active. S'interroger sur les grandes évolutions du travail permet de questionner la compatibilité de ces évolutions avec la tendance démographique de la population active (Volkoff et Gaudart, 2015). Nous proposerons des éléments de synthèse de ces évolutions après avoir caractérisé celles portant sur la démographie de la population active.

— 1. LUNE POPULATION ACTIVE VIEILLISSANTE

Compte tenu de la hausse simultanée du nombre de salariés de 50 ans et plus et de leur taux d'activité, le vieillissement constitue l'un des principaux changements de la population active. Non seulement les personnes de 50 ans et plus sont plus nombreuses dans la population globale mais ils sont aussi plus souvent au travail pour la tranche 50-64 ans. La fin des dispositifs comme les pré-retraites, les réformes des retraites successives, l'entrée plus tardive dans la vie active ainsi que les problématiques de pouvoir d'achat une fois à la retraite conduisent les personnes à travailler plus longtemps. Ainsi, les effets combinés de la démographie naturelle et de l'évolution des règles de départ en retraite se traduisent par un accroissement sensible de la proportion de travailleurs de 50 ans et plus dans la population active. C'est au milieu des années 1990 que l'on observe le point de retournement de la part des plus de 50 ans dans la population active. En 20 ans, la part des 50 ans et plus parmi les actifs a doublé, pour atteindre 30% en 2019. Et ce n'est pas fini : d'après les projections de l'Insee, les actifs de plus de 55 ans seront 6 millions en 2030, soit deux fois plus que les 15-24 ans : le vieillissement de la population active est une tendance de fond de l'évolution du marché du travail. Cette évolution ne se traduit pas de manière homogène dans toutes les entreprises, elle pose néanmoins des enjeux à l'ensemble du monde du travail : des enjeux de « soutenabilité », de gestion de la santé au travail (liés par exemple à la prévalence des pathologies chroniques évolutives), des carrières professionnelles, ou encore des transmissions de savoirs.

— 1. DES CONDITIONS DE TRAVAIL SOURCES D'USURE PROFESSIONNELLE ET PÉNALISANTES POUR LES SALARIÉS VIEILLISSANTS

Lorsque ces évolutions démographiques sont analysées, elles posent la question de l'adéquation entre les caractéristiques de la population active et celles des conditions de travail qu'occupent cette population. De nombreuses études ont montré que les horaires postés ou de nuit, les postures pénibles, une pression temporelle importante, des changements techniques ou organisationnels fréquents sont sources d'usure professionnelle et mettent les travailleurs âgés en difficulté contribuant pour certains à leur éviction – parfois précoce – du marché du travail (voir Molinié, Gaudart et Pueyo, 2012). L'exposition à des horaires de travail atypiques ou à des contraintes physiques, par exemple, renforcent la probabilité pour les travailleurs de 50 ans et plus d'être au chômage, en inactivité non retraités ou sortis définitivement de l'emploi avant 60 ans (Walstipberger, 2008 ; Coutrot et Rouxel, 2011). L'analyse de Coutrot et Rouxel a en effet montré, à partir de l'enquête SIP (Santé et Itinéraire Professionnel), que les personnes ayant été exposées à des pénibilités physiques au moins pendant 15 ans sont plus souvent au chômage ou inactives entre 50 et 59 ans. Or, ces situations de travail particulièrement « usantes » et « sélectives sur l'âge » s'étendent globalement dans le monde du travail (Jolivet, Mardon, Volkoff, 2012).

Par ailleurs, si dans certaines situations l'automatisation a permis de réduire les efforts physiques intenses, ces progrès ont pu être contrebalancés par une intensification du travail au service d'une

augmentation de la productivité horaire mais aussi d'intensification du travail. Dans ce contexte, les stratégies de préservation de soi, de coopération, d'apprentissage, se trouvent davantage limitées en raison de marges d'action plus étroites pour les individus dans leur activité de travail. Par ailleurs, ces processus d'intensification constituent l'une des principales explications du niveau élevé de facteurs psychosociaux de risques au travail (Bodier et Wolff, 2018), marqués notamment par le mouvement simultané d'appel à la responsabilité et de rationalisation accrue (Beque et Mauroux, 2017) avec une recrudescence des formes de contrôle, d'évaluation et de prescription (Dujarier, 2015). Ce constat s'applique aux emplois salariés mais aussi, parfois plus fortement encore, aux formes d'emploi à la frontière entre salariat et travail indépendant et aux emplois non-salariés. Les effets de ces évolutions en termes de santé sont hétérogènes parmi les individus au travail (Volkoff, 2008). Les troubles éventuels n'apparaissent pas sous la même forme ni au même moment pour tous les travailleurs d'un même atelier ou service — eu égard entre autres à leurs différences d'âge et d'expérience. Du côté de la construction de l'expérience, les effets de ces évolutions sont également contrastés. La responsabilisation accrue et la variété plus grande des situations auxquelles chacun est confronté dans sa vie de travail peuvent contribuer à l'enrichissement des compétences élaborées par chacun. En revanche les temps d'anticipation dans le travail, de vérification, de délibération, de transmission de savoirs professionnels (Thébault, 2018) peuvent se trouver écourtés, et leur intérêt sous-estimé, parce qu'ils ne sont pas jugés en prise sur les performances productives. Or l'expérience repose avant tout sur ce volet « constructif » de l'activité (Samurçay et Rabardel, 2004) ; elle se trouve fragilisée quand celui-ci est déprécié. Parallèlement, les techniques, les organisations, les objectifs du travail, sont de plus en plus mouvants, ce qui reconfigure fortement les conditions de construction de l'expérience professionnelle. Or, un travail qui puisse fournir des opportunités de développement et d'apprentissage et constituer le terreau d'expériences formatrices mais aussi transformatrices, est particulièrement protecteur et source de développement pour les personnes, quels que soient leur âge, leur ancienneté, ou leur parcours antérieur.

La part croissante de travailleurs de 50 ans et plus, conjuguée au maintien d'ensemble des exigences physiques du travail et aux formes diverses d'intensification, compromet les possibilités pour ces travailleurs d'être protégés de certaines contraintes en fin de carrière (Volkoff et al., 2017) : les formes de mise à l'abri interviennent alors plus tardivement, et se concentrent sur des contraintes spécifiques, comme les horaires nocturnes. Symétriquement, ce même contexte fragilise les débuts de carrière, les conditions d'accueil et de fidélisation des nouveaux arrivés (CREAPT, 2014).

— 2. LA DIFFICILE ARTICULATION DES POLITIQUES DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL

2.1 Les politiques publiques

En France, le soutien aux cessations anticipées d'activité a longtemps constitué le mode de gestion consensuel des restructurations et des réductions d'effectifs. Sous l'impulsion de la politique communautaire et pour faire face aux évolutions démographiques et aux déséquilibres financiers des régimes de retraites, une inflexion s'amorce dans les politiques publiques à partir des années 90. Deux leviers sont alors mobilisés : le durcissement des conditions d'accès aux préretraites publiques et l'allongement de la durée de la vie active. La réforme des retraites de 2003 étend le champ de l'action publique en faveur de l'emploi des seniors. Ce processus se poursuit et s'enracine, depuis 2008, dans une large diversification des modes d'action publique. Tout d'abord, le mouvement de réduction des pré-retraites publiques perdure jusqu'à la quasi-extinction aujourd'hui de ces dispositifs. Cette volonté est également associée à des pénalités pour décourager les préretraites d'entreprise. En parallèle, les dispositifs d'indemnisation du chômage évoluent pour être de moins en moins favorables aux

chômeurs âgés. L'objectif est d'éviter que le chômage prenne le relais des préretraites publiques. Du côté des réformes des retraites, c'est essentiellement l'allongement de la durée d'assurance requise pour obtenir le taux plein qui a été privilégié avec pour premier objectif de pallier les difficultés de financement du système de retraite lié au vieillissement démographique et au niveau élevé de chômage. Et depuis 2009, ces réformes prévoient également des incitations au prolongement de la vie active : incitations financières pour les individus de plus de 60 ans qui continuent de travailler, possibilités accrues de cumuler pension et revenus d'activité, par exemple. Par ailleurs, à partir de 2008, les dispositifs en direction des employeurs prennent de plus en plus d'importance. Par la création de divers outils, un réseau d'incitations est créé pour que les employeurs réajustent leurs arbitrages et ainsi leurs pratiques. Un employeur ne peut plus mettre à la retraite un salarié s'il souhaite poursuivre son activité et ce jusqu'à ce que le salarié atteigne 70 ans. Pour réduire les inégalités d'accès à la formation avec l'âge et favoriser le maintien en emploi, les dispositifs de formation professionnelle sont modifiés pour créer des dispositifs incitatifs visant l'accès à la formation des plus de 45 ans. Ces dispositifs s'articulent avec des incitations à négocier dans plusieurs domaines : l'emploi des seniors, le contrat de génération, la prévention de la pénibilité, la qualité de vie au travail.

Où en est-on concernant l'emploi des « seniors » actuellement ? On observe tout d'abord un glissement des âges effectifs de départ à la retraite : en moyenne, c'est désormais à un peu plus de 61 ans que la proportion de retraités est majoritaire. Le taux d'emploi des 55-64 ans a sensiblement augmenté et atteint l'objectif de 50% que l'Union européenne avait fixé il y a 15 ans. Cependant, ce taux demeure inférieur à la moyenne des autres pays européens : 59% contre 52% pour la France. Cette moyenne cachant de fortes disparités : ce taux atteint 71% en Allemagne et 78% en Suède. La faiblesse relative du taux d'emploi des 55-64 ans français tient surtout au faible taux d'emploi des 60-64 ans (Prouet, Rousselon, 2017). Mais parallèlement, le nombre de chômeurs âgés a augmenté et compte désormais des chômeurs de 60 ans et plus (Bellon, Meriaux, Soussan, 2020). Une partie non négligeable des travailleurs de 55 ans et plus passent par l'inactivité (dont certains sont en invalidité) avant de liquider leur retraite. Une partie des ruptures d'emploi sont liées à des situations d'inaptitude au travail. En résumé, un nombre important de futurs retraités est, à cette période de leur vie professionnelle, sans travail.

La diversité et la nature des transitions vers la retraite sont donc préoccupantes et questionnent sur la possibilité de se maintenir en emploi et de retrouver un emploi tardivement pour beaucoup (Jolivet, Volkoff, 2016). Pour prolonger la vie au travail, les incitations à l'embauche, à la formation, à la négociation, à la poursuite de l'activité professionnelle ont bien sûr leur utilité, mais ne suffisent sans doute pas à maintenir les travailleurs âgés en activité. On ne peut retarder la fin de la vie professionnelle sans s'interroger sur les conditions de travail des futurs retraités. Un lien fort est donc à établir, dans le débat social et l'action publique, entre politique des retraites et politiques de l'emploi et d'amélioration des conditions de travail. Ce d'autant plus que les caractéristiques du travail connues pour être particulièrement pénalisantes pour les travailleurs vieillissants et sources d'usure professionnelle continuent leur progression en France, et que dans un certain nombre d'entreprises la part des salariés de plus de 50 ans va continuer d'augmenter (Cf. 1.). Dans ce contexte, une proportion croissante de salariés en dernière partie de carrière va devoir « tenir au travail » pour obtenir une retraite à taux plein, tout en ayant une santé fragilisée. La question des conditions dans lesquelles il est possible de mettre en place des organisations du travail soutenables pour ces salariés tout en préservant la performance des entreprises se pose clairement.

2.2 De la fixation d'objectifs en matière d'emploi au renouvellement des pratiques en entreprises

La prolongation effective de la vie professionnelle ne peut donc être réduite à l'atteinte d'objectifs en matière de taux d'emploi. Pouvoir rester en emploi résulte en grande partie des politiques et des moyens que se donnent les entreprises pour développer des conditions de travail, d'organisation et de parcours professionnels soutenables, c'est-à-dire permettant aux salariés de maintenir, voire développer leur santé, leurs compétences et leur employabilité (Guyot, Pichené-Houard, Gilles, 2020). Une analyse des plans et accords seniors de 2008 avait montré que les défis du vieillissement n'étaient pas toujours considérés comme une priorité par les entreprises (Caser, Jolivet, 2014). C'est pourquoi le bilan de ces incitations fut mitigé. Si le dispositif incitatif a eu de réels effets en terme de signature d'accords et d'élaboration de plans d'action, les effets sont nettement plus différenciés sur l'évolution des pratiques des entreprises. Le dispositif a permis l'émergence d'un dialogue social autour de la question de l'avancée en âge et du besoin de faire émerger une gestion des ressources humaines qui tienne compte de ce processus. Mais globalement ce dispositif n'a pas facilité la construction d'un lien fort entre la problématique de l'emploi des seniors et l'anticipation d'un allongement de la vie professionnelle pour tous les salariés. Les entreprises qui n'avaient pas d'antériorité de réflexion sur le sujet ont souvent eu tendance à s'orienter d'emblée vers des mesures pour les seniors sans envisager la question du processus de vieillissement à l'œuvre chez elles pour tous les salariés. D'autres n'ont mis en place que des actions ponctuelles ou relativement formelles. Celles qui avaient déjà des pratiques les ont formalisées dans les accords ou les plans d'action et parfois enrichies, ou enracinées leurs actions à l'occasion de la loi. L'analyse des accords et plans d'action a montré, en effet, que la place accordée au domaine des conditions de travail et de la prévention de la pénibilité reste très en deçà de ce qui pourrait sembler nécessaire compte tenu des processus de sélection par l'âge et de l'impact des conditions de travail sur la santé et les aspirations des salariés pour obtenir leur retraite dans de bonnes conditions.

Face à ces enjeux, le Réseau Anact-Aract vise, au travers de ses actions, le développement des conditions favorables à une activité de travail qui permet de mieux « vieillir au travail ». Nous défendons l'idée que selon les options prises en matière de conditions de travail et de parcours professionnels, mais aussi de représentations sociales sur les effets du vieillissement, les difficultés des travailleurs vieillissants seront plus ou moins accentuées, leurs atouts plus ou moins valorisés. Autrement dit, l'âge à lui seul n'est pas prédictif de la manière dont on vieillit au travail. Ce n'est pas seulement la question des « seniors » qui se pose, c'est celle de la capacité à conserver en bonne santé les travailleurs, quelles que soient leurs caractéristiques (âge, sexe, statut, etc.), pour qu'ils puissent se maintenir en activité jusqu'à l'âge de la retraite. L'une des voies déterminante de cette perspective est la prévention de l'usure professionnelle.

Définition de l'usure professionnelle (Source : ANACT)

L'usure professionnelle est un processus d'altération de la santé qui dépend de la répétition dans le temps d'expositions de la personne à des contraintes du travail. Interviennent aussi dans ce processus – pour le ralentir, voire l'enrayer – les régulations individuelles et collectives que les travailleurs peuvent élaborer, pour se protéger et pour développer leur santé tout au long de leur parcours. Si néanmoins, il y a finalement « usure », c'est que ces régulations ont été entravées ou n'ont pas suffi, et que l'on constate des effets négatifs sur la santé, au point d'altérer la capacité à réaliser le travail. Il y a donc, selon ce point de vue, à la fois usure « par » le travail (ses traces sur l'organisme) et « pour » réaliser celui-ci (des difficultés qui sont apparues).

Cette définition est reprise et étayée dans 3 publications :

- E. Chouikha, M. Gilles, « Prévenir l'usure professionnelle avant tout ! », in *Retraite et Société*, n° 77, 2017 (2).
- « Repérer des facteurs d'usure professionnelle », EVREST Résultats n° 12, décembre 2017, à télécharger http://evrest.istnf.fr/_docs/Fichier/2018/4-180110112429.pdf
- A. Leroyer, S. Volkoff, M. Gilles, « L'usure des articulations au travail : une approche statistique longitudinale », in *Connaissance de l'Emploi*, n° 140, 2018.

— 3. LLES ENTREPRISES ET LA PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE

3.1 L'action des entreprises accompagnées par le réseau Anact-Aract pour prévenir l'usure professionnelle et favoriser le maintien dans et en emploi.

Le plus souvent, la prévention de l'usure professionnelle n'apparaît pas d'emblée aux acteurs des entreprises comme un enjeu et une préoccupation essentiels. Lorsque les entreprises font appel au réseau Anact-Aract, c'est très souvent au moment où elles se trouvent confrontées à des situations problématiques qui ne sont pas directement exprimées en termes d'usure : l'augmentation des restrictions d'aptitude et des inaptitudes, l'absentéisme, les problèmes de santé, le turn-over, l'obsolescence des compétences, les difficultés de recrutement, la démotivation, etc.

Par ailleurs, les configurations, notamment démographiques, de ces entreprises sont elles aussi diverses. Parmi les entreprises que nous avons accompagnées dans une démarche de prévention de l'usure professionnelle, nous avons repéré au moins trois types de configurations.

Le **premier** est lié au départ précoce de salariés qualifiés. Ce fut le cas, par exemple, pour le départ précoce des coiffeurs salariés en région lorraine survenant bien avant l'âge légal de la retraite. Dès 35 ans, les salariés du secteur quittent massivement la profession. Ces départs précoces s'accompagnent d'une perte de compétences et menacent l'avenir de ces petites entreprises dans un contexte de pénurie de personnels qualifiés.

Le **deuxième** est caractérisé par des entreprises avec une population relativement jeune mais avec des troubles de santé et/ou d'inaptitude qui se manifestent très tôt dans les parcours. Par exemple, une entreprise de l'agroalimentaire bretonne est confrontée depuis plusieurs années à des problèmes liés à l'usure professionnelle : augmentation des TMS, absentéisme, restrictions d'aptitudes et licenciements, etc. Dans un premier temps, l'entreprise gère cette situation en faisant appel à des intérimaires. Mais progressivement, des signes d'usure professionnelle sont constatés sur cette population, empêchant le système de production de fonctionner normalement. Les coûts liés à la dégradation de la santé des salariés, les dysfonctionnements en production, le turn-over associé aux difficultés de recrutement deviennent des enjeux vitaux pour l'entreprise.

Dans le **troisième**, les entreprises font face à un vieillissement de la population salariée, détentrice d'une grande ancienneté et usée par des années d'expositions répétées à des contraintes physiques et mentales importantes. Par exemple, un EHPAD de Poitou-Charentes vit au quotidien les multiples évolutions du secteur : un cadre budgétaire plus limité, une recherche de productivité, la prise en charge de pathologies plus lourdes, des besoins différents en termes d'accompagnement et de soins, mais aussi une proportion importante de salariés de plus de 45 ans ayant une forte ancienneté dans le secteur. Ces évolutions ont des impacts sur les conditions de travail et les salariés : les exigences se renforcent notamment avec des temps plus limités pour réaliser les tâches et des relations différentes avec les résidents. Des signes d'usure apparaissent : troubles de santé, inaptitudes, maladies professionnelles. Et les effets se font sentir au quotidien dans l'organisation avec une gestion

plus complexe des plannings, une surcharge de travail, l'augmentation des plaintes des familles, des salariés épuisés physiquement et moralement.

Les questions d'usure se posent, par définition, en termes d'enjeux de long terme ; elles ne sont pas toujours perçues comme un objet de travail pertinent, dans l'immédiat, pour les acteurs de l'entreprise. Aussi, il est souvent nécessaire de passer par une démarche de mise en lien et en visibilité, — de « construction sociale » du problème — pour en faire une question qui mérite d'être traitée. C'est donc souvent par un cheminement qui articule diverses préoccupations (des situations problématiques, des caractéristiques démographiques, des enjeux de performance) que la question de l'usure professionnelle prend sens pour les acteurs.

— 4. LES LEVIERS POUR PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE DANS LES ENTREPRISES

Prévenir l'usure professionnelle, c'est associer une réflexion sur la réduction des risques avec l'amélioration des parcours. En effet, ce sont à la fois les caractéristiques du travail qui laissent des traces néfastes sur la santé mais aussi la répétition des expositions dans le temps. Il faut donc abaisser le niveau de contrainte, tout en élaborant des parcours qui permettent de se dégager relativement vite de ces situations « pénibles » si l'on est fortement exposé. Cette réflexion sur les parcours est tout aussi importante pour faire face à l'usure physique qu'aux phénomènes d'essoufflement professionnel qui se manifestent sous la forme de démotivation ou de désengagement. Une longue ancienneté dans un même poste, sans opportunité d'apprentissages nouveaux, rend une reconversion plus problématique.

On peut alors, pour réduire les risques professionnels, se pencher sur l'aménagement des postes et surtout viser à transformer l'organisation du travail. Pour ce dernier registre, plusieurs réflexions peuvent être envisagées. Une première concerne les rythmes de travail ou les horaires pour développer des organisations et des systèmes de travail plus soutenables. Une seconde réflexion intéressante à mener a trait aux formes d'organisation du travail qui redonnent aux individus et aux collectifs la capacité d'agir en situation pour mieux faire face à ce qui n'est pas résolu par avance : il faut alors penser à des formes d'organisation qui laissent place aux régulations individuelles (anticiper, s'organiser, mobiliser les savoirs d'expérience, etc.) et collectives (coopérer, s'entraider, partager des pratiques, etc.). Troisième piste : examiner des modes d'organisation qui permettent d'apprendre, de constituer et de mobiliser l'expérience, en particulier en période de changement. Pour cela, il est notamment important de limiter autant que possible le bousculement permanent des règles, des procédures et des objectifs qui ne permet plus de constituer l'expérience, ni d'élaborer des modalités d'efficience individuelle et collective. Les moments de stabilité et de réflexion sont essentiels pour « faire expérience » des situations vécues. Les entreprises s'attaquent rarement d'emblée aux réflexions sur l'organisation du travail, mais lorsqu'elles le font, souvent après avoir « épuisé » les approches plus spontanées comme l'aménagement individuel de postes, cela constitue un véritable gisement de progrès, à la fois du point de vue du maintien en activité des salariés et de la performance de l'entreprise.

Une expérience de transformation de l'organisation du travail dans une entreprise industrielle

Une expérience de transformation de l'organisation du travail dans une entreprise industrielle

Dans cette entreprise industrielle, à la suite de l'accroissement du nombre de restrictions d'aptitude, une amélioration a été développée sur les postes d'assemblage de pièces constituées

d'un corps en métal de plusieurs kilos destiné à recevoir des composants électriques et leurs câblages. Le processus de montage a été réorganisé pour aboutir à des lignes sur lesquelles l'ensemble des étapes de montage du produit dédié est réalisé. Auparavant, l'organisation était segmentée avec des opérations partielles sur le produit qui conduisaient les opérateurs à travailler sur des cycles courts en réalisant toujours les mêmes gestes. La prise en charge de l'ensemble des séquences de montage a permis d'enrichir et de diversifier cette gestuelle et d'apporter plus de sens à l'activité déployée par chacun. Ce nouveau mode opératoire plus complexes a nécessité des apprentissages spécifiques. Ainsi, le processus de formation, attentif aux ressources de l'expérience, a été pensé différemment selon le niveau d'expérience des opérateurs. Quelques mois après cette transformation, la production enregistre une baisse du nombre de non-conformités

En agissant sur une amélioration globale des conditions de travail, sans différencier les actions selon l'âge, il est possible d'éviter l'usure liée au travail et les contraintes extrêmes. On limite ainsi l'usure prématurée des salariés plus jeunes et on préserve l'organisme des vieillissants. Les actions ayant des effets sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants ne sont donc pas nécessairement d'emblée ciblées pour cette catégorie de salariés. Cela ne signifie pas que des actions « ciblées » ne peuvent pas être menées. Au contraire, elles permettent de protéger ou réaffecter ceux, plus nombreux à mesure que l'âge avance, qui sont fragilisés par une santé dégradée. Cela permet de disposer d'un volant de situations de travail susceptibles d'être occupées par des personnels présentant des séquelles d'accident, ou des pathologies plus ou moins invalidantes. D'ailleurs, les entreprises qui développent ce type d'actions voient souvent assez rapidement leur absentéisme diminuer.

Du côté des parcours, les actions peuvent concerner le champ de la formation incluant une réflexion sur les modes d'organisation qui permettent d'apprendre mais aussi de reconnaître les atouts de l'expérience. Le levier de la formation tout au long du parcours favorise le développement continu des compétences et peut permettre de préparer les travailleurs vieillissants aux transformations des organisations notamment, mais aussi d'augmenter leur employabilité. D'une manière générale, l'effort de formation des entreprises vis-à-vis des salariés décroît très vite avec l'âge, à partir de 35 ans pour les employés et ouvriers, de 50 ans pour les cadres (Dares, 2016). Cependant pour que les processus de formation soient attractifs et sources d'apprentissage, ils doivent être adaptés aux savoirs et expériences des personnes et ancrés dans leur réalité de travail. Une autre piste d'action consiste à adapter les itinéraires professionnels de façon à limiter les expositions longues à des contraintes pénalisantes. Les politiques de formation et la réflexion sur les parcours de travail sont ici essentielles. Pour ce dernier aspect, les actions mises en place par une structure de soins de longue durée sont assez emblématiques.

Améliorer les parcours du personnel soignants

Dans cette institution prodiguant des soins, de nombreux salariés, et notamment les infirmier.e.s, sont concernés par un phénomène d'épuisement physique et psychologique. Il s'est avéré nécessaire de créer pour ces personnels soignants, de nouvelles fonctions afin de proposer des postes qui puissent les préserver de cette usure. Ces nouvelles fonctions devaient à la fois favoriser le maintien en emploi de ces salariés et préserver des savoir-faire professionnels qui autrement risquaient de disparaître. Il était aussi question d'améliorer la qualité du service

en répondant à des attentes plus fortes d'information des patients. Ainsi, des postes « d'infirmièr(e)s-relais » ont été créés. Dans ces nouvelles fonctions, les contraintes physiques (liées notamment à la manipulation des patients) et psychiques (exigences temporelles et gravité des pathologies prises en charge) sont réduites et les compétences relationnelles acquises avec l'expérience valorisées. Ces professionnels assurent les liens entre le médecin et le patient ou la famille, en répondant aux questions ou en expliquant les diagnostics médicaux, le traitement et ses éventuels effets secondaires, en informant des prochains examens. Ces « infirmièr(e)s-relais » ont également un rôle de formation auprès de leurs collègues, concernant particulièrement les tâches de manutention, ou encore l'accueil des nouveaux. Ces postes sont occupés soit à temps plein, notamment en fin de carrière, soit quelques jours par semaine, en temps partagé avec une activité de soins.

Les actions sur les parcours professionnels nécessitent parfois de dépasser les frontières de l'entreprise. C'est ce qui a été expérimenté dans la filière des soins et aides à la personne avec des structures et des organismes de la Creuse pour organiser des parcours au sein des diverses structures de la filière, notamment entre les structures d'aide à domicile et les EHPAD. Les leviers sont nombreux. Amener les entreprises à les actionner nécessite de montrer les liens entre leur positionnement stratégique, leur capacité de développement et les ressources (santé et compétences) de leurs salariés.

— 4. QUEL INTÉRÊT POUR LES ENTREPRISES DE DÉVELOPPER UNE APPROCHE EN TERMES DE « PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE » ?

Une approche en termes de prévention de l'usure professionnelle provoque plusieurs déplacements qui ouvrent potentiellement de nouvelles perspectives d'action au sein des entreprises. Ces ouvertures constituent des leviers pour la mise en place d'actions favorables à la prévention de l'usure professionnelle.

Tout d'abord, en abordant l'usure professionnelle sous l'angle des cumuls ou combinaisons de contraintes vécues de manière répétée dans le temps dans une situation de travail, l'approche propose non pas de se focaliser sur la seule prévention du risque mais prend en compte l'ensemble des déterminants des situations de travail (notamment l'organisation du travail). Ce déplacement a ouvert dans de nombreux cas de nouveaux champs pour l'action.

Ce fut le cas pour une entreprise de logistique dans laquelle l'entrepôt a été identifié comme la cible prioritaire de la démarche de prévention du fait de problèmes quotidiens de gestion liés aux restrictions d'aptitudes. Jusqu'à présent les actions portaient sur les manutentions perçues comme le principal risque dans l'entrepôt. Mais, dans ce domaine, l'entreprise semblait avoir fait le tour des améliorations possibles. En interrogeant les salariés sur ce qui était usant dans leur travail, un groupe de travail a identifié d'autres causes parmi lesquelles la circulation dans un entrepôt en permanence encombré. Ce ressenti renvoyait aux situations multiples de co-activité de plusieurs équipes qui rendaient les tâches de manutention particulièrement fastidieuses du fait d'une vigilance nécessaire dans les déplacements. De nouvelles perspectives sont donc apparues autour de l'organisation des équipes et de leur chevauchement, alors qu'elles n'avaient pas émergé dans une approche par risque et facteurs de pénibilité. Par exemple, les horaires des caristes et des préparateurs de commandes ont été revus afin qu'ils n'interviennent pas toujours au même moment dans l'entrepôt.

Ensuite, en travaillant sur la prévention de l'usure professionnelles, les entreprises élargissent souvent leur approche des accidents du travail et des maladies professionnelles. L'analyse sur le long terme des accidents permet par ailleurs de dépasser l'appréhension d'événements soudains en anticipant les questions liées aux séquelles.

En retraçant le passé de plusieurs agents ayant été victimes d'accidents, un EHPAD a identifié des facteurs d'usure spécifiques. Des accidents ont pu fragiliser des personnes, abimer certaines fonctionnalités, conduire les personnes à solliciter davantage d'autres parties du corps jusqu'à se blesser de nouveaux à un autre endroit. Dès lors, les accidents analysés en termes de causes directes ont été également replacés dans une histoire de la personne (les postes et les accidents précédents) permettant de tirer des enseignements sur des « parcours accidentés ». La réflexion sur les parcours a alors pris, au sein de l'EHPAD, une autre dimension. Les responsables sécurité et ressources humaines ont pu établir des liens directs entre accidents et fragilisation et repérer des itinéraires fragilisants.

Dans cette entreprise d'emballage, ce sont les parcours des salariés ayant déclarés des TMS qui ont été investigués par le groupe de travail, la démarche de prévention de l'usure professionnelle les incitant à regarder d'où venaient ces salariés. En abordant les TMS sous l'angle de l'usure, ce sont des formes de fragilité, d'accumulation de sollicitations dans des parcours de travail identifiés qui ont été mis en lumière. Du point de vue de la prévention, de nouvelles dispositions ont été prises, complémentaires aux aménagements de postes déjà réalisés. Des parcours de travail vertueux du point de vue de la santé ont été identifiés et tentent d'être systématisés alors que d'autres parcours apparaissant fragilisants sont désormais connus et sont évités.

Enfin, parce qu'une réflexion sur la prévention de l'usure nécessite, tant dans la phase de compréhension des problèmes que dans celle de leur résolution, de réfléchir aux caractéristiques du travail et aux parcours, elle incite à associer les processus RH et les approches prévention. Selon les cas, des coopérations nouvelles sont expérimentées, des fonctions de coordination sont créées, des périmètres de projet redéfinis pour dépasser ce cloisonnement, des DRH circulent quotidiennement dans les ateliers. Finalement, aborder les dimensions de long terme oblige et permet un décroisement des fonctions des acteurs et des questions posées.

— 5. LES DIFFICULTÉS ET OBSTACLES À LA PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE

Tout d'abord nous constatons une progression de la préoccupation dans les entreprises. Sur les cinq dernières années, les actions de communication et de sensibilisation ont mobilisé un nombre croissant d'entreprises. Les enjeux liés à l'allongement de la vie professionnelle et au vieillissement de la population active semblent être davantage considérés par les acteurs. Signalons tout l'intérêt des actions de sensibilisation reposant sur des témoignages d'entreprises pour montrer, par l'exemple, qu'il est possible et indispensable d'agir et de sortir des stéréotypes sur l'âge ou le travail. C'est pour soutenir ces actions de sensibilisation que le réseau Anact-Aract a développé à partir de ses expérimentations des outils spécifiques (vidéo pédagogique, cas d'entreprise, présentation animée). Ces actions méritent d'être soutenues pour poursuivre cet effort de sensibilisation.

Et par ailleurs, des difficultés demeurent au sein des entreprises pour agir en faveur de la prévention de l'usure professionnelle. Trois de ces difficultés sont développées ci-après.

La **première** réside dans le fait que bien des leviers d'action en matière de prévention de l'usure nécessitent de remettre en cause les fonctionnements habituels et notamment de décroiser les politiques, les actions RH et les politiques de prévention, d'une part, de repenser les modes d'organisation à partir du travail réel, d'autre part. Si ce cloisonnement tend à s'estomper dans les conduites de pro-

jet, il reste très présent d'un point de vue stratégique et politique. Politique RH et politique santé sont peu articulées et les réflexions sur la gestion prévisionnelle des compétences, lorsqu'elles existent, sont déconnectées des problématiques de santé et de conditions de travail. Or, c'est bien de ce découplage que peuvent émerger des formes durables de prévention de l'usure. Elles émergeront également dans le développement d'organisations apprenantes (Benhamou et Lorenz, 2020).

La **seconde** est liée à des pratiques qui tendent à se focaliser sur un indicateur ou un signal d'alerte, l'absentéisme, par exemple. Cette focalisation amène souvent les entreprises à traiter les problématiques indépendamment les unes des autres — absentéisme, TMS, RPS, ... — alors qu'une réflexion articulée peut réduire le temps de gestion des projets et surtout apporter davantage de cohérence dans les actions de prévention.

La **troisième** est liée au fait que c'est le plus souvent face à une situation urgente (un nombre élevé d'inaptitudes, un fort absentéisme, une démotivation d'un groupe conséquent de personnes, le départ non prévu de salariés expérimentés) que les entreprises tentent d'agir. Or, c'est bien dans cette situation d'urgence qu'il est le plus difficile d'agir parce que les marges de manœuvre sont très réduites. En l'absence d'anticipation de ces problèmes, ils deviennent de véritables casse-tête pour les entreprises. Le manque d'outils permettant d'anticiper les évolutions d'âge et d'ancienneté, de suivre les parcours des individus, de caractériser les évolutions du travail et les besoins en compétences associés, explique en grande partie ces difficultés d'anticipation. C'est pourquoi la démarche outillée proposée par le réseau Anact-Aract (ADS : analyse des données sociodémographiques¹) vise en premier lieu à pallier cette carence en outillant les acteurs afin qu'ils puissent suivre et anticiper ces problèmes et agir avant que leur ampleur ne soit trop importante.

— 6. LA VALEUR AJOUTÉE DES ACTIONS PARTENARIALES POUR PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE

Une plus grande sensibilité au sujet s'observe aussi au niveau des acteurs territoriaux et professionnels. Des partenariats d'action associant les Direccte, les Carsat, les ARACT et des OPCA, des CBE, MDE, des CCI ou CMA, des fédérations professionnelles, ont ainsi été développés, ces dernières années, sur les territoires. Cette dynamique contribue à la mobilisation des partenaires territoriaux et dans les filières professionnelles pour le développement d'une offre sur le sujet.

Les actions partenariales développées confirment que l'implication des acteurs territoriaux ou des fédérations professionnelles favorisent une plus large communication auprès des entreprises. Cela renforce également, et c'est essentiel, les chances de cibler rapidement des entreprises pour lesquelles une démarche de prévention de l'usure professionnelle est cohérente avec leur contexte et leurs problématiques. En effet, la connaissance par ces acteurs des contextes des entreprises permet de qualifier précisément leurs enjeux et d'offrir un dispositif de sensibilisation et d'action adapté. Nous l'avons dit, une entrée en termes de prévention de l'usure professionnelle (et ce constat est encore plus fort s'agissant de la thématique du « maintien dans l'emploi des seniors ») mobilise peu les entreprises si elle n'est pas traduite ou liée à leurs problématiques spécifiques. Le travail collectif réunissant des acteurs territoriaux ou fédérations professionnelles et des acteurs du champ de la prévention et de la santé au travail s'avère particulièrement pertinent pour opérer ces relations et proposer aux entreprises des dispositifs attractifs.

Toutefois, le cloisonnement des acteurs des champs connexes de l'emploi et de la santé au travail constitue un obstacle à la mise en place de dynamique partenariale associant cette diversité d'ac-

¹ Voir : <https://www.anact.fr/outil/analyser-ses-donnees-sociales>

teurs. Le développement d'actions territoriales s'est avéré particulièrement performant lorsque les acteurs et le territoire étaient déjà sensibilisés à cette question du maintien dans l'emploi des seniors. Dans ce contexte, les acteurs ont suffisamment de repères communs pour que leur mission respective prenne sens dans ces actions territoriales. Par exemple, depuis plusieurs années les acteurs locaux et institutionnels (Comité de bassin d'emploi, Maison de l'emploi, Services de santé au travail, Partenaires sociaux, Carsat et Aract) se mobilisent dans la métropole lilloise pour l'emploi des seniors. Cette dynamique a permis en 2017 au programme Atout'âge (voir le lien suivant : <https://atout-age.com/>) de mobiliser plus d'une centaine d'entreprises dans des ateliers de sensibilisation et de travail sur différents thèmes : la transmission des compétences, la gestion et la prévention des restrictions d'aptitudes, l'anticipation du « virage numérique », les coopérations intergénérationnelles. Inscrites dans cette dynamique, les entreprises se questionnent sur leurs pratiques grâce aux échanges animés par les acteurs du territoire et aux témoignages d'entreprises qui ont réussi à innover sur ces thèmes. Dynamique territoriale et échanges de « pratiques intéressantes » en matière de conditions de travail et de parcours professionnels contribuent à faire évoluer les représentations sociales vers une conception plus positive du vieillissement et de l'expérience et promouvoir des systèmes de travail plus soutenables.

Enfin, la mobilisation d'une diversité de partenaires sur ce thème contribue à élargir le nombre d'entreprises sensibilisées mais renforce aussi la nécessité de coordonner les messages et actions des acteurs institutionnels, des acteurs locaux en travaillant les complémentarités de compétences dans les trois domaines de la prévention et de la santé, de l'emploi et de la formation, de la performance et du développement des entreprises.

— CONCLUSION

Relever le défi du vieillissement au travail implique le développement d'une approche globale et anticipatrice qui rompt avec les modes de gestion et d'organisation habituels au sein des entreprises. La complexité réside dans le fait que les facteurs d'usure au travail sont multiples et en interaction. Ils renvoient aussi bien à la santé et aux risques professionnels qu'aux parcours suivis par les travailleurs et aux pratiques de management qui peuvent encourager ou décourager l'engagement et la reconnaissance de l'expérience. Ils questionnent également les modes d'organisation dominants basés sur l'intensité élevée des rythmes de travail et de changement. Les efforts de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises doivent être poursuivis pour faire face aux enjeux du vieillissement actif. Ils méritent toutefois d'être soutenus par un écosystème spécifique qui reste à construire. L'accompagnement des actions en matière de prévention de l'usure professionnelle met en lumière la nécessaire articulation entre plusieurs acteurs institutionnels, territoriaux et sectoriels situés dans des périmètres habituellement cloisonnés. Nous avons évoqué les champs connexes de l'emploi et de la santé au travail. Mais ce sont également les questions de maintien en emploi et de retour au travail qui doivent être articulées. C'est d'ailleurs une perspective du quatrième plan santé au travail en préparation que de soutenir cette approche globale. La perspective qu'il s'agit de travailler est celle du développement de conditions de travail, d'organisation du travail et des parcours professionnels soutenables, pour tous les âges, les sexes, et quel que soit l'état de santé. Le défi d'une approche coordonnée mobilisant tous les acteurs impliqués autour de ces enjeux est de taille. Mais seule une approche coordonnée et globale peut soutenir un tel projet.

Par ailleurs, une meilleure prise en compte des défis liés au vieillissement de la population active et aux enjeux d'allongement de la vie professionnelle par les entreprises passe par une dynamisation des démarches négociées de prévention. Un dialogue social et managérial actif, centré sur

les conditions effectives d'un travail soutenable dans le temps est à la base de toutes les méthodes efficaces de prévention de l'usure professionnelle. À ce titre des négociations aux différents niveaux (entreprises, branches, interprofessionnel), à l'instar de celle conduite par les partenaires sociaux européens qui ont signé en mars 2017 un accord-cadre « sur le vieillissement actif et l'approche intergénérationnelle », seraient de nature à soutenir une dynamique visant une meilleure prise en compte des enjeux de travail et de parcours dans le débat social et les politiques publiques portant sur la réforme des retraites.

— BIBLIOGRAPHIE

- Bellon, S., Meriaux, O., Soussan, JM. (2020), Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés. Mission sur le maintien en emploi des seniors. Rapport au Premier ministre, (https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_emploi_des_seniors_janv2020.pdf)
- Benhamou, S., Lorenz, E. (2020), Promouvoir les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France, Rapport France stratégie, (<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-dt-organisations-du-travail-avril.pdf>)
- Beque, M., Mauroux, A. (2017), « Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? », in *Dares Analyses*, n° 082.
- Bodier, M., Wolff, L. (2018), *Les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Toulouse, Octarès.
- Bruno, A.-S. (2015), « Les racines de la retraite pour pénibilité. Les dispositifs de compensation de l'usure au travail en France (de la fin du XIXe siècle aux années 1980) », in *Retraite et Société*, n° 72, p. 35-54.
- Caser F., Jolivet A. (2014), « L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des seniors. Un instrument efficace ? », in *Revue de l'IREs*, n° 80, novembre, p. 29-48. <http://www.ires-fr.org/publications/la-revue-de-lires/595-la-revue-de-lires-n-80-2014-1>
- Cottureau A. (dir.) (1983), « L'usure au travail : interrogations et refoulements », in *Le Mouvement social*, n° 124.
- Coutrot, T., Rouxel, C. (2011), « Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière : l'apport de l'enquête « Santé et itinéraire professionnel », in *Dares Analyses*, 20, p. 1-7.
- CREAPT (2014). Les arrivants en milieu de travail : accueil, fidélisation, échanges de savoirs, Rapport de recherche n° 86, Centre d'études de l'emploi, <http://ceet.cnam.fr/publications/rapports-de-recherche/>
- DARES Analyses (2016), « Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? », juin, n° 31.
- Dujarier, M.-A. (2015), *Le management désincarné*, Paris, La Découverte.
- Guyot, S., Pichené-Houard, A., Gilles, M. (2020), « Vieillesse, maintien en emploi et dans l'emploi, retour au travail : état des lieux et perspectives de prévention », in *Références en santé au travail*, n°162.
- Jolivet, A., Mardon, C., Volkoff, S. (2012), « Les fins de vie professionnelles : quel rôle des conditions de travail ? », in Molinié A.-F., Gaudart C., Pueyo V. (coord.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse, Octarès Éditions, coll. « Travail et Activité humaine », janvier, 395 p.
- Jolivet A., Volkoff S. (numéro coordonné par), (2015), « Pénibilité : un compte à rendre ? », in *Retraite et société*, 2015/3, n° 72 ; <http://www.statistiques-recherches.cnav.fr/retraite-et-societe-n-72-decembre-2015.html>

- Jolivet, A., Volkoff, S. (2016), « Vieillir (mais) Travailler ? », in *Vie Sociale* n° 15 (3), p. 85-100.
- Mauroux, A. (Ed.) (2016), « Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail », in *Synthèse.Stat'*, Dares, n° 22.
- Molinié, A.-F., Gaudart, C., Pueyo, V. (coord.), (2012), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse, Octarès Éditions, coll. « Travail et Activité humaine », janvier, 395 p. <https://www.octares.com/travail-et-activite-humaine/84-la-vie-professionnelle-age-experience-et-santea-l-epreuve-des-conditions-de-travail.html>
- Prouet, E., Rousselon J. (2018), Les seniors, l'emploi et la retraite, Rapport France Stratégie (https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport-seniors-emploi-retraite_01102018_0.pdf)
- Samurçay, R., Rabardel, P. (2004), « Modèles pour l'analyse de l'activité et des compétences, propositions », in R. Samurçay, P. Pastré (dir.), *Recherches en didactique professionnelle*, Toulouse, Octarès, p. 163-180.
- Thébaud, J. (2018), « La transmission professionnelle en situation de travail : une approche ergonomique », in *Formation emploi*, 141, p. 67-87. <https://www.cairn.info/revue-formation-emploi-2018-1.htm>
- Volkoff S. (2008), « L'intensification du travail « disperse » les problèmes de santé », in G. de Terssac, C. Saint-Martin, C. Thébaud (Eds), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*, Toulouse, Octarès, p. 29-40.
- Volkoff et Gaudart, 2015 Volkoff, S., Gaudart, C. (2015), *Conditions de travail et « soutenabilité » : des connaissances à l'action*, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi (CEE), Rapports de recherche du CEE, n° 91, 47 p, <http://ceef.cnam.fr/publications/rapports-de-recherche/>
- 2017 Volkoff, S., Wolff, L., Molinié, A.-F. (2017), « Quelles conditions de travail au fil de l'âge dans un contexte d'allongement de la vie de travail ? » in A.-M. Guillemard, E. Mascova (Eds). *Allongement de la vie : quels défis, quelles politiques ?*, Paris, La Découverte, p. 153-169.
- Walstipерger, D. (2008), « Pénibilité du travail et sortie précoce de l'emploi », *Premières Informations Premières Synthèses*, 03.1.

DES FRAGILITÉS INDIVIDUELLES AUX PROCESSUS DE FRAGILISATION AU TRAVAIL

**Catherine Delgoulet¹, Corinne Gaudart², Anne-Françoise Molinié³,
Serge Volkoff⁴, Philippe Cabon⁵, Lucie Reboul⁶, Lucie Cuvelier⁷
et Cathy Toupin⁸**

Le vieillissement de la population active et les changements technico-organisationnels fréquents au travail renforcent, pour nombre d'entreprises, les enjeux de prévention des problèmes de santé et de maintien en emploi des personnes rencontrant déjà des difficultés. La recherche-intervention présentée ici a été menée en collaboration avec quatre grandes entreprises. Elle soutient une approche originale de ces questions, basée sur l'analyse des régulations « de et dans le travail », réputées « invisibles », et favorable à la compréhension et la prise en charge des processus de fragilisation au travail. Après avoir exposé les principaux résultats issus d'une analyse démographique et ergonomique croisée dans deux entreprises, le texte détaille la démarche mise en place auprès et avec les acteurs des quatre entreprises pour la construction des voies d'une prévention durable des processus de fragilisation au travail. Celle-ci s'appuie sur la co-construction et l'animation d'« ateliers coopératifs », d'une part, et sur la co-élaboration d'un « outil-repères » pour le diagnostic et la prise en charge de ces processus, d'autre part. Cette démarche propose de saisir en évolution les ingrédients de la fragilisation, en soutenant plusieurs déplacements théoriques et méthodologiques renouvelant les modalités d'analyse et d'action.

Comment les organisations du travail peuvent-elles évoluer pour, d'une part, prévenir l'apparition de problèmes de santé et, d'autre part, maintenir en emploi dans de bonnes conditions des salariés ayant déjà des difficultés ? Cette question, si elle n'est pas nouvelle, se pose aujourd'hui de manière accrue dans un contexte de vieillissement de la population active et d'accélération des changements organisationnels affectant les conditions de travail (Algava et al., 2014 ; Wolff et al., 2015). Dans sa partie visible, le problème se traduit par une part croissante de salariés se voyant notifier des restrictions d'aptitude, des demandes d'aménagement de postes, voire considérés comme inaptes

—
Mots-clés :
fragilisation, parcours,
travail, santé, prévention,
ateliers coopératifs

¹ Crtid, Ceet – Cnam

² Lise Cnrs – Cnam

³ Crtid, Ceet – Cnam

⁴ Crtid, Ceet – Cnam

⁵ Lapea – Université de Paris

⁶ Lise Cnrs – Cnam

⁷ Paragraphe, C3U – Université Paris 8 Saint-Denis

⁸ Paragraphe, C3U – Université Paris 8 Saint-Denis

(Assailly et al., 2009). Mais cette approche du problème laisse dans l'ombre des difficultés moins apparentes qui, cumulées au fil du temps, peuvent disqualifier les personnes du travail. Cette seconde approche du problème est notamment développée par des travaux menés sur les liens entre le vieillissement et le travail dans une perspective ergonomique soucieuse des temps longs, à l'échelle des parcours professionnels (Molinié, Gaudart & Pueyo, 2012). Elle conduit à prendre en considération pour l'analyse, des régulations « de et dans le travail », « infra » institutionnelles ou dites ici « invisibles », c'est-à-dire celles qui se jouent tout à la fois près des situations de travail et en dehors du champ des acteurs institutionnels de la santé.

— 1. DES DIFFICULTÉS INDIVIDUELLES AU TRAVAIL, AUX PROCESSUS DE FRAGILISATION

La recherche-intervention dont nous rendons compte ici visait à produire des connaissances sur la nature et les fonctions de ces régulations « invisibles » et proposer des outils d'analyse en vue de soutenir des politiques de prévention durables en entreprise. Elle s'est déroulée sur trois années. Les investigations préliminaires relatives aux termes couramment utilisés dans les entreprises pour se saisir de ces questions (handicap, inaptitude, restriction médicale, employabilité...) ont montré que ceux-ci tendent à cloisonner les analyses, les acteurs concernés et limiter les possibilités de traitement (Delgoulet et al., 2014). Si ces termes permettent bien, sous certaines conditions, une reconnaissance et une prise en charge individuelles, ils ne conduisent pas à des actions de prévention collectives et rangent de facto des salariés sous la dénomination de « travailleurs fragiles » (Omnès & Bruno, 2004). C'est pourquoi nous avons proposé une approche conditionnelle et évolutive de ces liens, en vue d'éclairer, non des fragilités individuelles, mais des processus de fragilisation combinant des dimensions macro, méso et micro du travail, agissant sur les parcours individuels et collectifs.

Le terme de « fragilisation » n'a pas de définition scientifique stabilisée dans les disciplines ici mobilisées (physiologie, psychologie, médecine, ergonomie...). C'est à dessein que nous l'avons adopté ; il permettrait d'englober un ensemble de questions, voisines les unes des autres, dont les contours ne sont pas délimités a priori, mais pour lesquelles le vocabulaire utilisé varie selon les entreprises ou les acteurs concernés. Quelle que soit l'appellation, il y avait là des enjeux cruciaux pour les entreprises ou les administrations. Beaucoup d'entre elles s'interrogeaient sur les actions à mettre en place ou celles qu'elles avaient déjà initiées, alors même que l'environnement réglementaire du travail leur imposait de nouveaux cadres : recul de l'âge de la retraite, suppression des préretraites sur fonds publics, limitation des mises en invalidité, contrôle accru sur les arrêts de travail, etc. Proposer à nos partenaires¹ d'adopter le terme de « fragilisation » permettait à tous de partir sur de nouvelles bases en acceptant de quitter les repères connus de chacun (disciplinaires, juridiques ou réglementaires) pour explorer ensemble des processus liant travail, santé et parcours, dont les voies de prévention restaient encore largement à construire. Dans cette perspective, le projet, au fil de sa mise en œuvre, a exploré d'autres pistes bibliographiques portant sur la construction sociale des modèles de santé au travail et des règles d'action et d'interaction au travail sur lesquels ils débouchent (Dodier, 1986 ; Lhuillier & Waser, 2016 ; Lhuillier, 2017). Par ailleurs, le terme de fragilisation permet de focaliser l'analyse sur la prévention en portant un regard sur les difficultés de santé au travail peu visibles ailleurs que localement.

¹ L'ensemble de cette opération s'est menée dans le cadre du Groupement d'Intérêt Scientifique Creapt, qui établit un partenariat entre des ministères et organismes publics, des entreprises, et des universités ou organismes de recherche, pour un programme de recherche sur les relations entre l'âge, le travail, la santé et l'expérience. <http://ceef.cnam.fr/projets-de-recherche/centre-de-recherches-sur-l-experience-l-age-et-les-populations-au-travail-creapt-959490.kjsp>.

Trois objectifs principaux ont été définis : 1) fournir des repères pour penser les processus de fragilisation, leur apparition et leur évitement, en termes diachroniques et collectifs, là où les dispositifs de prise en charge répondent aujourd'hui à des enjeux immédiats au cas par cas ; 2) participer à l'amélioration des démarches ou dispositifs existants en exploitant et/ou en construisant des données sur la santé au travail au sein des entreprises impliquées et en identifiant les bénéfices des régulations « invisibles » pour la santé des salariés et la performance économique des organisations ; 3) créer des espaces d'échanges et de co-élaboration de nouvelles pratiques avec des entreprises connaissant des transformations et des problèmes similaires.

Ce travail, pour partie financé par l'Agence Nationale pour la Recherche², s'est appuyé sur une collaboration avec quatre entreprises des secteurs de l'industrie, des services et du transport (renommées ici : Aéro-Construction, Transport-Aérien, Livraison-Colis et Auto-Construction). Il soutenait une approche conditionnelle et évolutive des liens santé - travail (Molinié & Volkoff, 2011 ; Molinié & Pueyo, 2012) dans le but d'éclairer des processus de fragilisation selon trois voies issues des recherches du Creapt sur le vieillissement au travail (Volkoff & Gaudart, 2006) : les fragilisations « par », « par rapport » et « dans » le travail. Dans la fragilisation « par » le travail, il s'agit d'examiner, dans la perspective conditionnelle évoquée, les effets du travail sur la santé, y compris positifs, en portant une attention particulière aux personnes présentant des difficultés, considérées alors comme des « analyseurs » des relations santé/travail (Bahu, Mermilliod & Volkoff, 2012). La fragilisation « par rapport » au travail fait référence à l'identification des caractéristiques du travail à l'origine de processus de sélection liés aux difficultés de santé, voire aux gênes dans le travail (Gonon, 2003). Enfin, avec la fragilisation « dans » le travail, l'idée est de comprendre comment les travailleurs présentant des difficultés, leur encadrement, les praticiens concernés, se confrontent aux conditions de travail, selon quelles stratégies individuelles et/ou collectives (Chassaing, Le Clainche, Lasne & Waser, 2011). La perspective diachronique et conditionnelle proposée a impliqué d'examiner les stratégies de régulation à plusieurs niveaux : individuel, collectif, organisationnel, avec une attention particulière portée aux collectifs de travail et à l'encadrement de proximité.

Dans deux des quatre entreprises, où ont eu lieu des investigations de terrain (quantitatives et qualitatives), la problématique s'est déclinée selon des enjeux locaux. Chez Aéro-Construction, elle s'est inscrite dans un projet global visant à faire baisser l'absentéisme lié aux conditions de travail. Les études de terrain ont évolué vers la mise en visibilité et la mise en débat des liens entre la santé, l'expérience et les parcours professionnels des ouvriers de production, appelés « compagnons ». Chez Transport-Aérien, le projet s'est ancré dans des préoccupations relatives à une augmentation des troubles de la santé et des difficultés d'affectation ou réaffectation chez les personnels travaillant au sol. Les investigations ont pris en compte les changements technico-organisationnels et démographiques à l'œuvre dans l'instruction des possibilités effectives d'élaboration de parcours de travail en santé.

Après une présentation rapide de trois résultats majeurs du projet qui ont déjà fait l'objet de publications (Bossard et al., 2017 ; Molinié & Gaudart, 2019 ; Reboul et al., 2017 ; Reboul, à paraître), notre propos se centrera ici sur un outil méthodologique élaboré à cette occasion pour soutenir le travail engagé avec les quatre entreprises : les « ateliers coopératifs ». Nous allons revenir sur les intentions qui ont présidé à l'élaboration de ce dispositif, en présenter les contours et configurations, discuter des formes de co-construction de savoirs pour considérer en situation les processus de fragilisation dans leur complexité.

— 2. TROIS ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC PARTAGÉS

Les travaux engagés de manière spécifique chez Aéro-Construction et Transport-Aérien conduisent à retenir trois grands résultats qui nous permettent d'alimenter les deux premiers objectifs de ce projet : fournir des repères pour penser les processus de fragilisation et participer à l'amélioration des démarches ou dispositifs locaux de prise en charge.

2.1. En première ligne des circuits d'approvisionnement

Chez Aéro-Construction, le travail s'est focalisé sur la ligne la plus ancienne où est assemblé un avion de petite taille dont la vie commerciale est appelée à durer (Bossard et al., 2017). Les espaces de travail sont étroits, la cadence élevée, avec donc de fortes contraintes temporelles et posturales. En l'absence de nouveaux grands programmes dans les années à venir, la santé des compagnons pourrait se dégrader si les possibilités moindres de mobilité et de recrutements se traduisent par une affectation plus longue aux postes exigeants. D'où l'intérêt de porter une attention particulière aux unités du début de la ligne où les contraintes de travail sont particulièrement difficiles, et qui accueillent les nouveaux entrants.

Les liens entre parcours et santé s'analysent à plusieurs niveaux. Les critères identifiés au niveau des équipes sont relatifs à des temporalités de métier (progression selon la complexité technique), de durée d'affectation (basée sur une règle implicite de durée maximale) ou d'excellence (basée sur des critères individuels d'ordre psycho-social). Ces critères ne mettent pas en avant la préservation de la santé, mais y contribuent quand ils aboutissent à une mobilité mettant les compagnons à l'abri de certaines formes de pénibilité dans des délais acceptables. Quand les difficultés de santé sont rendues visibles car « validées » par les services de santé au travail, elles constituent un critère d'orientation à part entière, mais les changements qui en découlent sont bien souvent sources de tensions pour les compagnons et les chefs d'équipe. Ces derniers n'ont pas toujours la possibilité de répondre conjointement aux attentes de mobilité des compagnons et aux besoins de développement des ressources de l'équipe entre novices et expérimentés : leurs marges de manœuvre ne découlent pas seulement de décisions managériales locales, mais aussi de décisions stratégiques et économiques de plus haut niveau.

Chez Transport-Aérien, les liens parcours/santé croisent fortement les enjeux de développement des compétences. Les mobilités entre services, souhaitées ou au fil des restructurations de l'entreprise, et surtout les changements dans le travail au gré des transformations technico-organisationnelles (par exemple, la digitalisation du parcours client), s'accompagnent de reconfigurations des compétences, d'une parcellisation et d'une individualisation des tâches. Autant d'éléments qui compromettent la mise en œuvre de régulations individuelles et collectives favorables à la prévention active des risques professionnels, et qui laissent certains personnels en difficulté pour construire leur parcours de travail en santé. Pour ne donner qu'un exemple, la fermeture des services de restauration et hôtellerie il y a une dizaine d'années, au profit de la sous-traitance, a conduit une partie des personnels à se reconverter en tant qu'agents de service au client (accueil – orientation, gestion des flux de clients, enregistrement, embarquement). Toutefois ces personnels n'ont pour la plupart pas pu obtenir la qualification d'agent polyvalent, notamment en raison de leur faible maîtrise, voire absence de maîtrise, de l'anglais. Cette difficulté linguistique a immédiatement compromis toute possibilité de déroulement ascendant de carrière. Elle réduit de fait encore aujourd'hui la diversité des tâches auxquelles ils peuvent être affectés, en les cantonnant dans des tâches de gestion des flux de clients, debout au contact physique avec les clients (des tâches jugées pénibles physiquement et psychologiquement). Ainsi, cette restructuration de l'entreprise autour des métiers de l'exploitation aérienne a sensiblement reconfiguré le champ des compétences attendues, restreint les horizons professionnels

à moyen et long termes de ces personnels, tout en appauvrissant leur travail quotidien vers les tâches les plus pénibles.

2.2. Les encadrants de proximité, des acteurs centraux de la santé

Le rôle des personnes ayant des fonctions d'encadrement dans la préservation de la santé est aussi apparu crucial chez les personnels au sol de Transport-Aérien (Reboul et al., 2017). Quand les troubles de santé de ces derniers se manifestent de manière formelle et durable (restrictions médicales), ou informelle et ponctuelle (plaintes, demandes d'aménagement), ils sont en partie gérés par les « régulateurs » en charge de l'affectation de leurs tâches. Ces régulateurs réordonnent les tâches en permanence, du fait de la variabilité de la production du service (aléas des vols, flux de clients, incidents techniques, etc.), mais aussi des variabilités inter et intra-individuelles des agents (en termes de santé et de compétences requises pour assurer les tâches). Ils arbitrent entre différentes sources d'informations, provenant des agents eux-mêmes, des leaders d'équipes, des agents de maîtrise, ou de divers services (médecine du travail, RH, planification des vols, etc.) ; ces informations sont pour partie intégrées au logiciel d'ordonnement. Les plannings apparaissent ainsi comme supports d'un « travail d'organisation » (Terssac, 2012), construit collectivement, par le biais de « régulations verticales et horizontales » croisant les enjeux de performance et de préservation/construction de la santé. L'activité d'ordonnement se définit alors comme un enchaînement d'ouvertures des possibles vers ce qui est souhaitable pour les régulateurs, les agents et les clients, alors que l'entreprise la considère seulement comme une tâche d'affectation de ressources. Les régulateurs poursuivent des finalités qui dépassent l'horizon temporel de la tâche (De Gasparo, 2015). Leur propre parcours contribue à l'élaboration d'un modèle « profane » de santé au travail qui guide leur travail quotidien et peut être mis en débat au sein du collectif de régulation. Ainsi, les régulateurs gèrent les événements qui surviennent au fil d'une vacation (retard d'un vol à l'arrivée ou au départ, changement de porte d'embarquement, absence d'un agent ou difficulté soudaine de santé d'un.e autre, etc.) et anticipent des situations non souhaitées potentiellement génératrices de nouveaux événements auxquels réagir (un retard de vol à l'origine d'un décalage en chaîne de prise en charge des tâches ; une affectation de tâches incompatible avec les compétences effectives d'un agent, etc.) en jouant sur les plannings de l'ensemble des agents au travail. Cette (re)composition en temps réel des plannings peut également intégrer les modèles d'un « travail soutenable » que se forgent les régulateurs avec l'expérience (créer des binômes/équipes selon le degré d'« affinité » entre agents, évaluer les distances acceptables à parcourir dans l'aéroport entre deux tâches successives, anticiper d'éventuels aléas en laissant suffisamment de temps entre les tâches, etc.). Enfin, lorsque les régulateurs travaillent à plusieurs, il n'est pas rare que ces décisions de modifications de plannings fassent l'objet d'échanges à propos des critères à retenir dans l'affectation des tâches, au-delà de la prescription du travail (quelles sont les difficultés de santé passagères des agents, quelles sont les compétences effectives, mobilisables en situation, ou à développer ? Reboul et al., 2017).

Chez Aéro-Construction, les analyses ont également pointé le rôle majeur de l'encadrement de proximité dans les liens parcours/santé, et là encore l'invisibilité de ce rôle du point de vue de l'organisation (Molinié & Gaudart, 2019).

2.3. Les indicateurs quantitatifs aux usages multiples

La recherche-intervention a enfin donné lieu à l'exploitation et l'élaboration de données quantitatives, et à une réflexion critique sur leurs usages, dans la lignée de précédents travaux (Volkoff & Molinié, 2010), en ce qui concerne le traitement des discordances, la prudence à l'égard d'analyses causales, et l'intégration des dimensions diachroniques. Ces approches quantitatives ont concerné, les

troubles de santé et d'éventuelles gênes conséquentes dans le travail, les absences pour maladie, les restrictions d'aptitudes, ou des éléments démographiques sur l'âge et les parcours professionnels. Les outils ont pu être mobilisés à l'échelle des deux entreprises partenaires des investigations (Aéro-Construction et Transport-Aérien), ou à un niveau inférieur, pour repérer des facteurs de diversité entre ateliers ou services. Ils l'ont aussi été à un niveau supérieur (national ou sectoriel) à des fins de comparaisons.

Chez Aero-Construction, le partenariat étroit avec les ergonomes et médecins du travail a permis d'accéder à des bases de données internes et de disposer d'informations permettant un suivi quantifié sur quelques années. Il s'agit, d'une part, de données RH donnant accès aux affectations des compagnons (ligne d'assemblage, unité de production) à différentes dates, et d'autre part, d'informations sur les conditions de travail et la santé recueillies par les médecins du travail dans le cadre de l'observatoire Evrest¹¹. Ces sources ont été exploitées pour mettre en visibilité des enjeux « travail-santé » des mobilités et en faire un support pour des échanges avec nos interlocuteurs (notamment les encadrants). Ces analyses ont conforté l'idée que les « changements de travail » des compagnons au cours de la période antérieure avaient souvent contribué à la fois à la réduction des pénibilités physiques et à une progression en termes de compétences. Mais elles conduisaient aussi à interroger les conséquences des transformations en cours sur les conditions qui avaient permis de telles mobilités internes. Et, en lien avec des informations recueillies auprès des encadrants de proximité, elles montraient que ces changements affectent particulièrement les premières unités de la ligne d'assemblage, mettant à l'épreuve leurs capacités d'accueil des nouveaux alors qu'elles sont particulièrement vulnérables du fait de l'enchaînement de certaines tâches délicates dans un espace et un temps très contraints.

Chez Transport-Aérien, les analyses démographiques de l'évolution des populations par métiers et fonctions, d'une part, les analyses détaillées des restrictions médicales, d'autre part, ont permis de caractériser l'ampleur du phénomène de vieillissement par secteur sur les dernières années, et de construire une typologie des principales restrictions médicales et leur répartition sur la population étudiée.

Ces travaux ont été l'occasion de confirmer que ces données quantitatives diachroniques portent la marque des changements multiples et permanents dans les entreprises (périmètres, nomenclature des métiers, organigrammes, interlocuteurs, etc.). Leur traitement implique en amont d'identifier des personnes ressources dans chaque entreprise en capacité d'éclairer ces transformations pour guider la mise en forme des données, leurs modalités de traitement et l'interprétation des résultats ainsi produits.

D'un point de vue synthétique, les usages des indicateurs chiffrés, constatés ou proposés par l'équipe de recherche, ont pu être catégorisés selon quatre orientations :

- Une fonction d'alerte, quand les résultats pointent un phénomène que les acteurs locaux tendraient à négliger ; par exemple : la sur-prévalence des douleurs articulaires chez les ouvriers des lignes de fabrication d'Aéro-Construction, dès les âges jeunes, par comparaison avec des données nationales provenant de l'observatoire Evrest ;
- Une fonction d'affinement, pour nuancer la lecture des diverses formes de fragilisation ; par exemple : une catégorisation des mentions « en clair », rédigées par les médecins du travail, sur les restrictions d'aptitude chez le personnel au sol de Transport-Aérien, amène à souligner les écarts entre métiers et entre tranches d'âge ;

¹¹ Evrest : un groupement d'intérêt scientifique et un outil méthodologique consacré aux EVolutions et RElations en Santé au Travail ; <http://evrest.istnf.fr/>

- Une fonction de modération, pour questionner des stéréotypes locaux ; par exemple : une réévaluation des absences après confrontation aux enquêtes interprofessionnelles chez Transport-Aérien, ou l'examen de la part prise par les troubles musculo-squelettiques dans les absences de longue durée chez Aéro-Construction ;
- Une fonction de veille, enfin, pour que les enjeux de santé au travail trouvent leur place aux côtés d'autres dispositifs de pilotage de la production ou de gestion des ressources humaines, grâce à des protocoles de recueil stabilisés, trop rares aujourd'hui.

Ces différents indicateurs quantitatifs et leur palette de fonctions sont à articuler à des approches qualitatives et cliniques pour faciliter le diagnostic et la prise de décision pour l'action.

Toutefois, la production de connaissances transverses, élaborées à partir des principaux résultats issus d'études menées dans deux entreprises partenaires en réponse à des préoccupations spécifiques, n'avait rien d'évident. Or, le passage du local au partagé nous permettait de tenir le troisième objectif du projet : créer des espaces d'échanges et de co-élaboration de nouvelles pratiques. Il s'agissait de construire un dispositif méthodologique capable de soutenir la co-production des connaissances scientifiques, leur partage entre les quatre entreprises partenaires et l'élaboration de politiques de prévention durable dans chaque entreprise, dispositif sur lequel nous allons nous arrêter.

— 3. LES ATELIERS COOPÉRATIFS : UN DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE DE CO-ÉLABORATION DE NOUVELLES PRATIQUES

Devant l'ampleur du projet qui regroupait des chercheurs issus de quatre laboratoires et des acteurs de quatre entreprises aux profils variés (ergonomes, responsables RH, responsables HSE ou SST, médecins du travail), les concepteurs et coordinateurs du projet ont créé un dispositif méthodologique ad hoc. Le défi était de taille car les préoccupations communes, autour de la compréhension des processus de fragilisation au travail, ne devaient pas gommer les déclinaisons spécifiques à chaque contexte d'entreprise, les temporalités et niveaux d'engagement variés tant du côté des partenaires recherche que des entreprises. Il s'agissait de permettre à chacun de contribuer au projet selon ses moyens et fournir un cadre à la co-construction de connaissances issues d'études localement situées ou d'analyses plus globales.

3.1. Vers un dispositif méthodologique de production de résultats partagés

La recherche-intervention partait du principe suivant : les entreprises partenaires ne constituaient pas des « terrains d'application-validation » de modèles des processus de fragilisation issus de la littérature scientifique, mais bien des « terrains d'investigation » pour comprendre ces processus et penser les modalités d'action futures. Par ailleurs, ce format de recherche impliquait une co-construction qui s'accommode mal de pratiques normées dans lesquelles la méthodologie et le calendrier sont construits a priori. Le temps court de l'instruction des questions en entreprise et le temps long de la recherche devaient s'harmoniser.

L'animation du réseau et la coordination globale du projet inter-entreprises et inter-laboratoires étaient donc des conditions clés de la réussite. Des « ateliers coopératifs » ont été pensés pour répondre à ces principes, en nous appuyant notamment sur des travaux en ergonomie relatifs aux dispositifs de formation-action (Teiger & Lacomblez, 2013 ; Chassaing & Gaudart, 2019 ; Petit et Dugué, 2019) et, en sociologie, sur la recherche-action (Barbier, 1996 ; Crezé & Liu, 2006). Ils étaient constitués des membres de l'équipe de recherche et d'un ou plusieurs représentant(s) des quatre entreprises, et ont rassemblé à chaque séance une vingtaine de personnes (ergonomes, préventeurs, responsables des ressources humaines, médecins du travail). Ces ateliers, semestriels, ont été conçus comme un

espace de discussion inter-entreprises de nos résultats, et de formation sur des thématiques « faisant problème » pour les participants. Ils avaient pour buts de :

- présenter les questions ou difficultés auxquelles se confrontait chaque entreprise partenaire ;
- expliciter les démarches d'investigation mises en œuvre pour y répondre et valider les résultats obtenus à partir des analyses issues des données d'entreprise ; à cet effet, les ateliers ont pu ponctuellement être élargis à des intervenants extérieurs au projet en fonction des thématiques traitées ;
- orienter les analyses à venir en les reprecisant par rapport au planning initial ;
- comparer les difficultés rencontrées et les ressources élaborées dans chaque entreprise pour profiter du retour d'expériences de chacun et partager la connaissance des conditions de mise en place de pratiques efficaces (souvent résumées en entreprise sous le terme réducteur de « bonnes pratiques ») ;
- discuter, plus tardivement dans le projet, des modes de valorisation scientifiques et pratiques ;
- enfin, co-construire des solutions originales et adaptées aux situations spécifiques pour aller au-delà des sentiers de la prévention réactive au cas par cas, dont les entreprises constatent les limites pour les personnes elles-mêmes, les collectifs de travail et la performance globale de l'organisation.

Ces ateliers garantissaient l'ancrage du projet dans le domaine d'intérêt des partenaires et la pertinence des résultats scientifiques pour l'innovation et l'action concrète de prévention. Chaque présentation de chercheur ou de représentant d'entreprise donnait lieu à un débat avec l'ensemble des participants. Chaque atelier a fait l'objet d'une synthèse, sous forme de diapositives commentées, validée par l'ensemble des contributeurs et transmise aux personnes présentes à l'atelier. La synthèse constituait le socle de connaissances communes, implémenté au fil de la tenue de nouveaux ateliers coopératifs.

3.2. Co-construire les voies d'une prévention durable

Cinq ateliers coopératifs, d'une journée, se sont tenus tout au long du projet. Ces ateliers ont permis de mutualiser les méthodes et les connaissances produites sur les terrains par les chercheurs, ainsi que les actions déjà mises en œuvre par des représentants d'une entreprise autour de quatre thématiques partagées. La première thématique était directement liée à la réalisation du projet : les représentants de chaque entreprise ont présenté la manière dont ils comprenaient la déclinaison locale des questions de « fragilisation » ; l'équipe de recherche a rappelé la proposition générale dans laquelle ce projet s'engageait lors du premier atelier ; en fin de projet, une synthèse conjointe de l'état des réflexions a fixé le périmètre des acquis théoriques et méthodologiques. La deuxième thématique s'est penchée sur les liens potentiels entre l'absentéisme au travail et les processus de fragilisation. La troisième a permis de préciser en quoi les questions relatives à la formation et aux apprentissages au travail avaient des retentissements en matière de santé des salariés. Enfin, la quatrième thématique s'est centrée sur le rôle des encadrants de proximité dans l'élaboration des relations santé-travail. Cette dynamique mise en place entre pairs a permis aux entreprises Auto-Construction et Livraison-Colis d'intégrer le projet et de contribuer aux réflexions, sans pour autant proposer de terrains d'investigation spécifiques⁴.

À l'occasion d'un de ces ateliers, des médecins du travail et des ergonomes ont exprimé le souhait de disposer d'un « outil », pour leur propre usage mais aussi pour le faire circuler dans leur entreprise, et où seraient rassemblés dans une présentation facile d'accès les repères essentiels sur la « fragilisation », tels que la recherche avait permis de les établir :

« Le travail que l'on a fait est intéressant et nous sommes ici convaincus, mais dans nos en-

⁴ La mise en route d'investigations de terrain dans ces deux entreprises s'est opérée plus récemment. Des études, actuellement en cours, ont toutefois bénéficié des avancées théoriques et méthodologiques discutées lors des ateliers coopératifs.

treprises, seuls face aux décideurs ou aux managers, on est très vite démuni pour trouver des arguments, pour proposer des alternatives. Ça nous serait utile d'avoir des supports, des mémos, pour nous aider à la mise en place d'une démarche en local » [verbatim issu de l'atelier coopératif 5].

Le contenu et la forme de cet « outil » ont été discutés à plusieurs reprises, à mesure que les chercheurs en entreprenaient la rédaction. Les débats, issus de quatre nouveaux ateliers coopératifs, ont permis de définir :

- Les objectifs du document : enrichir la compréhension des processus de fragilisation au travail et soutenir les acteurs de terrain lors du diagnostic et dans l'élaboration des actions de prévention et de prise en charge de ces processus ;
- Les caractéristiques générales : il s'agit d'un document consultable, avec notamment des fiches qui peuvent être lues selon les besoins locaux, et accessibles pour une variété d'acteurs ; un ouvrage (et à plus long terme un site accessible en ligne), aménageable dans la mesure où il est pensé pour pouvoir être enrichi par la suite via des compléments ou ajouts ultérieurs ;
- La composition : le document est organisé autour de deux grandes parties. La première (Approche de la fragilisation au travail), propose des éléments de positionnement et de méthode dans l'étude de la « fragilisation », les indicateurs de repérage et les espaces d'intervention. La deuxième (Mots-clés sur la fragilisation au travail) est constituée de courtes fiches, présentées par ordre alphabétique ; chacune illustre un aspect particulier de cette réflexion et peut être consultée indépendamment des autres ;
- Le contenu des fiches de mots-clés : à partir des synthèses des cinq premiers ateliers et des échanges issus des deux suivants, 20 mots-clés ont été retenus pour cette première édition ; chaque fiche synthétique (3 pages maximum) comporte des éléments de positionnement, au besoin de « déplacements » par rapport aux usages habituels du mot-clé, des éléments de connaissance scientifique, des exemples illustratifs issus de la littérature, le cas échéant des renvois vers les autres fiches, et enfin des références bibliographiques pour en « savoir plus » ;
- Le périmètre de diffusion : dans un premier temps le document est à usage interne aux partenaires ayant participé au projet ; des pistes de diffusion plus large ont toutefois été prises en compte dès son élaboration ;
- Les modalités d'évaluation du document ainsi produit : deux formats ont été retenus, 1) Un pré-test en interne aux entreprises auprès d'un réseau d'acteurs proches des participants aux ateliers (ergonomes, médecins ou infirmières du travail, RH, etc., selon les configurations des entreprises) : présentation du guide, lecture des fiches, retours des différentes personnes sur le contenu (compréhension), l'utilité, l'utilisabilité... 2) Une expérimentation sur un site en particulier, dans les entreprises volontaires : accompagnement des représentants d'entreprise et leurs collègues dans le cadre d'une action de sensibilisation à la question et à la démarche (à partir des éléments développés dans la première partie du document), d'un travail à partir des fiches avec les acteurs locaux (responsables de site, managers, préventeurs, RH locaux, etc.) pour envisager ce qui pourrait être mis en place et les aider à monter un plan d'action. Les ateliers coopératifs deviendraient alors des espaces de suivi et mutualisation des expérimentations locales.

Le travail autour de « l'outil » de repérage des processus de fragilisation au travail, et des modalités d'usage d'un tel outil, est encore en cours. Une première version a fait l'objet d'un pré-test dans trois des quatre entreprises : Transport-Aérien, Auto-Construction et Livraison-Colis. Les retours sont unanimes pour souligner l'intérêt et la richesse d'un tel outil :

« Sa lecture a été pour notre équipe l'occasion de discuter de la manière dont nous appréhendons actuellement les questions d'absentéisme ou plus généralement de santé, et les décalages qui sont proposés pour ne pas se laisser enfermer dans nos investigations et modes d'action » ; « C'est un document qui aide à poser des questions face à un problème complexe » ; « C'est un cadre général qui fournit des définitions à partager pour construire collectivement des repères et prendre conscience du processus » [verbatim issu de l'atelier coopératif 9].

Ils pointent en revanche : les insuffisances, à ce stade, de définition des publics d'utilisateurs ciblés et des modalités d'usage de l'outil, d'une part ; le coût d'entrée dans une telle démarche pour des personnes qui en ignorent de facto l'existence, d'autre part :

« Il manque l'aide à la partie pratique ; qu'est-ce que je fais de tout cela et comment j'attaque le problème ? » ; « En fonction de la cible [les acteurs concernés], un travail de transition et de transmission reste à faire » ; « Si la cible c'est les managers, alors le document est trop dense » [verbatim issu de l'atelier coopératif 9].

Ces éléments seront à expliciter et feront l'objet d'ajustements et/ou compléments. Une nouvelle version du document sera le support de la phase d'expérimentation en situation réelle de travail prévue prochainement.

— CONCLUSION : SAISIR, AU FIL DES PARCOURS, LES INGRÉDIENTS DE LA FRAGILISATION

En proposant dès la conception de ce projet la « fragilisation » comme une notion accueillant de multiples représentations de la santé au travail co-existantes dans les entreprises partenaires, le projet a opéré plusieurs déplacements théoriques et pour l'intervention :

- La fragilisation n'est pas un état qui renvoie à des caractéristiques individuelles et à une catégorie de travailleurs « fragiles », mais à un processus entremêlant de multiples temporalités, qui s'accordent plus ou moins entre elles, et dont la mise en cohérence échoit à chacun dans son activité (De Coninck, 2001). Le coût de cette mise en cohérence, et les possibilités de développement qu'elle suscite, valent d'être compris ;
- Étudier les processus de fragilisation, leurs modalités de construction, revient ainsi à s'interroger sur les conditions qui soutiennent des parcours en santé et en compétences (Molinié, Gaudart & Pueyo, 2012 ; Gaudart et Ledoux, 2013) ;
- La défense dans l'entreprise d'une conception plurielle de la santé décroïssonne les périmètres des acteurs de la production, des Ressources Humaines, et de la santé au travail. Elle ouvre à de nouvelles modalités de transformations du travail qui ne relèvent pas seulement de l'action ciblée en faveur de personnes identifiées comme « fragiles » (par exemple, des aménagements de poste), mais aussi d'une amélioration des conditions de travail de tous, de la reconnaissance de la diversité des manières de faire à l'inverse d'une tendance de fond à la standardisation des pratiques, ou encore de construction de parcours de travail sur les temps longs (Delgoulet et al., 2014) ;
- L'approche conditionnelle, évolutive et située de la « fragilisation », alimente une conception non déterministe des parcours soutenue en sociologie et ouvre des perspectives de développement à l'ergonomie constructive (Falzon, 2013) ;
- Ces déplacements peuvent contribuer aux débats publics relatifs au développement des compétences au long de la vie, à la flexibilisation des parcours et à la prise en compte des pénibilités (Delgoulet & Volkoff, 2014).

Ces déplacements permettent de saisir, en évolution, les ingrédients de la fragilisation (cf. figure 1). Au fil des parcours individuels et collectifs (cf. les deux brins de la torsade), le processus de fragilisation (au centre de la figure) s'articule schématiquement autour de trois pôles (cf. les trois ellipses) dont la

combinaison en situation et dans l'activité contribue à se prémunir ou, au contraire, à accentuer ces processus au travail : le pôle « population » (les évolutions sociodémographiques passées et à venir ; les passés professionnels, les affectations et mobilités, etc.), le pôle « santé » (les difficultés formalisées, celles informelles mais qui gênent dans le travail et leurs évolutions vers des issues favorables ou de dégradation, la construction de l'expérience et des compétences professionnelles, etc.) et le pôle « production » (les objectifs et les critères de performance, les conditions de travail et leurs exigences, l'organisation et ses transformations, le contenu du travail et l'activité déployée en situation). Ces pôles ne sont pas statiques mais en constante transformation (cf. chaque spirale) ; ils s'influencent mutuellement par ailleurs (cf. les flèches à double sens). L'approche systémique et diachronique des processus de fragilisation autour des trois pôles d'entrée sur ces questions suppose par ailleurs d'identifier pour chaque pôle les acteurs et les outils spécifiques à mobiliser aux niveaux individuel, collectif et organisationnel. L'approche globale ainsi défendue permet de décloisonner les lignes de compréhension et d'action dans le champ de la prévention de la fragilisation ou de la soutenabilité des parcours de travail en santé.

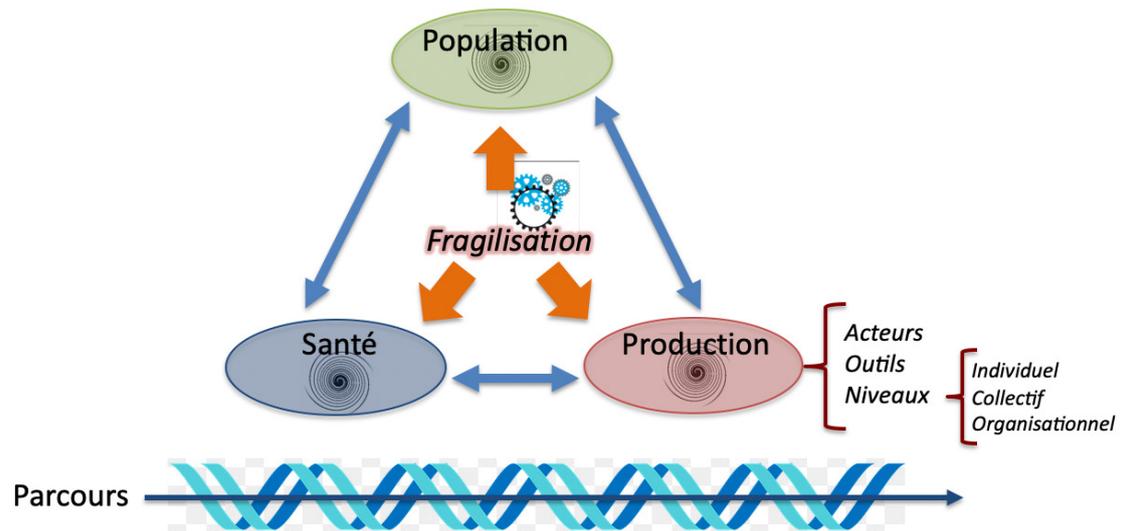


Figure 1 : Saisir en évolution les ingrédients de la fragilisation

Les ateliers coopératifs se sont avérés être des dispositifs méthodologiques pertinents pour susciter et accompagner ces déplacements. Ils ont par ailleurs largement contribué à la co-élaboration de repères pour la conception de nouvelles pratiques. Des repères qui n'épuisent toutefois pas totalement la question de la mise en œuvre effective d'une démarche de prévention ou prise en charge des processus de fragilisation. Cette dernière fera l'objet de nouveaux travaux dans le cadre d'un accompagnement mutuel d'expérimentations au sein de plusieurs entreprises partenaires.

— REMERCIEMENTS

Ce travail a reçu le soutien financier de l'ANR (Projet FragiTrav : ANR-14-CE30-0006). Il s'inscrit dans le programme scientifique du Gis-Creapt.

Les auteurs tiennent à remercier l'ensemble des participant.e.s aux ateliers coopératifs pour leur contribution à cette recherche partenariale, ainsi que les différentes personnes qui ont collaboré aux deux études menées en entreprise.

— BIBLIOGRAPHIE

- Algava, E., Davie, E., Loquet, J., & Vinck, L. (2014), « Conditions de travail – Reprise de l’intensification du travail chez les salariés », in *DARES Analyses*, n° 049.
- Assaïly, O., Boumendjel, M., Kippeurt, B., Leduc, A., Naulin, I., Perrier, E., et al. (2009), *L’inaptitude en 50 questions*. Rapport pour la Direction régionale du travail, de l’emploi et de la formation professionnelle des Pays-de-la-Loire.
- Bahu, M., Mermilliod, C., & Volkoff, V. (2012), « Conditions de travail pénibles au cours de la vie professionnelle et état de santé après 50 ans », in *Revue française des affaires sociales*, 4, p. 106-135.
- Barbier, R. (1996), *La recherche-action*, Paris : Éditions Anthropos.
- Bellanger, M., Bossard, P., Courcelle, A., Cuvelier, L., Delgoulet, C., Gaudart, C., Lauret, S., Martin-Boulineaux, S., Molinié, A.-F., Reboul, L., Sutter, S., & Toupin, C. (2015), « Tenir les enjeux de santé et de performance : visibilité et invisibilité des régulations dans de grandes entreprises françaises ? », in Actes du 50e Congrès de la SELF « *Articuler performance et santé dans l’évolution des systèmes de production* », p. 448-455, Paris, les 23-25 septembre.
- Bossard P., Courcelle A., Gaudart C., & Molinié A.-F. (2017), « Quand santé et mobilité s’entremêlent. L’encadrement de proximité au cœur des enjeux de début de parcours des ouvriers de production de la construction aéronautique », in *Actes du 52e Congrès de la SELF - Présent et Futur de l’Ergonomie (20-22 septembre)*. Toulouse : Self. <http://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2017/09/ActesSELF2017.pdf>
- Chassaing, K., & Gaudart, C. (2019), « La formation à l’analyse du travail de syndicalistes, un dispositif de recherche-action », in, C. Delgoulet, V. Boccara et M. Santos (Eds), *Les formateurs au travail. Conditions d’exercice, activités, interventions*, p. 175-194, Toulouse : Octarès.
- Chassaing K., Lasne N., le Clainche C., Waser A.-M. (2011), *Travailler avec un cancer. Regards croisés sur les dispositifs d’aménagement des conditions de travail et sur les ressources mobilisées pour tenir ensemble travail et santé*, Centre d’études de l’emploi, Rapport de recherche, n° 63, mars.
- Crezé, F., & Liu, M. (2006), *La recherche-action et les transformations sociales*, Paris : L’Harmattan.
- De Coninck F. (2001), « La gestion industrielle, une mise en intrigue instable de temporalités hétérogènes », in *Temporalistes*, n° 44.
- Delgoulet, C., Cuvelier, L., Gaudart, C., Molinié, A.F., & Volkoff, S. (2014), « Santé et formes de fragilisation dans le travail : construction d’une recherche-intervention », *49e congrès de la SELF « Ergonomie et développement pour tous »*, p. 35-42, 1er-3 octobre, La Rochelle.
- Delgoulet, C., & Volkoff, S. (2014), « Vieillesse, pénibilité et travail », in, Encyclopédie Médico-Chirurgicale, (Ed). *Pathologie professionnelle et de l’environnement* (p.1-8), Paris : Elsevier-Masson. [16-780-A-80]. Doi : 10.1016/S1877-7856(13)63466-2, <http://www.em-consulte.com/article/872375/vieillesse-penibilite-et-travail>
- Delgoulet, C., Volkoff, S., Caron, L., Caser, F., Jolivet, A., & Théry, L. (2014), « Conditions de travail et maintien en emploi des seniors : les enjeux d’un décloisonnement des approches et des expérimentations. Quelques enseignements issus de monographies d’entreprises françaises », in *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 69(4), p. 687-708.
- Dodier, N. (1986), « Corps fragiles. La construction sociale des événements corporels dans les activités quotidiennes du travail », in *Revue française de sociologie*, 27-4, p. 603-628.
- Gaudart C., & Ledoux E. (2013), « Parcours de travail et développement », in Falzon P. (ed.), *L’ergonomie constructive*, p. 117-129, Paris : PUF.
- Lhuillier, D., & Waser, A.-M. (2016), *Que font les 10 millions de malades ? Vivre et travailler avec une*

maladie chronique, Toulouse : Erès.

- Lhuillier, D. (2017), « Quelle reconnaissance des vulnérabilités au travail ? », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 19(1), <http://pistes.revue.org/49-42>.
- Molinié A.-F., & Gaudart C. (2019), « La santé à l'épreuve de la mobilité : les débuts de parcours de compagnons de l'aéronautique », in *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(1), p. 16-27.
- Volkoff S., & Molinié A-F. (2011), « L'écheveau des liens santé travail, et le fil de l'âge », in Degenne A., Marry C., Moulin S. (dir.), *Les catégories sociales et leurs frontières* (pp. 323-344), Laval (Québec) : Les Presses de l'Université Laval, coll. « Société et Population ».
- Molinié, A.-F., Gaudart, C., & Pueyo, V. (coord.) (2012), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*. Toulouse : Octarès Éditions, coll. « Travail et Activité humaine », janvier, 396 p.
- Omnès, C., & Bruno, A.-S. (coord.) (2004), *Les mains inutiles : Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Paris, Editions Belin (Collection Histoire et Société, Temps présents).
- Petit, J., & Dugué, B. (2019), « Rôle de l'ergonome dans le développement des caractéristiques pédagogiques des interventions », in, C. Delgoulet, V. Boccara et M. Santos (Eds), *Les formateurs au travail. Conditions d'exercice, activités, intervention*, p. 195-212, Toulouse : Octarès.
- Reboul, L. (à paraître), *La construction de parcours de travail en santé et en compétences. Le rôle des régulateurs dans la médiation des parcours de travail des personnels au sol dans une compagnie aérienne*, Thèse de Doctorat, Le Cnam, Paris.
- Reboul, L., Delgoulet, C., Sutter, S., & Gaudart, C. (2017), « Ordonnement et prévention primaire dans une compagnie de transport aérien : articuler santé et compétences à court et long termes », in *Actes du 52^e congrès de la SELF*, p.493-498, les 25-27 septembre, Toulouse.
- Teiger, C., & Lacomblez, M. (Eds) (2013), (Se) *Former pour transformer le travail. Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail*, Laval: Presses de l'Université Laval, Collection Santé et sécurité du travail.
- Terssac (de), G. (2012), « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs. Interventions Economics : Papers », in *Political Economy / Interventions économiques*, p. 1-16.
- Volkoff, S., & Delgoulet, C. (2019), « L'intensification du travail, et l'intensification des changements dans le travail : quels enjeux pour les travailleurs expérimentés ? », in *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(1), p. 28-39, Doi : 10.1016/j.pto.2018.09.002
- Wolff, L., Mardon C., Molinié A-F., Volkoff S., & Gaudart C. (2015), *Les changements de conditions de travail au fil des vies professionnelles : plus fréquents, moins favorables*, Centre d'études de l'emploi, *Connaissance de l'emploi*, n°124, Centre d'études de l'emploi.

MAINTIEN EN EMPLOI DES SENIORS ET EXPÉRIMENTATIONS PARTENARIALES DE CINQ ARACT : QUELS APPORTS POUR LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE PUBLIQUE ?

Annie Jolivet¹, Valérie Zara Meylan²,
Maxime Cescosse³, Alain Chevance⁴

Au fil des réformes du système de retraite français, le maintien en emploi des seniors est devenu un enjeu pour la politique publique. Entre 2016 et 2019, cinq Agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) ont mené des expérimentations combinant une dimension partenariale, une dimension d'accompagnement des employeurs impliqués et une dimension d'apprentissage à une échelle territoriale. Une aide à la capitalisation réalisée par un binôme de chercheuses économiste et ergonome a analysé ces expérimentations à partir des bilans et documents supports produits par les Aract, d'entretiens avec les chargés de mission de chaque Aract et d'échanges collectifs réflexifs entre décembre 2017 et avril 2019. Trois aspects sont ici discutés : les « configurations partenariales territoriales », l'accompagnement adapté des entreprises et les différents effets d'apprentissage des expérimentations.

Mots-clés :

seniors, territoire,
vieillesse, âge,
politique publique,
entreprise

— INTRODUCTION

Depuis le début des années 2000, le maintien en emploi des seniors est devenu un enjeu et un objectif. Les politiques publiques ont notamment cherché à modifier les comportements des employeurs afin de favoriser la poursuite d'une activité professionnelle jusqu'au départ à la retraite (Jolivet, 2014).

¹ CRTD et Ceet-Le Cnam, GIS CREAPT et chercheuse associée à l'IREs annie.jolivet@lecnam.net

² CRTD et Ceet-Le Cnam, GIS CREAPT valerie.meylan@lecnam.net

³ Aract Nouvelle Aquitaine m.cescosse@anact.fr

⁴ Aract Bretagne a.chevance@anact.fr

Alors que l'allongement de la vie professionnelle se poursuit au fil des réformes du système de retraite, beaucoup d'entreprises restent peu sensibilisées, peu outillées et les aides à l'accompagnement semblent avoir un effet d'entraînement très limité.

À partir de leurs retours d'expérience sur les actions menées au début des années 2000 sur la gestion des âges et entre 2007 et 2014 avec les incitations à la négociation (GPEC, emploi des seniors, contrat de génération), cinq Agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) ont mis en place entre 2016 et 2019 des expérimentations combinant une dimension partenariale, une dimension d'accompagnement des employeurs impliqués et une dimension d'apprentissage à une échelle territoriale¹. Ces expérimentations ont fait l'objet, à la demande de l'Anact, d'une aide à la capitalisation par un binôme de chercheuses (économiste et ergonome), à partir des bilans et documents supports produits par les Aract, d'entretiens avec les chargés de mission de chaque Aract et d'échanges collectifs réflexifs entre décembre 2017 et avril 2019. L'analyse de ces expérimentations réinterroge la conception et la mise en œuvre de la politique publique dans ce domaine sur trois aspects : le rôle et la structuration des configurations partenariales sur les territoires, l'accompagnement des entreprises et les effets de ces expérimentations.

— 1. DES CONFIGURATIONS PARTENARIALES TERRITORIALES QUI SE CONSTRUISENT

Chaque Aract a construit ou co-construit une configuration spécifique en fonction de son territoire, de l'histoire de ce dernier, des projets passés, des thèmes qui suscitent l'intérêt des entreprises compte tenu du contexte économique et social local et des initiatives qui existent.

1.1 Des expérimentations très diverses

Le projet de l'Aract Bretagne (encadré 1) s'inscrit deux espaces institutionnels créés au début des années 2000, proches géographiquement : le pays de Fougères et le pays de Vitré. Le projet Prévention de l'usure professionnelle permet à la fois de prolonger l'action engagée en 2014 dans le pays de Fougères, dont le bilan est jugé très positif par ses partenaires, en l'élargissant à d'autres acteurs, de pérenniser les liens avec et entre les acteurs mobilisés alors et de déployer le projet sur un espace élargi. C'est une opportunité de faire travailler ensemble, dans un projet commun, deux territoires aux contextes économiques très différents, ce qui correspond à un souhait de l'Unité départementale Ille et Vilaine (Direccte Bretagne).

En Centre - Val de Loire, l'Aract mobilise des partenaires sur une base départementale, en distinguant le Loir-et-Cher (autour de Blois) et l'Indre (autour de Chateauroux). Dans le Loir-et-Cher, les partenaires qui ont manifesté leur intérêt pour le projet (« Cap Emploi et Sameth », structures dédiées à l'emploi des personnes handicapées ou des personnes ayant des problèmes de santé ; des services de santé au travail) ont permis de repérer des entreprises, terrains potentiels d'expérimentation. Dans l'Indre, les partenaires ont été repérés avec l'aide du Pôle 3 E (Entreprises, Emploi et Économie) de la Direccte, en s'inspirant de ce qui avait été fait par l'Aract sur l'égalité professionnelle. La Direccte UD 36 co-anime le groupe avec l'Aract, la Carsat (service action sociale, le service prévention ne participe

⁵ Les expérimentations ont été conduites par Alain CHEVANCE et Gwenaële HAMON-CARRE (Aract Bretagne), Catherine COQUILLAT et Sophie MOUNIER (Aract Centre - Val de Loire), Dominique HEN et Chloé SCHMITT (Aract Grand-Est), Emmeline Carpentier et Dominique Dilly (Aract Hauts-de-France), Maxime CESCOSSÉ (Aract Nouvelle-Aquitaine). Elles s'inscrivent dans le cadre d'un projet PACT seniors (Pour l'amélioration des conditions de travail des seniors. Maintien dans l'emploi des 55-64 ans) répondant à un appel à projets du Fonds social européen sur ce thème. Le projet PACT seniors a été coordonné par Yann-Gaël FOURQUIER, Isabelle BURENS et Marion GILLES (Anact). Il a été cofinancé par le FSE, par l'Anact et par les Aract.

pas), Chateauroux métropole (service développement économique), Pôle Emploi, Ohé Prométhée (association en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées), DGE, EGEE Indre (association de retraités qui accompagnent des demandeurs d'emploi), Alisé (groupement d'employeurs pour mise à disposition de salariés en temps partagé), la présidente du Medef 41.

Le projet de l'Aract Alsace puis Grand-Est, présente la particularité de mobiliser essentiellement des instances de représentation des salariés de l'artisanat. Initialement il s'agit de la Commission paritaire régionale interprofessionnelle de l'artisanat (CPRIA) Alsace (26 métiers signataires), puis il s'agit des secrétaires généraux des fédérations patronales de l'artisanat (COPMA, UGA, UCA68, UCA67, CSIB). Le projet Pact seniors est en effet issu d'une demande de la CPRIA Alsace sur les effets du vieillissement. L'observatoire de l'emploi des seniors et le questionnaire (sur le secteur de la coiffure) ont été co-construits par le comité de pilotage CPRIA au cours de plusieurs réunions depuis 2015. La configuration partenariale est ici structurée par une double entrée artisanat/métier et par le caractère à la fois paritaire et régional du principal partenaire. L'une des difficultés rencontrées par l'Aract est que la CPRIA est peu connue des artisans, d'où la nécessité de travailler avec les fédérations patronales, à la fois légitimes et identifiées par eux. Finalement c'est surtout avec l'UNEC 67 (Union Nationale des Entreprises de Coiffure du Bas-Rhin) que l'expérimentation se met en place.

Le projet Atout'âge de l'Aract Hauts-de-France s'inscrit dans le cadre géographique et institutionnel de la Métropole européenne de Lille (MEL). En tant que « communauté européenne d'agglomération », la MEL dispose de compétences élargies notamment en matière de développement économique et d'une autonomie plus grande par rapport à la région. Le Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole (CBE) devenu Compétences et Emplois en Métropole Européenne de Lille a construit le projet actuel avec l'Aract. En effet l'Aract Nord — Pas-de-Calais et le CBE ont déjà été partenaires d'un précédent projet Atout'âge (2000-2006) financé par le Fonds social européen dans le cadre d'un appel à projet EQUAL. Des liens existent également sur d'autres sujets. La métropole lilloise a ainsi été retenue en mars 2013 comme l'un des territoires d'expérimentation des plateformes d'appui aux mutations économiques, prévues dans le cadre du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi. Le groupe de travail mis en place dans ce cadre est centré sur les demandeurs d'emploi et dispose de moyens limités. L'objectif de l'expérimentation Atout'âge était de créer des effets en cascade avec une construction emboîtée (ateliers thématiques, monographies et cluster) en vue d'effets à plusieurs échelles : un effet de sensibilisation avec les ateliers thématiques, des effets de création de réseau avec le cluster. L'Aract intervient donc avec d'autres à plusieurs niveaux. Il s'agit aussi de doter de ressources les acteurs locaux (financement et formation).

Enfin, l'Aract Nouvelle-Aquitaine (encadré 2) mobilise des comités déjà existants, notamment le comité de pilotage régional sur les Maladies Chroniques Évolutives (MCE) qui comprend déjà tous les partenaires institutionnels. PACT seniors a été présenté comme un projet dont le thème est connexe. Les entreprises qui ont accepté de s'engager dans cette expérimentation sont en partie des entreprises dans lesquelles l'Aract réalise déjà des actions collectives.

1.2 Cartographier les configurations partenariales territoriales

Les échanges avec et entre les chargés de mission lors des séminaires collectifs ont mis en évidence les nombreuses dimensions des partenariats dans chaque territoire. Chaque expérimentation repose en réalité sur une construction, des articulations et un fonctionnement dynamique qui vont bien

au-delà d'une énumération de partenaires mobilisés. Les analyses ont permis de dégager différentes configurations partenariales territoriales.

Les expérimentations se caractérisent tout d'abord par des acteurs dont la nature et l'implication varient (acteurs institutionnels, acteurs sociaux, acteurs territoriaux, financeurs/non financeurs...) mais aussi par un positionnement de l'Aract lui aussi de nature variable (porteur ou non du projet, animateur seul ou non), une thématique d'entrée et un territoire de référence (tableau 1).

Tableau 1 : Caractéristiques des cinq expérimentations

Aract	Territoire	Partenariat	Entreprises
Bretagne	Pays de Fougères Pays de Vitré (Contigus)	Groupe projet (entrée usure professionnelle) <ul style="list-style-type: none"> ● Porteurs : MEEF Pays de Vitré, Obs emploi Pays de Fougères ● Acteurs institutionnels locaux ● Aract appui /ressource Forte mobilisation des membres du groupe projet	6 entreprises (3 Fougères, 3 Vitré) <ul style="list-style-type: none"> ● Réunions interentreprises ● Accompagnement : Aract (2), consultants (4) Formation et suivi des consultants
Centre-Val de-Loire	Indre-et-Loire Loire-et-Cher Indre	Acteurs institutionnels (entrée maladies chroniques évolutives) Copilotage du projet avec Direccte — UT36 (entrée maintien en emploi et retour à l'emploi)	4 entreprises (1 Indre et Loire, 3 Loir et Cher) Matinée MCE Indre : réunion de sensibilisation initiée par la Direccte
Grand-Est	Alsace — Artisanat	Copilotage du projet avec la CPRIA Alsace (fédération professionnelle artisanat, entrée observatoire de l'emploi des seniors), puis avec l'UNEC 67 (coiffeurs) Contact récent avec Pôle Emploi	<ul style="list-style-type: none"> ● Questionnaire artisanat ● 2 TPE coiffure ● Questionnaire artisans coiffeurs
Hauts-de-France	Métropole européenne de Lille (MEL)	Groupe projet (entrée usure professionnelle) <ul style="list-style-type: none"> ● Porteurs : Copétences et Emploi (MEL) et Aract ● Partenaires territoriaux : institutionnels + 1 entreprise + 2 organisations syndicales et 1 patronale + Partenaires conventionnés 	3 niveaux articulés : <ul style="list-style-type: none"> ● ateliers thématiques ● «monographies» ● cluster
Nouvelle-Aquitaine	Tarn et Garonne Gironde Pyrénées Atlantiques	Solicitation d'acteurs territoriaux dans le cadre d'un projet régional existant (entrée MCE). Deux structures engagées dans des actions collectives avec l'Aract	3 entreprises Accompagnement par des consultants externes au projet

Doivent également être prises en compte les modalités de fonctionnement entre les partenaires du projet (groupe spécifique créé/groupe existant ; comité de pilotage/groupe projet), les modalités de repérage et de sollicitation des entreprises (implication ou non des partenaires), les modalités de diffusion des expérimentations (entre les entreprises engagées dans ces expérimentations, vers d'autres entreprises, vers d'autres acteurs) et les modalités de coopération et de collaboration avec les consultants externes le cas échéant (qu'ils fassent partie de l'expérimentation ou qu'ils opèrent par ailleurs dans les entreprises accompagnées, voir les encadrés 1 et 2). Il faut enfin envisager le déroulement temporel des expérimentations, avec, d'une part, le séquençage des étapes avec les différents acteurs impliqués, et d'autre part, l'évolution des partenaires, voire de l'expérimentation en fonction des difficultés rencontrées.

Ainsi, les expérimentations de l'Aract Centre-Val de Loire et de l'Aract Nouvelle-Aquitaine mobilisent des acteurs du territoire en amont du projet principalement pour identifier les entreprises dans lesquelles se dérouleront les accompagnements et sur un territoire correspondant à l'espace institutionnel du département. La construction d'un réseau d'acteurs est envisagée dans un second temps. Les acteurs sollicités n'interviennent pas dans la conception de l'expérimentation. Les projets de l'Aract Bretagne et de l'Aract Hauts-de-France combinent quant à eux une inscription dans des territoires particuliers, un fonctionnement en mode projet et la mobilisation/construction d'un réseau d'acteurs sur ces territoires. La particularité de ces territoires particuliers tient à ce qu'ils constituent des « espaces institutionnels d'action » (Gilly et Wallet, 2005, p. 705) délimités à la fois par un cadre institutionnel (association de communes et fonctionnement en intercommunalité) et par des relations déjà structurées entre au moins une partie des acteurs participant aux projets Pact Seniors. Le pilotage de l'expérimentation est, dans ces deux cas, partagé voire délégué à une ou deux entités territoriales. La dimension territoriale apparaît donc étroitement liée à la dimension partenariale. Les configurations partenariales territoriales sont des processus d'articulation d'acteurs situés d'un point de vue géographique et institutionnel, pour certains insérés dans des réseaux territoriaux. Elles sont, en effet, un support au partage et à la mise en discussion des problèmes relevant du maintien en emploi des seniors dans un espace local (dont l'ampleur et la définition sont variées). Elles peuvent aussi contribuer à créer des ressources pour améliorer la situation de l'emploi des seniors (par exemple, en mobilisant les employeurs locaux).

La nécessité d'analyser finement ces configurations partenariales territoriales complexes a conduit à proposer une « cartographie » qui permette à la fois de « situer » les différents acteurs et leur structuration, de caractériser les relations entre ces acteurs, voire de suggérer un fonctionnement dans le déroulement du projet. Deux illustrations en sont données ici. Dans ces schémas, les carrés représentent des éléments structurés (stables en noir, construits sur la durée du projet en rouge), les cercles des points d'articulation, les flèches et indications en italique/vert des éléments de fonctionnement (coordination, échange d'information, rôles respectifs)². On voit ainsi que les acteurs institutionnels sont très différemment impliqués : membres d'un groupe projet constitué spécifiquement, deux d'entre eux assumant le pilotage du projet pour les deux pays bretons ; informés dans le cadre de réunions régionales sur un autre thème dans le cas de la Nouvelle-Aquitaine. Des acteurs moins attendus, qui ne sont pas des acteurs institutionnels, jouent presque un rôle de co-pilotage : c'est le cas du cluster Uztartu et du groupement GSCSM Moyenne Garonne. Par ailleurs, les relations avec les consultants sont très différentes : formation et suivi d'un petit nombre de consultants locaux pour l'expérimentation en Bretagne ; coordination avec des consultants choisis par les porteurs d'action collective et sur un autre sujet en Nouvelle-Aquitaine.

La restitution de l'appui à la capitalisation a permis de valider ce mode de représentation visuelle mais aussi à nouveau de discuter et de préciser chacune d'elles, en particulier les éléments de fonctionnement (en vert dans la figure ci-dessous). Ce mode de représentation est apparu comme un support utile à des échanges réflexifs pour chaque Aract et à des échanges réflexifs croisés entre les Aract. Il permet aussi de rediscuter des registres d'actions, des effets attendus ou espérés, des objectifs dans les relations entre acteurs, des évolutions dans la dynamique de fonctionnement, voire de faire apparaître les financements. Enfin, il rend visible le travail de construction des partenariats et d'un territoire institutionnel d'action.

² Le choix a été fait de représenter les différents acteurs horizontalement pour ne pas laisser supposer a priori l'existence de relations hiérarchiques ou d'autorité.

Schéma 1. Expérimentation Aract Bretagne

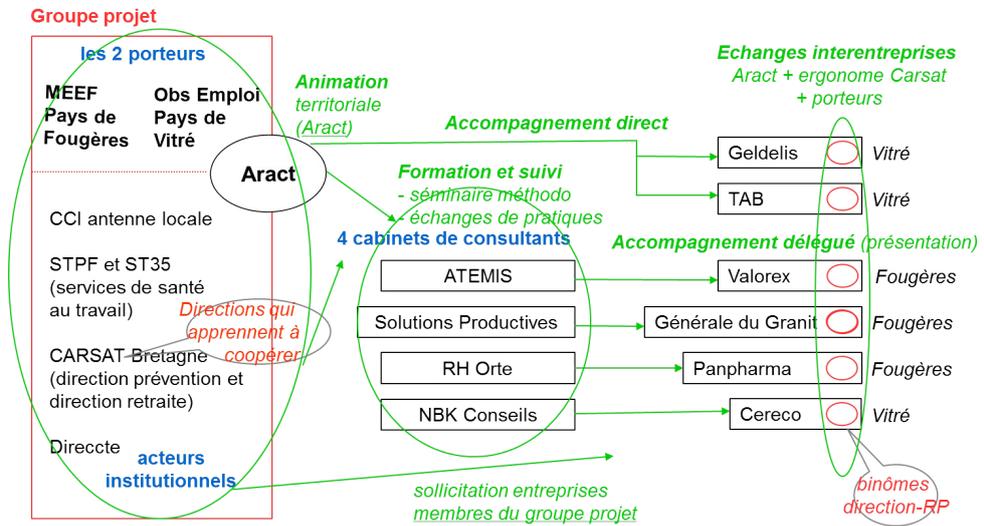
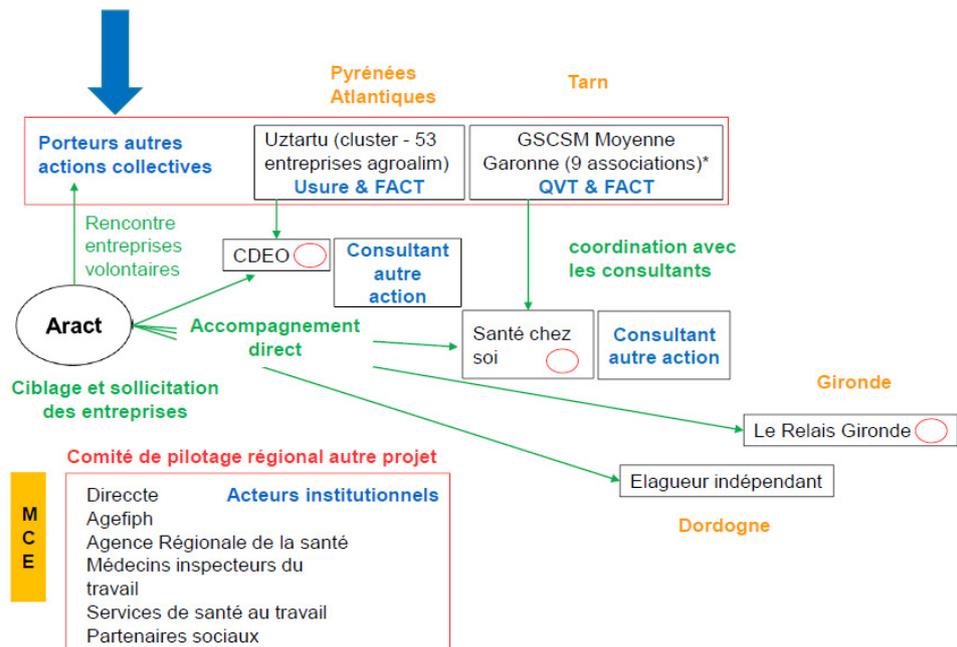


Schéma 2. Expérimentation Aract Nouvelle-Aquitaine



— 2. UN ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES ADAPTÉ ET SUR MESURE

Les expérimentations prévoyaient d’accompagner des petites et moyennes entreprises dans la construction d’un diagnostic et d’actions concrètes favorisant le maintien en emploi des seniors. Leur mise en œuvre impliquait d’abord de trouver des entreprises volontaires pour s’engager dans cette démarche, puis d’élaborer un accompagnement adapté à leurs préoccupations. Des difficultés à envisager le maintien en emploi des seniors hors du cadre d’une entreprise sont par ailleurs apparues.

2.1 Le choix d'une thématique plus proche des préoccupations des entreprises

L'état des lieux par chaque Aract des actions menées depuis le début des années 2000 a abouti à un constat commun : le décalage entre le thème « maintien en emploi des seniors », mis en avant par les politiques publiques — thème de l'appel à projets du Fonds social européen —, et les préoccupations concrètes et actuelles des entreprises. Assez peu de demandes d'appui direct des entreprises portent sur le maintien en emploi des seniors ou la « gestion des âges ». Les interventions sur d'autres thèmes (égalité professionnelle, maladies chroniques évolutives) constituent en revanche un levier important pour mobiliser les acteurs de l'entreprise.

Quatre des cinq Aract ont par conséquent retenu un thème d'entrée connexe (maladies chroniques évolutives, prévention de l'usure professionnelle, allongement de la vie professionnelle) pour favoriser le contact avec des entreprises et convaincre certaines de l'opportunité d'un accompagnement. L'expérimentation co-conduite par l'Aract Hauts-de-France reposait même sur six thèmes d'entrée pour les ateliers thématiques Atout'âge : la prévention et la gestion des inaptitudes, les relations intergénérationnelles, l'accompagnement des équipes dans le virage du numérique, la transmission des compétences, les dispositifs de gestion des fins de carrière et le management des seniors. Ces thèmes ont été identifiés au cours des échanges en comité de pilotage entre les porteurs et les partenaires du projet à partir de cas concrets préoccupants pour les employeurs.

L'Aract Grand-Est a retenu un thème beaucoup plus proche du maintien en emploi des seniors. Cette thématique s'est révélée peu adaptée pour des entreprises du secteur de la coiffure qui combinent une très petite taille pour la plupart et une très faible proportion de salariés de 45 ans et plus. Dans des secteurs d'activité qui emploient plutôt des personnes jeunes ou d'âges moyens, où on ne reste pas au-delà d'un certain âge, les politiques publiques en faveur de l'emploi des seniors centrées sur les employeurs sont interrogées.

2.2 Une « entrée » par les préoccupations de l'entreprise : un décroisement au fil de l'accompagnement

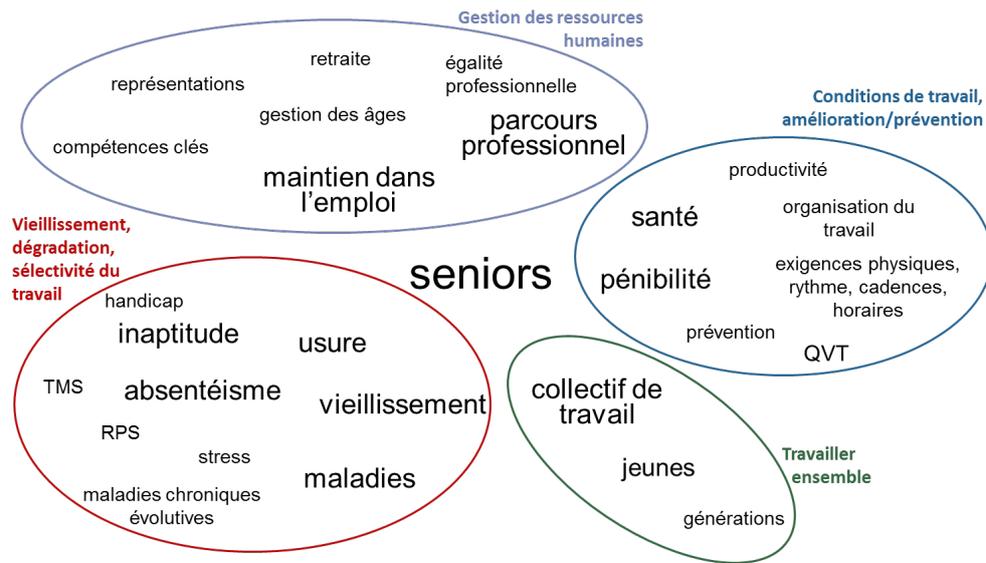
Les chargé/es de mission des Aract expriment clairement que les entrées différentes qu'elles/ils ont retenues ne limitent pas l'accompagnement. Celui-ci se déploie en fait dans l'entreprise à partir des éléments recueillis et travaillés avec les groupes de travail constitués en interne avec des méthodes telles que le « reportage photo », le « photo-langage » ou « l'analyse des données sociales ». Cette dernière, par exemple, mobilise un outil et une méthode destinée à être déployée pendant une certaine durée, mobilisant des temps de discussion collective dans l'entreprise et des restitutions (ce dont rendent bien compte Parmentier et al., 2015). La construction des données est ainsi progressive : elle est mise en discussion et révisée/complétée ensuite, ce qui implique de transformer les données en support de discussion avec les salariés de l'entreprise et d'organiser les modalités de débats (composition du ou des groupes de travail, périodicité des réunions, partage des rôles, etc.). Cette démarche fait ainsi progressivement prendre conscience aux groupes de travail que des liens existent entre une préoccupation précise – les restrictions d'aptitudes, des difficultés face à certaines exigences physiques du travail, la monotonie du travail, etc. - et d'autres dimensions de l'activité de travail, de l'organisation du travail, voire du contexte économique de l'entreprise.

Ce cheminement « à 360 degrés »³ dans l'accompagnement tient beaucoup à la représentation multidimensionnelle qu'ont les chargé.e.s de mission Aract des enjeux concrets liés à la thématique « maintien en emploi des seniors ». Une analyse lexicale qualitative de l'ensemble des présentations des projets (lors du premier séminaire de regroupement organisé par l'Anact) et des entretiens avec

³ Pour reprendre une expression utilisée par un.e chargé.e de mission.

chaque équipe de chargé.e.s de mission fait apparaître la diversité des thèmes qu'ils relient, par leurs expériences, au maintien dans l'emploi des seniors. Autour du terme « seniors » (ou senior), quatre grandes familles ou univers thématiques ont ainsi été explicitées (Graphique 1).

Graphique 1. Univers thématiques autour du terme senior(s), analyse lexicale des présentations et d'entretiens avec les chargés de mission des cinq Aract :



Note : La fréquence et la proximité d'emploi des termes ont fait l'objet d'un comptage et d'une analyse fondés sur des méthodes d'analyse thématique du discours utilisées en psychologie (Ghiglione et Richard, 2007). Le repérage des termes s'appuie sur des recherches mobilisant une approche diachronique des relations âge-travail (Molinié, Gaudart et Pueyo, 2012). La taille des caractères est d'autant plus importante que le terme est fréquent.

Dans les entreprises qui ont pu être accompagnées, les échanges suscités comme les actions menées articulent des dimensions techniques (matériels et postes de travail) avec des dimensions plus larges d'ordre organisationnel qui conduisent à poser des liens avec les orientations commerciales et les choix stratégiques. De l'avis des chargés de mission Aract et des consultants missionnés, ces dimensions sont souvent difficiles à atteindre dans les actions auprès des entreprises et cet élargissement a été rendu possible grâce à la thématique « seniors » telle qu'elle a été abordée au fil de l'accompagnement. L'accompagnement des entreprises par les Aract (ou de consultants avec l'appui de l'Aract) a pour objectif d'amener les entreprises à passer d'une gestion fondée sur la prise en compte des seuls cas individuels à une gestion plus collective et ouverte aux dimensions organisationnelles. Il s'agit aussi d'anticiper les actions dans le temps et de décloisonner les modes d'action et la compréhension des enjeux. Le décloisonnement apparaît comme un levier pour la conception et l'élargissement des actions (Delgoulet et al., 2014).

Le décloisonnement est aussi renforcé par deux caractéristiques du mode d'accompagnement des entreprises par les Aract : d'une part, la constitution de groupes paritaires associant représentants syndicaux et direction de l'entreprise, d'autre part, le fonctionnement en cluster, c'est-à-dire en groupant des entreprises qui travaillent sur un même sujet. Les groupes paritaires qui prennent la forme de binôme dans le cas des clusters ou d'un comité de pilotage, permettent de doter les parties – direction et représentants syndicaux – de connaissances communes en vue de l'élaboration d'un diagnostic partagé et de s'entendre sur la définition du problème et les moyens de lui trouver une

solution. Le fonctionnement en cluster d'entreprises permet de mettre en discussion non seulement les méthodes et les résultats mais aussi les difficultés que chaque entreprise rencontre dans son travail d'analyse de la situation et de conception d'actions. Les enjeux et les préoccupations exprimés par les entreprises qui ont accepté de participer aux expérimentations présentent une grande variété. Certaines font partie d'un champ classiquement reconnu comme relatif aux seniors. Ainsi, nombre d'entreprises font état d'inquiétudes relatives à la santé des salariés les plus anciens, avec des situations d'absentéisme ou d'inaptitudes qui ont un impact sur les conditions de production. Les entreprises évoquent la part de seniors dans les effectifs et la relient à certains postes devenus difficiles à tenir pour les anciens du fait de formes de pénibilité du travail. Dans des contextes de changement technique ou organisationnel, elles s'interrogent sur les relations entre salariés d'âges et d'expériences différents. Elles souhaitent anticiper des départs prochains d'anciens et s'interrogent sur les compétences-clés à identifier ou sur les fonctions qui vont se trouver difficiles à pourvoir, l'une d'elles prévoyant d'emblée une mutation technologique au moment du départ de quelques anciens. Cependant, les entreprises participantes ont en commun de ne pas limiter la formulation des problématiques de santé aux salariés les plus âgés. Elles mentionnent aussi des préoccupations qui ne sont pas liées à l'âge, telles que les relations dans les collectifs, l'attractivité des emplois, le turnover et les difficultés de recrutement ou encore les compétences-clés.

2.3 Des entreprises aux employeurs, des salariés aux parcours : pertinence et obstacles à une vision territoriale intégrée des enjeux

Les acteurs territoriaux (services déconcentrés du ministère du Travail, CARSAT, intermédiaires du marché du travail, fédérations patronales, organisations syndicales, associations et entreprises d'insertion) ont une capacité très inégale à se saisir du thème « maintien en emploi des seniors » ou du thème « gestion des âges ». Dans les territoires où des acteurs ont pu garder un intérêt pour ce thème et le souvenir d'actions précédentes (la métropole de Lille, par exemple), le groupe de partenaires semble l'avoir davantage pris en compte. Dans les territoires où les acteurs sont moins familiers de ce thème ou engagés sur un thème connexe, le projet Pact Seniors semble avoir plutôt montré la nécessité d'élaborer un mode de collaboration et de mise en discussion entre acteurs intéressés.

Les discussions entre les partenaires sur les thématiques connexes au maintien dans l'emploi des seniors ont mis en évidence l'existence d'une ligne de partage entre, d'un côté, une vision du maintien en emploi centrée sur les salariés en emploi, et de l'autre, une vision du maintien en emploi quelle que soit la situation des personnes (emploi salarié, non salarié, chômeurs voire inactifs). Ainsi, par exemple, l'accompagnement d'une entreprise unipersonnelle d'élagage n'a pas été inclus dans le projet Pact seniors. Pourtant, l'élagueur a plus de 60 ans et poursuit son activité y compris sur des arbres de grande hauteur. Ce maintien dans l'emploi (certes non salarié) est le produit de stratégies de travail construites avec l'expérience et de la conception d'outils adaptés. Autre exemple : un groupement d'employeurs qui fait partie des acteurs sollicités par l'Aract Centre-Val de Loire n'a pas été non plus envisagé comme un terrain d'expérimentation possible (en tant qu'employeurs) parce qu'il a été perçu avant tout comme un intermédiaire du marché de l'emploi. Dernier exemple : la discussion sur les thématiques des ateliers par le groupe de partenaires sur la métropole de Lille a fait émerger la thématique des demandeurs d'emploi seniors. Ce thème conduit à envisager les trajectoires individuelles, trajectoires dans lesquelles interviennent les emplois antérieurs et les emplois accessibles. On se situe ici dans une logique de marché du travail en décalage avec une approche centrée sur l'emploi actuel et avec le cloisonnement des compétences dévolues aux différents acteurs institutionnels.

— 3. LES EFFETS DES EXPÉRIMENTATIONS

Les effets des expérimentations réalisées dans les cinq régions peuvent être appréhendés à partir de deux entrées : d'une part, le contenu, la nature de ces effets, d'autre part, le niveau, l'échelle auxquels ils se situent et se déploient. Il s'agit d'abord d'effets d'apprentissage à considérer dans leur diversité et en tenant compte des spécificités des configurations partenariales territoriales. Il s'agit ensuite des effets de l'accompagnement sur les pratiques des entreprises et surtout ici de la façon d'appréhender ces effets par une combinaison d'approches plutôt que par les actions mises en œuvre. Enfin, l'appui à la capitalisation suggère une prise de recul par rapport aux objectifs et référents usuels de la politique de maintien dans l'emploi des seniors.

3.1 Des effets d'apprentissage nombreux et variés

Argyris et Schön (1974) distinguent trois types d'effets d'apprentissage : les effets d'expérience, liés à l'instauration d'une pratique régulière ; les boucles d'apprentissage, qui consistent à adapter ou à infécher des actions ou des comportements au fur et à mesure que sont constatés des effets qui ne vont pas dans le sens des objectifs fixés ; l'acquisition et la capitalisation de connaissances. C'est à ce troisième type d'effets que correspond plutôt la notion d'apprentissage organisationnel (Koenig, 2015). Dans le cadre du projet PACT Seniors, ces trois types d'effets peuvent aussi être envisagés au niveau des configurations territoriales partenariales. Plusieurs effets d'apprentissage potentiels ont pu être identifiés à partir des échanges avec les chargé.e.s de mission des Aract et lors des séminaires collectifs :

- une meilleure compréhension des enjeux, une modification des représentations, une compréhension des objectifs et apports des autres acteurs impliqués grâce aux échanges entre membres d'un groupe de travail dès lors que, semble-t-il, les sujets discutés, les personnes représentant les acteurs, leur engagement réel décloisonnent les modes de fonctionnement usuels (le plus souvent marqués par la délimitation « en silo » des champs d'action) ;
- une évolution des rapports entre les acteurs lorsque certains acteurs considérés comme légitimes sur le territoire deviennent porteurs officiels du projet, lorsque la participation au groupe de travail devient un engagement parce que le projet est co-construit avec les acteurs représentés effectivement dans les réunions ;
- une évolution de la gouvernance territoriale à la fois en raison de ce qui vient d'être souligné mais aussi en fonction des modalités de construction du territoire, notamment avec le développement de « territoires institutionnels d'action » (voir 1.2.) ;
- la construction/amélioration de ressources locales pour le maintien en emploi des seniors (avec des dimensions très variables, de la prise en compte des problèmes individuels à la réflexion sur une approche plus collective des enjeux de santé et intégrant aussi la performance de l'entreprise) à disposition en particulier des PME locales. Il peut s'agir de doter les territoires de ressources accessibles du point de vue de leur coût mais aussi la rapidité et la souplesse d'intervention (par exemple, par la montée en compétences de consultants locaux sur des méthodes et des approches expérimentées par les Aract) ;
- enfin une dimension spécifique au projet PACT Seniors tient à l'articulation entre l'Aract et les consultants intervenant dans les entreprises. Il peut s'agir de consultants choisis avec les partenaires, formés par l'Aract dans le cadre de ce projet (c'est le cas de l'expérimentation en Bretagne, voir encadré 1) mais aussi de consultants qui interviennent simultanément avec l'Aract sur d'autres thèmes (dans le cas des actions collectives en Nouvelle-Aquitaine). Les possibilités de discussion entre les chargé.e.s de mission et les consultants, après, voire pendant les interventions auprès des entreprises offrent des occasions d'apprentissage croisé.

Ainsi les réunions régulières des groupes projet ont été des occasions d'enrichir les représentations des acteurs impliqués dans la promotion de l'emploi des seniors et de construire une vision partagée du territoire concerné. Cette possibilité d'enrichir les représentations dépend de la façon dont le groupe travaille mais aussi de la diversité des acteurs (acteurs de l'insertion, intermédiaires du marché du travail, acteurs de la prévention des risques et de la santé au travail, acteurs des politiques de l'emploi, voire organisations professionnelles, organisations syndicales et associations). Dans les expérimentations de l'Aract Bretagne et de l'Aract Hauts-de-France, le rôle dévolu aux membres du groupe projet (solliciter directement des entreprises qu'ils connaissent et dont ils pensent qu'elles pourraient être intéressées/intéressantes) modifie à la fois leur rapport à l'expérimentation et leur compréhension de ses enjeux. Il contribue à « engager » les personnes qui représentent des services déconcentrés ou des structures locales. Les discussions sur les "entreprises terrains" potentielles contribuent à faire évoluer leurs représentations et leur compréhension du thème mais aussi à mieux connaître les représentations et la compréhension du thème par d'autres acteurs. Elles contribuent également à faire évoluer leur connaissance des questions qui se posent aux entreprises qu'ils contactent directement. Ainsi les discussions au sein du groupe projet Prévention de l'usure professionnelle (encadré 1) ont permis d'explicitier et de confronter les enjeux perçus, par exemple, par la Direction Prévention de la Carsat et ceux perçus par la Direction Retraite de la même Carsat. Le groupe projet a été l'occasion de travailler ensemble pour deux directions qui n'avaient pas d'occasions de le faire.

Les entreprises qui ont pu participer à des regroupements réguliers se sont déclarées intéressées à s'inscrire dans une expérimentation locale. La possibilité de discuter entre employeurs proches, situés sur un même marché du travail local, est très appréciée. Les expérimentations dans des entreprises proches ont été également plus visibles pour les salariés concernés et mieux valorisables en termes de communication et de diffusion d'exemples par les porteurs du projet et par les acteurs institutionnels. Ce n'est pas le caractère exemplaire, voire normatif (les « bonnes pratiques ») qui valorise l'expérimentation mais plutôt son caractère accessible, sa faisabilité (« des entreprises du coin le font », comme le rapporte le chargé de mission de l'Aract Bretagne, encadré 1). Dans le cas de groupements d'entreprises (Uztartu en Nouvelle-Aquitaine) ou d'entreprises pluri-établissements (Relais Gironde par exemple également en Nouvelle-Aquitaine), l'accompagnement dans la durée du projet a permis de convaincre les entreprises accompagnées mais aussi l'entité « chapeau » de l'intérêt de la démarche et de sa dissémination à d'autres membres du groupement ou à d'autres établissements (encadré 2).

L'accompagnement à l'usage de l'analyse des données sociales est une troisième illustration d'effets d'apprentissage. Lorsqu'elle a été utilisée, elle a contribué fortement à faire évoluer les représentations. Parfois, un graphique a suffi à faire basculer la prise de conscience des enjeux pour l'entreprise dans les groupes de travail. Les chargés.e.s de mission des Aract ont pu observer et échanger entre eux que la difficulté à organiser et traiter les données n'est plus l'obstacle majeur. Beaucoup d'entreprises disposent désormais des compétences internes nécessaires pour utiliser l'outil sous tableur Excel. En revanche, la réalisation des croisements qui permettent de répondre et/ou de susciter des interrogations reste le point le plus difficile pour les entreprises et les consultants. Progresser dans la construction des données et dans leur interprétation nécessite la construction d'une expérience à partir des situations rencontrées ailleurs, des cas traités par d'autres Aract.

3.2 Comment apprécier les effets des expérimentations pour les entreprises accompagnées ?

Les actions mises en œuvre sont souvent utilisées pour caractériser les évolutions de pratiques à la suite d'un accompagnement ou d'une mesure de politique publique. Les échanges avec les chargés.e.s de mission ont conduit à proposer une autre approche des effets de l'accompagnement. Il

s'agit ici moins de répertorier les actions que de situer l'évolution d'une entreprise par rapport à la situation existante avant l'accompagnement et dans une dynamique d'évolution⁴ en combinant trois entrées : les univers thématiques, les modèles de vieillissement et les dynamiques d'évolution. La cartographie des univers thématiques (voir 2.2) pourrait permettre de situer l'entreprise du point de vue des sujets qu'elle identifie au début puis à l'issue d'une intervention ou d'un accompagnement. La démarche à « 360 degrés » et les méthodes utilisées visent, en effet, à tenir progressivement compte d'aspects révélés par les réflexions en groupe de travail. Repérer si les participants aux groupes de travail, la direction de l'entreprise et les représentants mobilisés par la démarche associent davantage de thèmes et lesquels, cela pourrait être un indice de l'efficacité de l'accompagnement. Cet outil pourrait également être utilisé pour situer les représentations des partenaires. Trois modèles de vieillissement ont pu être identifiés et caractérisés à partir de la littérature : **1)** Le vieillissement appréhendé comme un déclin ; **2)** Le vieillissement pris en compte comme une adaptation à l'environnement ; **3)** Le vieillissement défini sous l'angle d'un développement pendant la vie professionnelle et les évolutions du travail (Pueyo et Zara-Meylan, 2014). À ces modèles correspondent des horizons temporels et des systèmes d'actions différents. Ils permettent d'appréhender les relations santé-travail du point de vue de la préservation de la santé avec l'avancée en âge mais aussi des possibilités de compensation individuelles et collectives. Il est alors important de considérer les perspectives offertes pour le déploiement des parcours individuels et collectifs dans des territoires déterminés et en fonction des évolutions des métiers et des secteurs professionnels. Il serait là aussi possible de positionner les entreprises/employeurs/partenaires par rapport à ces trois modèles pour apprécier les éléments à travailler pour élargir les champs et possibilités d'action (Jolivet et Zara Meylan, 2018, p. 49-52).

Dans des travaux sur les accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors (Caser et al., 2013, p. 89-91), des dynamiques ont été identifiées en retenant quatre dimensions : l'antériorité, l'élargissement, l'enrichissement et l'enracinement. L'antériorité distingue des réflexions déjà engagées, parfois depuis plusieurs années, sur les évolutions liées à l'âge et sur les relations entre âge et travail. L'élargissement renvoie à la cible des actions (des « seniors » à l'ensemble des salariés, ou la prise en compte de difficultés spécifiques liées à l'avancée en âge et à l'ancienneté dans un emploi). L'enrichissement caractérise la palette d'actions existantes (centré sur un univers thématique ou prenant en compte des interactions entre au moins deux univers thématiques) et le type d'actions (des pratiques de très court terme ou des politiques davantage orientées vers un terme plus long). L'enracinement tient au périmètre des acteurs sensibilisés ou actifs, le cas échéant à la densité du dialogue social sur le sujet. Considérer le degré d'élargissement, d'enrichissement et d'enracinement permettrait de compléter les deux approches précédentes (univers thématiques et modèles du vieillissement) en ajoutant un indice de la pérennité potentielle des effets d'apprentissage (une des questions pointées dans l'encadré 1). Avec la notion d'enracinement, on différencie, par exemple, les actions qui sont plutôt du ressort d'un.e référent.e (susceptibles d'être suspendues voire stoppées en cas de départ), d'actions intégrées à la gestion quotidienne (par exemple, l'affectation à un poste de travail en tenant compte de l'équilibre de la charge de travail au sein de l'équipe et des sollicitations les jours précédents).

⁴ Cette orientation est aussi l'une des orientations majeures discutées dans l'ouvrage dirigé par D. Chouanière (2019).

3.3 Une prise de recul sur les effets attendus

Les chargé.e.s de mission des Aract dressent un bilan globalement très positif du retour des entreprises accompagnées y compris pour celles, au départ, peu intéressées par un projet « senior » (c'est le cas d'entreprises sollicitées via des porteurs d'actions collectives, voir encadré 2). Ces retours sont largement liés à l'utilisation d'outils nouveaux et à la méthode déployée (constitution d'un binôme direction-représentant des salariés pour discuter des enjeux, analyser les données et lancer les groupes de travail internes dans lesquels des salariés sont présents). La réussite des interventions repose sur le savoir-faire des intervenants de l'Aract (ou de consultants retenus et formés à des degrés divers par l'Aract) qui savent mobiliser leurs expériences développées dans d'autres situations. Ce transfert de connaissances permet de faire du « sur-mesure » en adaptant à chaque cas de figure les méthodes utilisées. Il y a alors un paradoxe, voire une tension : la mise à disposition de kits sur les sites internet de l'Anact et des Aract, à la demande notamment du ministère du Travail, offre un accès gratuit et rapide à des outils dont l'utilisation exige la connaissance d'une bibliothèque de cas à propos des relations entre âge, travail et vieillissement. Ces connaissances fines semblent, par ailleurs, peu transférées vers les services en charge de la conception des politiques publiques de l'emploi et du travail, dont les champs d'action restent en outre cloisonnés notamment par la distinction entre ce qui relève d'actions en direction du travail et d'actions en matière d'emploi.

Les expérimentations partenariales (les clusters) complexifient l'analyse des effets et étendent le champ à considérer. Favoriser une dynamique territoriale sur le maintien en emploi des seniors ne se limite pas à la constitution d'un groupe de partenaires. Cela implique de travailler des interactions dynamiques entre les partenaires et entre les entreprises. Les configurations partenariales en construction dans le cadre du projet PACT seniors mettent en lumière la difficulté à mobiliser des acteurs locaux sur une thématique qui n'est pas directement en prise avec les missions des acteurs institutionnels, et sans référence à des « espaces institutionnels d'action » déjà structurés. C'est le cas en Centre - Val de Loire et en Nouvelle-Aquitaine. L'Aract Grand-Est a été elle confrontée au décalage entre le champ couvert par la CPRIA et les possibilités d'expérimentation réelles dans des TPE de métiers de l'artisanat. Le projet Pact seniors a été une occasion d'engager la construction d'un réseau d'acteurs, même s'il n'est pas possible à ce stade de savoir si les premiers contacts aboutiront.

Enfin, l'appui à la capitalisation conduit à une remise en cause de la notion de « senior » dans les politiques publiques. Les différents seuils d'âge auxquels sont associés les « seniors » (50 ans et plus, 55-64 ans, 45 ans et plus, en référence à des usages statistiques ou à des dispositions législatives) ont été largement utilisés dans les pratiques des entreprises et dans les accords ou plans d'action issus des incitations à négocier sur l'emploi des seniors, la pénibilité du travail, sur le contrat de génération et désormais sur la qualité de vie au travail. Compte tenu du glissement observé des âges d'activité, l'emploi du terme « senior » nécessite une grande prudence pour éviter de renvoyer le lecteur/destinataire/utilisateur à l'idée que ce terme désigne objectivement une catégorie de population homogène et délimitée de façon certaine et stable. Les questionnaires visant à recueillir les représentations des employeurs ou des dispositifs internes aux entreprises devraient en particulier être attentifs à ne pas naturaliser la catégorie des « seniors », en les présentant comme appartenant à une catégorie objectivée, allant de soi. Le glissement des âges « seuils » étant voué à se poursuivre, le terme « senior » devrait au moins être systématiquement mis entre guillemets pour souligner son caractère contingent et évolutif.

— CONCLUSION

L'analyse des échanges avec les chargés de mission, des documents d'étape et des bilans qu'ils tirent des expérimentations met en évidence d'abord le travail de construction des relations entre acteurs dans les différentes configurations partenariales territoriales (services déconcentrés d'organismes publics ou d'administrations centrales, organisations syndicales ou professionnelles, consultants le cas échéant, entreprises). Le territoire apparaît comme un niveau d'action efficace pour l'emploi des seniors à la condition que des interactions entre des partenaires territoriaux soient créées et entretenues au fil du temps, notamment afin de pérenniser les effets d'apprentissage. La mobilisation des entreprises via des personnes relais (groupes de travail existants sur des thèmes connexes selon des priorités fixées par des acteurs régionaux, porteurs d'actions collectives) contribue à des effets d'apprentissage au niveau d'un territoire. L'entrée en priorité par les enjeux qui préoccupent les entreprises a permis d'accompagner des entreprises qui auraient été réticentes ou peu intéressées par une entrée d'emblée « seniors ». L'accompagnement vise alors à construire une représentation partagée et élargie des enjeux autour des conditions de travail, avec des dimensions productives, économiques et d'emploi. Lorsque cette construction peut être menée, avec des méthodes adaptées aux caractéristiques et aux préoccupations des entreprises, le maintien en emploi des seniors est plutôt perçu comme un thème d'intérêt en lien avec les préoccupations travaillées.

Ces cinq expérimentations mettent en évidence différentes voies d'action au niveau territorial tout en montrant la finesse et la complexité des relations entre partenaires et avec les entreprises. Les effets d'apprentissage constatés apparaissent aussi très dépendants de la continuité des relations entre acteurs du territoire et de la transmission de l'expérience acquise au sein des organismes partenaires et au sein des entreprises. Par ailleurs considérer à la fois l'emploi, le travail et les parcours professionnels souligne les difficultés liées à la séparation des champs travail et emploi entre acteurs territoriaux.

L'expérimentation en Bretagne

En 2014, l'Aract Bretagne et la Carsat Bretagne ont expérimenté un format d'accompagnement dans quatre entreprises du Pays de Fougères dans le cadre d'un partenariat entre l'Anact et la Cnam TS sur « la prévention de l'usure professionnelle pour un maintien durable en emploi ». En 2016, sous l'impulsion de l'Unité Départementale de la Direccte, une nouvelle action est engagée afin de poursuivre la dynamique engagée en l'élargissant à un bassin d'emploi limitrophe, le Pays de Vitré.

Cette nouvelle action conçue et mise en œuvre par l'Aract Bretagne s'est déroulée sur 18 mois (octobre 2016 à mars 2018).

- Un groupe de projet territorial a été mis en place pour mobiliser, sensibiliser, diffuser auprès des entreprises. Il est composé de représentants de l'Observatoire emploi/formation du Pays de Fougères, de la Maison de l'emploi du Pays de Vitré, de deux services de santé au travail, de l'antenne de la CCI, de la Carsat et de l'Aract.
- Six entreprises de différents secteurs (IAA, métallurgie, produits pharmaceutiques, BTP) et différentes tailles d'effectifs (de 20 à 250 salariés) ont engagé une démarche de prévention de l'usure professionnelle.
- Quatre consultants ont été sélectionnés et formés pour accompagner ces entreprises.
- Trois réunions d'échanges d'expériences entre les représentants d'entreprises accompagnées et le groupe de projet territorial ont été organisées.
- Une journée de retour d'expériences a réuni des représentants de 21 entreprises du territoire.

- Un guide Prévention de l'usure professionnelle illustré par des témoignages d'entreprises a été diffusé à 1 000 exemplaires.

Que retenir de cette action, d'une part, concernant la prévention de l'usure professionnelle, et d'autre part, sur la pertinence d'animer une dynamique territoriale sur cette problématique ? Concernant l'usure professionnelle, cette action montre d'abord que ce n'est pas une préoccupation portant exclusivement sur le personnel de production.

Trois entreprises ont porté leur attention sur les fonctions dites supports (qualité, commercial, ordonnancement, etc.). Dans ces entreprises, il s'agit d'une population concentrée sur les classes d'âges intermédiaires, stable et donc bien expérimentée. L'usure professionnelle s'exprime par des ressentis de lassitudes et de tensions face à une charge de travail (pas toujours très visible) qui s'alourdit pour satisfaire des exigences commerciales et de gestion de production toujours plus élevées et sans moyens complémentaires. Des problématiques de reconnaissance et de tensions psychiques sont souvent posées.

Dans les trois entreprises ayant ciblé le personnel de production, l'usure professionnelle se manifeste par les difficultés pour certains salariés de concilier avancée en âge et conditions de travail. On y observe une surreprésentation des catégories d'âges et d'anciennetés les plus élevées dans les absences, les accidents du travail, les déclarations de maladies professionnelles et les inaptitudes. L'outil de production assez ancien constitue un environnement de travail bien maîtrisé par cette catégorie de salariés mais souvent trop exigeant physiquement. Ces entreprises sont par ailleurs confrontées à des difficultés fréquentes d'intégration durable de jeunes salariés en production.

L'action montre ensuite deux motivations distinctes dans l'engagement des entreprises.

Pour trois d'entre elles, la démarche a été clairement mise en lien avec un projet d'investissement matériel ou bâtiment. Les projets sont lancés, puis des effets sur l'organisation du travail et les compétences émergent progressivement avec des doutes sur la capacité d'adaptation de certains salariés. Pour les trois autres entreprises, l'intention est avant tout de compléter la prévention des risques professionnels concentrée sur les équipements et les procédures de protection pour éviter les accidents du travail. Cette prévention a pour conséquence de focaliser l'attention sur quelques risques et services et inversement de peu prendre en compte des combinaisons de facteurs de risques plus diffus produisant des effets néfastes sur la durée, notamment des inaptitudes médicales.

Enfin, cette action montre que les démarches réalisées génèrent une diversité de mesures pour mieux prévenir le risque d'usure professionnelle. Les six entreprises ont défini des plans d'actions comportant au moins trois des cinq axes suivants :

- réduire les contraintes physiques en production (adaptations d'équipements, évolution de l'ordonnancement) ;
- faciliter la relation clientèle (adaptations d'applicatifs informatiques) ;
- décloisonner les relations interservices (espaces de discussion sur le travail, points d'information régulier des équipes sur l'activité) ;
- améliorer la conception d'espaces de travail (prise en compte des conditions de travail dans les projets d'investissement, implication des salariés dans la phase de définition des besoins lors des projets) ;
- actualiser les outils et procédures de GRH (procédures d'intégration des nouveaux renforcées, pratiques de management favorisant la polyvalence).

Au niveau territorial, la prévention de l'usure professionnelle est un thème favorable à la coopération entre différents acteurs. En effet, elle constitue une réponse à différentes préoccupations au cœur des missions respectives de ces acteurs territoriaux : santé au travail, maintien en emploi, parcours professionnels, attractivité des entreprises, performance économique.

Les réunions de préparation ont favorisé un partenariat de projet entre des acteurs qui se connaissent mais qui ont peu d'occasions de mener des actions communes. Il s'est notamment montré performant dans le ciblage et la mobilisation des entreprises. Les réunions en cours d'action ont permis de partager les problématiques et les pistes d'actions des entreprises pour faire du lien avec des initiatives propres à chaque acteur territorial.

Cela a ouvert aussi des pistes de travail à poursuivre sur le territoire. Les échanges inter-entreprises ont en effet fait émerger des thèmes sur lesquels elles sont en demande d'appui et/ou de réflexion collective (par exemple, l'intégration des nouveaux développements de la polyvalence, la coordination et les relations inter services, les remontées et le traitement des difficultés rencontrées dans l'activité de travail).

Cette approche territoriale a permis d'initier un écosystème favorable pour enclencher une initiative innovante sur la relation emploi et travail et créer localement des ressources éprouvées pour sensibiliser et accompagner les entreprises. Elle soulève également des interrogations pour passer d'une action innovante à son déploiement dans le territoire :

- Comment passer d'un partenariat technique entre professionnels de différentes institutions sur une action déterminée à un partenariat interinstitutionnel sur un dispositif organisé sur la durée ?
- Comment passer d'une logique de mobilisation de quelques entreprises volontaires pour bénéficier d'un accompagnement financé dans le cadre d'une action pilote à une logique de demande d'accompagnement à financer ?

L'expérimentation conduite par l'Aract Nouvelle-Aquitaine

Au démarrage du projet, la volonté de l'Aract Nouvelle-Aquitaine était d'accompagner des entreprises, tous secteurs d'activité confondus, autour de la question du travail des seniors et de ses conditions de réalisation. L'objectif final était de disposer de retours terrain pour donner à voir et intéresser des partenaires institutionnels sur cette thématique.

Confronté à la difficulté à mobiliser (un appel à manifestation d'intérêt publié sur le site de l'Aract Nouvelle-Aquitaine, n'a eu que très peu de réponses), il a été décidé de solliciter des entreprises déjà engagées dans des actions où l'Aract était impliquée.

Les actions collectives sont une modalité d'action particulièrement utilisée par l'Aract Nouvelle-Aquitaine, qui peut s'impliquer sur la globalité d'un projet ou à différentes étapes du processus (ingénierie de projet, conduite du projet, recherche de financement, sensibilisation à une thématique et/ou méthodologie, accompagnement des entreprises, accompagnement des consultants dans le cas de démarches où le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail est mobilisé, capitalisation, transfert et diffusion des enseignements).

L'Aract a donc présenté le projet PACT Seniors aux porteurs de deux actions collectives (en phases de démarrage) pour lesquelles un financement FACT avait été obtenu. Ces actions avaient des clés d'entrée différentes : une démarche collective avec pour thématique la pré-

vention de l'usure professionnelle, portée par un cluster d'entreprises du secteur agro-alimentaire au Pays Basque ; l'autre visant la mise en place et la pérennisation de démarches QVT dans des établissements des secteurs social et médico-social dans le Lot-et-Garonne. Bien aidée par la relation de confiance déjà établie entre l'Aract et les porteurs de projets, il n'a pas été compliqué de les convaincre qu'aller creuser la question du maintien en emploi des seniors allait enrichir le diagnostic collectif.

En termes de méthodologie, l'Aract avait prévu, dans les deux actions collectives ciblées, de rencontrer les entreprises volontaires pour effectuer une analyse de la demande et ainsi saisir les contextes et spécificités de tous les participants. Une fois ces rencontres effectuées, l'Aract a pu identifier des terrains potentiels où la question du maintien en emploi des salariés seniors était particulièrement stratégique (pyramide des âges très déséquilibrée, nombreux départs à la retraite à venir, conflits générationnels) pour proposer aux entreprises un accompagnement spécifique dans le cadre de PACT Seniors.

Il convient de noter que le fait d'intervenir auprès d'entreprises mobilisées en amont sur une autre thématique a été grandement facilitateur. La proposition d'accompagnement spécifique seniors a été perçue comme répondant au contexte de la structure, même si différente de la sollicitation initiale.

Nous pouvons faire l'hypothèse que si la proposition initiale de l'Aract avait été d'accompagner l'entreprise sur la question du travail des seniors, en dehors du contexte d'action collective et des rapports établis au préalable, les structures ciblées auraient sans doute refusé d'intégrer l'action PACT Seniors.

Une fois les entreprises embarquées dans le projet PACT, l'Aract a pu les accompagner individuellement, en adaptant les méthodologies et les outils en fonction des contextes rencontrés (analyse des données sociales, entretiens individuels, observation de l'activité, etc.).

Les éléments relatifs aux conditions de travail et au maintien en emploi des salariés seniors sont venus nourrir les diagnostics plus généralistes et les plans d'action dont ont bénéficié les entreprises dans le cadre de l'action collective. Cependant, l'élément le plus intéressant semble être l'intérêt suscité, auprès des autres entreprises et de partenaires institutionnels, à travailler cette thématique, en dépassant les représentations initiales qui peuvent y être associées (conflits intergénérationnels, baisse de productivité, etc.).

Pour exemple, après présentation aux membres de l'action collective des résultats de l'analyse des données socio-démographiques déployée dans l'une des structures de la démarche « prévention de l'usure », quatre entreprises se sont portées volontaires pour faire un focus sur la gestion des âges afin de mieux anticiper l'évolution de leurs effectifs. Cet intérêt a permis à l'Aract et au porteur de mobiliser un partenaire institutionnel qui a accepté de financer cette action, une seconde phase de l'accompagnement initial. Cet exemple illustre bien l'intention de départ : partir d'expérimentations concrètes pour illustrer l'intérêt à travailler autour de la thématique de la gestion des âges et engager une dynamique locale, en mobilisant des partenaires institutionnels.

Au final, traiter la question de l'emploi des seniors en abordant des entreprises déjà mobilisées sur des thématiques connexes a permis de rendre visible la possibilité de les impliquer dans une problématique perçue comme peu attractive ou non prioritaire

— BIBLIOGRAPHIE

- Agyris, C., Schön, D. (1974), *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 224 p.
- Caser, F., Jolivet, A., Lochard, Y., Mailliot, S., Parlier, M., Pernot, J.-M., Trouiller, G., Vincent, C. (2013), *Construction et mise en œuvre des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors*, Réponse à l'appel à projets de recherche de la DARES MAR/2011/n° 11, IRES-Anact, Rapport 05.2013, septembre, 94 p.
- Chouanière, D. (Ed.) (2019), *Précis d'évaluation des interventions en santé au travail. Pour une approche interdisciplinaire appliquée aux RPS et TMS*, Octarès Éditions, Toulouse, 670 p.
- Delgoulet, C., Volkoff, S., Caron, L., Caser, F., Jolivet, A., Théry, L. (2014), « Conditions de travail et maintien en emploi des seniors : enjeux d'un « décloisonnement » des approches et des pratiques », in *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 69, n° 4, octobre-décembre, p. 687-708.
- Ghiglione, R., Richard, J.-F. (2007), *Cours de psychologie - Tome 2, Les méthodes (Vol 2)*, Dunod, Paris.
- Gilly, J.-P., Wallet, F. (2005), « Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des pays en France », in *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 5, p. 699-722.
- Jolivet, A. (2014), « Emploi des seniors : 25 ans de politiques publiques », in Jolivet, A., Molinié, A.-F., Volkoff S. (Dir.), *Le travail avant la retraite. Emploi, travail et savoirs professionnels des seniors*, Éd. Liaisons, coll. Liaisons sociales, p. 25-52.
- Jolivet, A., Zara-Meylan, V. (2018), Collaboration au projet PACT SENIORS, Aide à la capitalisation, Rapport final pour l'Anact, novembre, 66 p.
- Koenig, G. (2015), « L'apprentissage organisationnel. Repérage des lieux », in *Revue française de gestion*, Vol 8, (253), p. 83-95.
- Molinié, A.-F., Gaudart, C., & Pueyo, V. (2012), *La vie professionnelle. Âge, Expérience et Santé à l'épreuve des conditions de travail*, Octarès, Toulouse.
- Parmentier, C., Garros, D., Lengowski, V. (2015), « Débattre des conditions de travail à l'aide des données socio-démographiques : le cas d'une entreprise agroalimentaire », in *La Revue des conditions de travail*, juin, n° 2, p. 45-52.
- Pueyo, V., Zara-Meylan, V. (2014), « Modèles du vieillissement et formes d'actions : Usure, adaptation ou transformation active du milieu ? » in P. Falzon (Ed.), *Symposium Diversité, Actes du 49^e Congrès international de la Self*, La Rochelle, p. 247-250. <hal-01248758>.

ÊTRE À SA PLACE AU TRAVAIL

Philippe DENIMAL, Sociologue du travail - Consultant

« Être à sa place au travail », reconnu dans un collectif comme membre agissant, considérer que son emploi revêt un sens pour soi et pour les autres... cela n'apparaît pas comme une évidence. Il faut un effort managérial explicite pour y parvenir. L'enjeu consiste à décrire le travail tel qu'il se pratique et se réalise pour le mettre en débat collectivement le plus objectivement possible. C'est fort de son expérience dans de nombreuses branches – les Services de santé au travail interentreprises, la métallurgie, les Missions locales, les Entreprises sociales pour l'habitat – que l'auteur examine les moyens et les conditions pour atteindre cet objectif.

Mots-clés : entreprise, emploi, classification, branche, travail réel, paritarisme, participation

Pour améliorer la santé ou le bien-être au travail¹ des personnes dans le cadre de leurs situations professionnelles, il ne suffit pas – mais c'est nécessaire – de s'attacher aux conditions de travail envisagées au sens strict.

À titre d'exemple, lorsque nous intervenons dans des entreprises pour faciliter l'insertion ou le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, les questions de nature ergonomique, liées aux adaptations diverses du poste de travail ou aux conditions d'exercice, sont naturellement essentielles. Mais les perceptions, relations, coopérations sont également au cœur des réflexions et des actions à mener. Envisager ces différentes facettes, c'est travailler avec tous les acteurs et sur toutes les problématiques environnantes. Et c'est faire naître du sens pour tous (M. Crawford, 2010).

De même, lors de nos interventions sur les questions de classification ou de rémunération que nous menons avec les partenaires sociaux de branches professionnelles ou dans les entreprises, toujours en concertation avec les organisations syndicales, nous avons à décrypter le travail (Ph. Denimal, 2016). Dans le cas d'une grille de classification, destinée à évaluer les emplois, nous devons naturellement décrire d'une façon ou d'une autre l'objet de cette évaluation, à savoir le contenu des emplois. Nous allons préciser ces modalités infra. Dans le cas de l'élaboration d'un dispositif d'appréciation individuelle, destiné à évaluer la manière de travailler, nous devons alors déterminer les indicateurs pertinents qui conduiront à reconnaître avec équité et le moins de subjectivité possible les contributions personnelles. En toutes circonstances en ces matières, il est impératif de produire ces éléments avec la finesse requise et en s'assurant de prendre en compte toutes les composantes du travail, y

Mots-clés :
entreprise, emploi,
classification, branche,
travail réel, paritarisme,
participation

¹ Ne croyez pas ce que l'on vous raconte, l'étymologie latine du mot travail a moins à voir avec le tripalium, le fameux instrument de torture, qu'avec trabs (la poutre) dérivé en trabicula (instrument formé de deux poutres parallèles servant à immobiliser les chevaux ou les bœufs pour les ferrer ou les soigner, autrement appelé trevail ou bien encore... tripalium, d'où la confusion).

compris les moins apparentes pour éviter d'occulter une partie de la réalité. Nous connaissons bien la difficulté de formaliser le travail réel – tant de choses ne peuvent pas l'être – mais elle ne doit pas nous empêcher de le faire de la manière la plus complète possible.

Toutes les occasions de parler du travail sont à saisir. Être à sa place au travail, c'est, notamment, percevoir l'utilité de son travail et cerner sa situation professionnelle mais c'est aussi être reconnu pour ce que l'on fait.

— 1. PERCEVOIR L'UTILITÉ DE SON TRAVAIL ET LE CERNER

La perception du travail est au cœur des problématiques managériales². Comment animer une équipe de manière responsable ? Comment renvoyer une image positive du travail ? Comment donner envie de progresser aux salariés ? Il s'agit d'abord et pour n'importe qui de comprendre sa place dans une organisation donnée. S'il peut en outre agir, même de manière modeste, sur cette organisation, nous franchissons un cap important : nous quittons alors l'impression de n'être qu'un rouage dans une organisation désincarnée et l'on pénètre avec intérêt dans le registre de l'interaction en gagnant en confiance : une combinaison vertueuse – systémique – des compétences mises en œuvre et de l'organisation du travail naît alors avec profit. C'était tout le sens du fameux accord A.Cap 2000 dans la sidérurgie à la fin du siècle dernier.

Pour percevoir le travail de manière positive, encore faut-il qu'il soit porteur de ces valeurs d'utilité, de créativité, d'enrichissement... Il existe bien sûr des emplois dont l'utilité pose question, qui sont moins valorisants, moins agréables ou plus répétitifs que d'autres : mais en existe-t-il qui ne permettent pas de constituer un point de départ pour une réflexion sur des améliorations potentielles, des progressions professionnelles ou des revendications ? Nous ne le pensons pas.

Sous cet angle, les emplois les moins qualifiés sont souvent pointés du doigt – ou, pire, oubliés, occultés, méprisés. Mais c'est en s'y attachant – dans les deux sens du terme – que des voies s'ouvrent pour ne pas s'enkystrer dans des situations dans lesquelles l'usure professionnelle risque de faire des ravages dans la durée.

Nous avons eu l'occasion d'entendre un directeur des ressources humaines d'une importante structure hospitalière soutenir qu'il pouvait être souhaitable d'augmenter très peu mais souvent, sinon tous les ans, des salariés qui effectuent un travail peu qualifié. Il lui semblait si difficile de fixer des objectifs ou de mesurer la qualité d'une contribution personnelle, qu'il valait mieux faire l'économie de cet effort et octroyer une petite gratification régulièrement. L'erreur est ici non seulement humaine mais aussi managériale. En faisant l'économie d'une réflexion sur les conditions d'exercice, la répartition des rôles, l'enchaînement des activités, le degré d'autonomie accordé, les pratiques du quotidien à améliorer, les relations avec les collègues, les points forts à développer, les marges de progression possibles, et encore mille autres aspects, on se prive d'un levier de reconnaissance essentiel : celui qui consiste à prendre en considération celles et ceux qui font un boulot de pas grand chose comme l'on disait autrefois, à s'intéresser à leur travail et leur engagement, à supposer que l'entreprise et ses différents responsables hiérarchiques soient eux-mêmes convaincus et l'aient encouragé.

Si l'on part du principe que le travail peu qualifié se fait ou ne se fait pas, autant réduire les femmes et les hommes à d'aimables humanoïdes, incapables de réfléchir à leur propre travail pas plus que de progresser personnellement ou d'améliorer le service rendu. Qui plus est, à qui va-t-on faire croire qu'une minuscule augmentation peut être perçue comme une forme de reconnaissance digne et

² Ce mot-là ne nous gêne pas, étymologiquement issu du latin manus (la main) qui a donné maneggiare en italien, verbe dérivé en ménager en français dès le XVII^e siècle (gérer les affaires du ménage, conduire son bien avec raison et ménagement) et en manager (désignant un organisateur, 1785). On se reportera d'ailleurs sur notre sujet à Richard Sennett (2010).

respectueuse propre à motiver ? Cette aumône versée tous les ans aura plutôt l'effet d'un mépris sans cesse réitéré.

Le bon sens et le B-A BA managérial invitent à prendre le temps, à aller sur le terrain rencontrer les gens, à s'intéresser aux activités qu'ils réalisent, si besoin à leur faire prendre conscience de toutes les compétences qu'ils mobilisent, à organiser régulièrement des échanges un peu approfondis sur leur travail – d'hier, d'aujourd'hui, de demain –... et si l'on déniche un emploi qui n'est vraiment pas utile, l'éradiquer sans attendre.

La connaissance des contours de sa mission, du contenu même de son emploi, la parfaite intégration de ce qu'a été le chemin parcouru, la visibilité sur les parcours possibles pour demain ou dans un avenir plus lointain, sont autant d'éléments qui rendent intelligible sa situation de travail et son environnement. Cela passe par une certaine distance avec le vécu et le présent, une prise de conscience de sa place au regard des autres et sur une période longue. Comprendre tout cela, c'est acquérir de l'assurance et de la légitimité, c'est aussi, consécutivement, modifier le regard des autres sur soi-même.

Dans une grande entreprise de l'industrie agroalimentaire, un questionnaire assez détaillé et particulièrement pertinent a été imaginé : destiné à faciliter la description de la fonction tenue, il joue le rôle de check-list et permet de nourrir un véritable échange avec le salarié. Ailleurs, une trame ou un guide d'entretien spécifique peut parfaitement faire l'affaire. Il ne reste plus qu'à communiquer intelligemment sur le sujet et tous les acteurs y trouvent leur compte.

Mais le volontarisme est requis dans ce domaine, ces choses-là n'émergent pas spontanément.

— 2. ÊTRE RECONNU POUR SON TRAVAIL ET SA CONTRIBUTION PERSONNELLE

Les systèmes de reconnaissance du travail, qu'il s'agisse de l'évaluation des emplois dans le cadre des grilles de classification conventionnelles ou de l'appréciation individuelle visant à valoriser la qualité du travail, nécessitent de formaliser les éléments sur lesquels ces différentes formes d'évaluation reposent : de plus en plus de classifications s'appuient sur la description des emplois réels, voire de compétences et les emplois repères « hors-sol » quant à eux, ou les emplois génériques, disparaissent du paysage sauf situations particulières qui le justifient. C'est le travail réellement effectué qui prend alors toute son importance et qui rend les dispositifs plus acceptables aux yeux de tous. À cet égard, les juristes en droit du travail évoquent pour leur part le travail convenu, ou la qualification contractuelle, qui correspond à la volonté des parties formalisée dans le contrat de travail ou résultant des progressions intervenues ultérieurement y compris avec l'accord tacite de l'employeur. En outre, lorsque l'on porte le regard sur la manière de travailler, les dispositifs les plus efficaces mettent en avant les coopérations en lieu et place de la compétition organisée entre collègues dont les effets sont dévastateurs et peuvent conduire aux pires extrémités. De même, il est sain d'orienter l'entretien d'évaluation individuel sur les contributions positives ou les marges de progression plutôt que sur les insuffisances ou les lacunes des salariés : pourquoi en effet attendre l'entretien annuel pour traiter ces éventuels dysfonctionnements ? Que ne le fait-on pas dès le problème constaté, dans l'intérêt du salarié comme de l'organisation ?

2.1. Les emplois repères

S'agissant de la description des contenus du travail au moyen d'emplois repères, ils sont adaptés aux branches professionnelles plutôt homogènes en termes de métiers et d'emplois occupés. À titre d'exemple, une branche composée de multiples entités de taille modeste qui recourent essentiellement aux mêmes emplois pour accomplir leurs missions peut opter pour la description d'emplois

repères sans que cela nuise à l'efficacité de la classification. La relative stabilité des métiers dans la branche en question peut également conduire à arbitrer en faveur d'emplois repères. Enfin, il est assez évident que cette option facilite le travail dans les plus petites entreprises qui ne sont pas nécessairement dotées d'une fonction ressources humaines étoffée. La branche joue pleinement son rôle de régulateur dans ce cas et apporte aux entreprises un service de nature à leur éviter de traiter une question de spécialiste qui ne leur est pas habituelle et avec peu de moyens. Nous avons ainsi accompagné les Services de santé au travail interentreprises en décrivant avec les partenaires sociaux une trentaine d'emplois repères³. Attardons-nous un instant sur cette intervention dont l'objectif était d'élaborer avec les partenaires sociaux de la branche une grille de classification révisant celle de 1976 de type Parodi⁴ sans évaluation objectivée des emplois mentionnés sous forme de liste. Les nombreuses entreprises qui font partie de cette branche de plus de 10 000 salariés sont parfois de très petites entités en termes d'effectifs tandis que les plus importantes, assez rares, en comprennent quelques centaines. C'est dire si les métiers sont en nombre relativement réduit et particulièrement homogènes. Nous y trouvons en majeure partie des médecins du travail, psychologues, ergonomes, infirmiers(ères), technicien(nes) hygiène sécurité et des assistants(es).

Il existe bien sûr d'autres types d'emplois plus spécifiques mais dont les contours sont toujours assez proches d'une entité à l'autre. Il peut s'agir, par exemple, de techniciens(nes) de l'informatique ou de responsables de service dans les structures les plus développées. Même si ces emplois, plus rares, diffèrent selon les spécificités du bassin d'emploi ou en fonction des choix organisationnels propres à l'entité, ces différences n'ont en principe que peu d'incidence sur la détermination du groupe d'appartenance au sens de la classification de branche. Le contenu du travail peut ne pas être strictement le même mais, dans une hiérarchie globale établissant les évaluations de tous les emplois repères, l'équilibre et l'équité sont respectés.

C'est ce dernier point qui rend d'ailleurs illusoire l'option consistant à évaluer des emplois repères au sein de la branche et, dans le même temps, à proposer aux entreprises de décrire et d'évaluer leurs propres emplois, à charge pour elles de choisir l'un des emplois repères par assimilation ou de porter le regard sur leurs situations de travail réelles. Cette option est d'abord contre-productive car elle incite les entreprises à ne pas se préoccuper assez du travail et des travailleurs : pourquoi choisir une option plus complexe puisque des « repères » sont fournis clé en main ?... Le cas échéant, l'attribution d'un emploi repère sensiblement différent de l'emploi réellement tenu – faute de choix suffisant – néglige l'acceptabilité sociale du dispositif car les salariés ne comprennent pas le sens de cette démarche d'assimilation. Mais l'option est surtout dangereuse en ce qu'elle conduit des évaluateurs différents à produire ces évaluations. Dans un cas, ce sont les partenaires sociaux de la branche qui œuvrent, dans l'autre les acteurs de l'entreprise, au mieux de manière paritaire. Or, l'objectif est au contraire de porter un regard global sur les emplois d'un large périmètre, avec la même méthodologie, au sein d'une commission paritaire ad hoc, par exemple, la comparaison des emplois les uns par rapport aux autres étant l'un des principes fondamentaux d'une classification. Branche ou entreprise, il faut choisir. Les deux possibilités sont viables selon les situations mais le mélange des genres n'est pas sain en cette matière.

S'agissant de la branche des Services de santé au travail interentreprises, le choix des emplois repères a sans doute été judicieux. Qui plus est, dans les petites entités, en l'absence de véritable « fonction ressources humaines », le travail aurait peut-être été plus délicat à mener. Il aurait toutefois été loisible

³ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idArticle=KALIARTI000029371834&idSectionTA=KALISCTA000005696495&cidTexte=KALITEXT000027956908&idConvention=KALICONT000005635223&dateTexte=29990101>

⁴ Du nom du ministre du travail Alexandre Parodi qui fut l'artisan, au sortir de la guerre, des arrêtés visant à généraliser des montants salariaux hiérarchisés pour les emplois dans le cadre des conventions collectives.

de choisir de décrire les emplois réellement tenus dans les entreprises (cf. infra) alors même que les emplois étaient très homogènes, ceci pour inciter précisément les entreprises à améliorer l'analyse du travail en leur sein et nourrir ainsi les échanges professionnels, dans les structures de petite taille, ou la qualité du dialogue social dans les plus grandes.

On le voit bien, il s'agit donc là d'une décision de nature politique sinon stratégique pour la branche. L'application d'une classification n'est pas qu'une opération technique de « comp & ben »⁵, elle se trouve au cœur du social et entre en résonance avec tout le fonctionnement de l'entreprise en agissant y compris sur performances et résultats. L'acte – l'art ? – de classer les emplois pour déterminer une hiérarchie salariale n'est en fait rien d'autre qu'une construction sociale : il faut laisser les acteurs s'en emparer, sous contrôle collectif.

La simplicité d'une classification est essentielle pour sa bonne application et son appropriation par le corps social. Lorsque des emplois repères figurent dans une grille conventionnelle, la classification s'aseptise – elle est plus éloignée du réel – mais gagne précisément en simplicité. L'acceptabilité sociale est également essentielle pour que ladite grille s'applique de manière satisfaisante. Lorsqu'elle renvoie aux emplois réels dans les entreprises, elle est plus fine – plus proche du réel – mais elle oblige les acteurs sociaux à réaliser un important travail complémentaire. Il faut arbitrer avec doigté.

2.2. Les emplois réels

L'option consistant à décrire les emplois réellement tenus va donc avoir un effet important sur la gestion des entreprises.

Nous ne lancerons pas ici le débat sur le fait de savoir si la branche doit contraindre les entreprises au moyen d'obligations décrétées pour leur bien ou si elle doit respecter la liberté de chacune d'agir en ne fixant que les dispositions strictement nécessaires. Comme toujours en matière de gestion des ressources humaines – mais n'est-ce pas vrai dans de nombreux autres domaines ? –, tout est une affaire de curseur et les positions extrêmes sont à bannir, il convient d'agir avec discernement.

Nous devons insister : identifier des emplois repères n'est ni plus ni moins satisfaisant que de décrire des emplois réels. Une réflexion approfondie est à mener par les négociateurs au cas par cas dans chaque branche pour retenir une option. Il convient de mesurer les risques encourus et aussi les opportunités, en sachant que le choix d'une option ou d'une autre n'est pas nuisible ou dommageable à la conduite du projet ou des négociations. Il présente toujours avantages et inconvénients. Toujours est-il que, dans cet esprit, les diagnostics de terrain, états des lieux, études des métiers, du contexte ou des types d'organisation rencontrés ici ou là, sont très utiles sinon nécessaires.

C'est selon le contexte, l'environnement économique ou social, l'homogénéité des emplois, la taille des entreprises du secteur, le type de relations professionnelles entretenu, la qualité du dialogue social et, in fine, la capacité des acteurs à transformer une contrainte en opportunité, qu'il faudra déterminer si l'on opte en effet pour donner la responsabilité à ces entreprises de décrire de manière formelle et suffisamment détaillée les contenus de travail. En dernière analyse, la décision que prendront les négociateurs sera la bonne, non pas tant d'ailleurs parce qu'elle sera éclairée à la lumière de ces éléments, mais parce que ce sera une décision concertée et résultant d'échanges approfondis entre partenaires sociaux.

La branche dispose dans le cas du repérage des emplois réellement tenus d'un remarquable levier pour agir concrètement dans les entreprises. Dans quelles conditions une entreprise pourrait considérer que ce repérage n'est pas absolument nécessaire ? La question peut sembler saugrenue. La

⁵ Compensation & benefits, malheureuse expression anglaise souvent utilisée dans les entreprises que l'on traduit par « rémunération et avantages sociaux ». Les notions de rétribution ou de reconnaissance mériteraient selon nous d'être privilégiées dans ces appellations.

description des emplois effectivement tenus dans une organisation peut-elle vraiment constituer une sorte de bonus, un travail susceptible d'être conduit de manière optionnelle, comme lorsque l'on profite d'une faible activité pour repeindre l'atelier ? Si la chose peut s'entendre pour de très petites entités – et encore n'est-ce pas certain –, il ne nous semble pas sain de pratiquer de la sorte dans la plupart des situations.

D'abord parce que les salariés eux-mêmes ont un intérêt personnel à cette formalisation : pour une meilleure connaissance de leur rôle, pour une meilleure compréhension de leur contribution au sein de leur équipe ou de l'organisation, pour une meilleure façon d'appréhender leurs compétences et leurs capacités professionnelles, pour aujourd'hui et pour se projeter dans leur travail de demain... Pour toutes sortes de choses meilleures en somme. Et qui n'apprécie pas que l'on se préoccupe de soi et de son travail ? La somme de ces bénéfices personnels constitue, cerise sur le gâteau, un intérêt collectif supérieur : chacun comprenant mieux l'articulation des compétences mises en œuvre, le phénomène génère davantage de coopérations et limite querelles et autres compétitions individuelles stériles ou délétères.

Ensuite parce que ce travail descriptif permet à celles et ceux qui ont en charge la répartition et l'organisation du travail, dirigeant(e)s, encadrant(e)s, chef(fe)s de projet, d'améliorer le fonctionnement de la structure ou de traiter les dysfonctionnements détectés. Le fait même de s'obliger à décrire les activités de travail de chacun conduit à repérer les marges de progrès ou les pistes d'évolution. Et les décrire avec les intéressé(e)s rend l'opération encore bien plus profitable, par le simple fait des interrogations croisées portant sur les perceptions des uns et des autres. Encore une fois, dans ce cas, le dialogue est fécond ; il nécessite de se questionner sans jamais rien graver dans le marbre. Il s'agit alors d'une sorte de réorganisation permanente, cette fois non dictée par d'autres ou subie mais plutôt envisagée comme une opportunité d'action sur son propre environnement, résultant d'une ambition collective. Il s'agit aussi de tirer partie des compétences et du potentiel des personnels au travers des recrutements, promotions, mobilités, transferts de compétences, formations, départs, etc.

Enfin, parce qu'il faut selon nous, toujours et en tout lieu, nourrir le dialogue social. Ne voit-on pas ici avec suffisamment de force tout l'intérêt qu'il y a de débattre et éventuellement confronter les points de vue sur la manière de concevoir le travail, de l'organiser, de le valoriser ? On parle le plus souvent d'évaluation des emplois mais qu'y aurait-il de choquant à parler de valorisation des emplois ? L'évaluation négative n'a déjà pas beaucoup de sens lors de l'appréciation individuelle puisque les difficultés constatées dans l'exercice de l'emploi méritent d'être traitées dès leur apparition (cf. supra) mais elle a encore moins de sens lorsque l'on envisage l'évaluation du contenu de l'emploi ! Las, force est de constater que les mots valorisation ou reconnaissance font encore peur à un certain nombre de DRH trop frileux et qui parlent plus volontiers d'innovation sociale qu'ils ne la mettent en œuvre.

Nous devons nous tourner maintenant vers un autre secteur d'activité au sein duquel nous apportons notre aide depuis plusieurs années. La branche de la métallurgie, première branche française, entend rénover tout son dispositif conventionnel et notamment ses classifications qui datent de 1972 et 75 pour les deux principaux systèmes.

Avec 43 000 entreprises et 1,5 millions de salariés, comment imaginer recourir à des emplois repères dans un paysage fait d'une telle diversité ? Ni les entreprises ni les métiers ne sont homogènes. Pas plus que les situations de travail pour une appellation d'emploi semblable ! Si les partenaires sociaux que nous avons accompagnés au cours des très nombreuses réunions de travail sur la classification se sont opposés sur bien des points, force est de constater que toutes les organisations syndicales ainsi que l'UIMM6 n'ont jamais souhaité décrire d'emplois repères au niveau de la branche. Une seule

6 Union des industries et métiers de la métallurgie, organisation patronale.

fédération syndicale⁷ a revendiqué avec constance sa volonté de classer les titulaires des emplois⁸ plutôt que les emplois réellement tenus, mais des emplois repères n'étaient envisagés par personne. À titre d'exemple, l'emploi de soudeur tous métaux œuvrant dans une TPE qui fabrique des instruments de précision a bien peu de choses en commun avec celui qui nécessite une qualification très différente dans l'aéronautique. Sans même parler du polyvalent ou du chevronné (sic), il y a mille situations qui méritent des évaluations potentiellement distinctes. Face à l'impossibilité de rendre compte de toutes ces situations dans le cadre d'emplois repères, les négociateurs de branche fournissent alors une formidable opportunité aux entreprises pour saisir la complexité et la richesse de cet « objet emploi », au plus grand profit de tous les acteurs de terrain.

Le projet de la métallurgie élaboré reste à peaufiner, et à compléter par une grille salariale – l'une des phases les plus délicates d'une démarche de ce type –, et il sera ouvert à signature dans les prochains mois. Si le texte est signé par les organisations syndicales en application des règles de la représentativité et qu'il entre en vigueur par la suite, il restera aux entreprises à décrire les emplois réellement tenus et à les évaluer au moyen du référentiel d'analyse élaboré par l'ensemble des partenaires sociaux. Celui-ci repose sur six critères, dûment définis : la complexité de l'activité, les connaissances, l'autonomie, la contribution, l'encadrement-coopération et la communication. Pour chacun des critères, dix degrés permettent de réaliser les évaluations avec précision, en laissant le moins de place possible aux interprétations, de telle sorte qu'avec un guide d'application très complet et une méthode de calcul simple, on puisse classer tous les emplois, du moins qualifié au plus qualifié.

En dernière analyse, c'est le travail de description qui apparaîtra fondateur, le plus riche et le plus intéressant du point de vue de l'organisation du travail et des relations professionnelles. C'est ce sujet qui conduira à poser les bonnes questions au sein du collectif. Ce sera l'occasion d'évoquer ce qui fait le quotidien des personnes, ce qui leur importe donc, et de contribuer à leur mieux être au travail. Le bien-être a sa place au travail.

Osera-t-on avouer ici en forme de pirouette teintée d'amusement et de tristesse le propos d'un « responsable comp & ben » d'une grande entreprise française présente au CAC 40, tenu lors d'une réunion avec ses homologues ?... « Pour nous, les descriptifs d'emplois, c'est de la bureaucratie inutile ». Quel dommage de passer à côté de cette occasion qui permet au contraire de mieux comprendre, faire comprendre et valoriser le travail, les emplois et leurs titulaires.

2.3. Les compétences

Le recours aux compétences mises en œuvre permet d'affiner encore l'identification du travail réellement effectué. Mais nous touchons là aux limites de l'exercice. Il convient de mesurer précisément le rapport entre la complexité accrue liée à l'élaboration d'un tel dispositif et le gain attendu avant de se lancer dans l'opération. Une fois encore, le curseur doit se placer au bon endroit, en fonction du contexte, de l'environnement social et des mêmes éléments qui ont été évoqués précédemment. Pour être utilisable dans le cadre d'une classification qui vise uniquement, rappelons-le, à évaluer des emplois, la notion de compétences doit préalablement être entendue de manière un peu restrictive. Il entre traditionnellement dans la définition des compétences – certes selon les auteurs et les époques – le fameux triptyque savoirs, savoir-faire, savoir-être. Si les deux premiers ingrédients sont conformes et peuvent parfaitement rendre compte du contenu du travail pour produire une évaluation objective, il n'en va pas tout à fait de même pour les « savoir-être ». Ceux-ci recouvrent en effet des aspects fort

⁷ Fédération des travailleurs de la métallurgie CGT.

⁸ Le débat ne sera pas ouvert ici mais il faut rappeler que la classification a pour objet l'évaluation des emplois et non des personnes. La seule exception en France est la Fonction publique qui a adopté dans le cadre du statut général des fonctionnaires en 1946 un système de concours complètement différent dans lequel l'agent est « titulaire de son grade » et non de son emploi.

différents au regard de la distinction nécessaire entre travail et manière de travailler. Les savoir-être de l'ordre du requis pour la réalisation des activités concernent le travail et méritent d'être pris en compte dans le cadre de la classification : il s'agit, par exemple, des techniques relationnelles particulières en matière de négociation nécessaires pour tenir un emploi de commercial. Les savoir-être de l'ordre du comportement professionnel qui viennent décliner des activités concrètes ne doivent en revanche pas être prises en compte au titre de la classification mais bien plutôt au titre de l'appréciation individuelle conduite par les encadrants : il peut s'agir, dans ce cas, des capacités personnelles mises à profit dans son emploi et qui vont faciliter la signature de contrats dans l'exemple évoqué à l'instant. Rien à voir avec le requis de l'emploi en l'espèce mais tout à voir avec la qualité du travail et la contribution personnelle aux objectifs de l'entreprise.

Sur la base de cette définition de la notion de compétences, comprenant savoirs, savoir-faire et savoir-être requis, nous pouvons alors imaginer détailler les différents ingrédients, les « morceaux d'emplois », nécessaires au bon fonctionnement global de l'entité, de l'entreprise ou de la branche dans laquelle on se trouve. C'est cette liste de compétences ou d'activités qui constituera la base pour la valorisation des emplois : la classification de chaque situation de travail, nécessairement composée d'un certain nombre de ces compétences, donnera lieu à un positionnement dans la hiérarchie salariale au moyen d'une méthodologie simple et équitable. De surcroît, il se met alors en place une intéressante articulation entre compétences et organisation du travail : on voit bien l'intérêt que la démarche sous-tend en ce qu'elle minore la toute puissance d'une organisation prescrite et imposée au profit d'une marge de manœuvre – on n'ose pas écrire pouvoir – accordée aux salarié(e)s pour accroître leur champ d'intervention et configurer leurs propres situations de travail, en accord avec les besoins de l'entreprise s'entend. À la clé donc, une meilleure compréhension de son rôle, une meilleure visibilité sur les évolutions possibles de son travail, une participation aux décisions d'organisation et une juste reconnaissance via le niveau dans la classification.

Nonobstant le célèbre accord « A.Cap 2000 » signé dans la sidérurgie en 1990 qui a marqué l'entrée en scène des fameux « savoir-faire opérationnels validés », peu de branches ont choisi cette option consistant à identifier et reconnaître les compétences au sens où nous l'entendons. Dans le même esprit, nous pouvons toutefois citer les Missions locales qui œuvrent dans le domaine de l'insertion professionnelle des jeunes. Nous avons conduit le projet pour le compte de la Délégation interministérielle à l'insertion des jeunes (DIJ), en association à l'époque avec le département Compétences Travail Emploi de l'Anact⁹. L'objectif est alors d'aider les partenaires sociaux lors de la création de cette branche professionnelle au tout début des années 2000¹⁰. Parmi les éléments structurants à mettre au point, la classification bien sûr, fondement essentiel de la quasi-totalité des conventions collectives¹¹.

Dans quel univers sommes-nous ? Il s'agit d'entités de taille modeste voire très modeste, réparties sur tout le territoire, avec des métiers dont l'objet est très semblable d'une entité à l'autre. En somme, un paysage ressemblant par bien des aspects à celui des SSTI évoqués supra. Le service apporté consiste à accueillir les jeunes, à les conseiller, à animer les activités et l'entité, à prendre en charge l'ingénierie de projet ou à assumer des responsabilités administratives, comptables, humaines. Tout ceci aurait pu nous conduire à formaliser des emplois repères dans le cadre de la classification conventionnelle. Mais, si l'objet social est bien identique où que l'on se trouve, les configurations des

⁹ Maryse Bouclet, Michel Parlier, Bénédicte Roy.

¹⁰ Environ 6 500 salariés à l'époque, rattachés à diverses conventions collectives ou à aucune.

¹¹ La présence d'une classification dans une convention collective est d'ailleurs requise pour que ladite convention soit « étendue » sur décision du ministère du Travail à tout le secteur d'activité et non aux seuls adhérents à une organisation patronale (article L. 2261-22 al. II-3 du Code du travail).

entités sont, elles, particulièrement hétérogènes : elles donnent lieu à des situations de travail disparates, par exemple fonction de l'importance de la structure ou du bassin d'emploi, de l'implication plus ou moins marquée des collectivités locales, du mode d'organisation retenu, notamment de l'autonomie plus ou moins grande laissée aux salariés... Le choix a été fait d'affiner le regard et de « parler compétences ». Les grands types d'activités ont été répertoriés et c'est l'agrégation de ces éléments, dénommés ici « domaines de compétences »¹², qui forment autant de situations de travail qu'il y en a sur le terrain et qui conduisent à un juste positionnement dans la grille salariale nationale. Une cinquantaine de domaines de compétences ont ainsi été identifiés, formalisés et évalués au moyen de la méthode à critères classants élaborée de manière paritaire. Chaque situation de travail peut donc être déclinée en un certain nombre d'activités opérationnelles réalisées. Il ne s'agit pas d'individualiser le système de classification en lui faisant perdre son rôle de garantie collective mais bien de reconnaître le travail des uns et des autres de la manière la plus respectueuse possible, la plus proche de la réalité et de ne rien omettre dans la valorisation de ces emplois spécifiques.

À titre d'exemple, sur l'emploi le plus emblématique de conseiller en insertion, il est possible de recomposer toutes les situations de travail existantes à partir de domaines tels que : recevoir le public en entretien, établir un diagnostic individuel sur la situation du public reçu, accompagner l'élaboration du parcours d'insertion, animer des réunions techniques, concevoir et piloter des projets, assurer la mise en œuvre technique de la communication, etc.

Nous avons été amené à agir de la même façon pour rendre compte des métiers des personnels d'immeubles dans la branche des Entreprises sociales pour l'habitat¹³. Quoi de commun entre un gardien ou une gardienne en charge d'une cité comprenant une chaufferie collective, des immeubles de grande hauteur avec d'éventuelles dégradations quotidiennes et un gardien ou une gardienne qui œuvre dans une petite résidence étudiante ou de personnes âgées au milieu d'espaces verts à entretenir ? Il convient dans ce cas de rejeter la notion d'emploi repère et le recours aux compétences peut être parfaitement adéquat.

Cette approche est bien sûr plus complexe à appréhender, l'élaboration est également plus longue puisque les négociateurs de branche doivent formaliser lesdites compétences, le corps social peut se trouver déstabilisé par cette logique inédite mais la démarche est très efficace pour « parler du travail » en suscitant l'intérêt de tous. À utiliser avec modération donc et lorsque toutes les conditions sont réunies.

Une syndicaliste, au sein d'une structure à la fois branche professionnelle et grande entreprise, nous a confié ceci au cours d'une intervention visant à réviser la classification en prenant appui sur les compétences : « Même si nous ne parvenons pas à un accord entre partenaires sociaux à l'issue du chantier, nous tirerons un grand bénéfice de ce travail sur les compétences mises en œuvre dans les entités ».

— CONCLUSION

Qu'il s'agisse de la reconnaissance des contenus d'emplois dans le cadre du processus de classification ou de toute autre reconnaissance du travail, les questions auxquelles nous devons répondre sont : que cherchons-nous, quel effet voulons-nous produire, quel est le but ? C'est en y réfléchissant

¹² <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idArticle=KALIARTI000005783043&idSectionTA=KALISCTA000005696807&cidTexte=KALITEXT000005650609&idConvention=KALICONT000005635091&dateTexte=29990101>

¹³ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idArticle=KALIARTI000029173935&idSectionTA=KALISCTA000005730257&cidTexte=KALITEXT000029173938&idConvention=KALICONT000005635331&dateTexte=29990101>

collectivement que nous progressons et améliorons les conditions dans lesquelles les femmes et les hommes réalisent leur travail.

Nous voyons bien que, lorsque nous sommes privés de notre activité professionnelle, malade, licencié, confiné... nous perdons vite les repères qui contribuent à cerner notre rôle social ou ne serait-ce qu'à saisir notre sentiment d'utilité sociale. Formulé autrement, la connaissance, la compréhension, le partage de ce qui constitue le travail nous aide à mieux vivre ensemble. Être à sa place au travail, ce n'est pas être immobile ou assigné, c'est savoir d'où l'on vient professionnellement, appréhender parfaitement sa situation actuelle et disposer de tous les éléments nécessaires pour progresser.

— BIBLIOGRAPHIE

- Crawford, M. B. (2010), *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, La Découverte.
- Denimal, Ph. (2016), *Rémunération et reconnaissance du travail. Classification, compétences, appréciation, dialogue social*, Éditions Liaisons Entreprise & carrières.
- Sennett, R. (2010), *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, Albin Michel.

MAINTENIR EN EMPLOI OU SE MAINTENIR EN EMPLOI : DES TIRAILLEMENTS ENTRE RÉGULATIONS DANS L'ACTIVITÉ ET ORGANISATION FORMELLE

Laurent Caron, Aract Hauts-de-France

La prévention de l'usure professionnelle mobilise de nombreux acteurs dans l'entreprise : RH, service de prévention, médecine du travail, représentants du personnel, etc. Mais il n'est pas aisé d'en rendre compte. D'une part, l'usure en elle-même et l'apparition de problèmes de santé se révèle au cours du temps dans les trajectoires professionnelles souvent multiples des salariés. D'autre part, une prévention effective de l'usure se construit sur le terrain et dans l'activité concrète de tous les jours. Pour montrer cette difficulté à laquelle font face tous les préventeurs, nous mobilisons une intervention qui s'est déroulée dans une entreprise gestionnaire de l'assainissement et de la distribution d'eau aux usagers des collectivités territoriales. L'enquête s'appuie à la fois sur les indicateurs usuels de morbidité (accidents de travail et maladies professionnelles), les données issues des ressources humaines, l'observation et des entretiens avec les salariés concernés. La question de la prévention de l'usure professionnelle doit être envisagée simultanément en termes de parcours (approche diachronique) et inscrites dans les conditions de travail, ici et maintenant, qui permettent ou non de se maintenir en santé (approche synchronique). C'est à cette double condition qu'il devient possible de prévenir l'usure.

—
Mots-clés :
usure, parcours
professionnels,
organisation, prévention

— INTRODUCTION

Le lien entre la santé et l'expérience professionnelle est complexe. Il dépend de nombreuses interactions entre des personnes et des caractéristiques du travail. De plus, la dimension temporelle doit être prise en compte. Les expériences successives vécues au cours du temps conditionnent la capacité de se maintenir en emploi. Or, le problème est que « le travail passé ne s'observe pas » (Buchmann, W. et al., 2018, p. 17) mais que ses impacts se font sentir parfois durablement pour les personnes et leur capacité à travailler en bonne santé. « L'usure », quand elle est là, est faite pour rester et handicaper plus ou moins des salariés qui portent les stigmates de leurs parcours antérieurs. À ce moment,

améliorer les conditions de travail peut permettre de protéger les plus jeunes mais il est souvent trop tard pour les anciens. Et il n'est pas évident d'élaborer des parcours alternatifs : les postes peuvent tous être pénibles et comporter de fortes astreintes physiques et mentales. Dans ce cas, la rotation change le mal de place mais pour un temps seulement. Et, dans d'autres situations où une spécialisation professionnelle reste nécessaire – c'est le cas avec des opérateurs qualifiés pour des productions complexes – il n'est pas toujours aisé de proposer des parcours alternatifs à des salariés avec des restrictions d'aptitudes ou menacés de subir des altérations progressives à leur santé. Dans cette perspective, il est essentiel pour vraiment développer une prévention efficace, d'intégrer le « présent » mais aussi le « passé » et le « futur » dans les parcours professionnels (voir Buchmann et al., *ibid*, p. 22). On comprend évidemment que l'intégration de cet impératif à des entreprises confrontées à un fort tropisme « présentiste » soit particulièrement difficile (voir C. Gaudart, 2014). Mais assurer à chacune et chacun des parcours en santé, tout au long de la vie professionnelle (et face à l'allongement potentiel de celle-ci), passe par une réflexion de fond et une transformation des pratiques existantes.

— 1. LES RESSORTS ORGANISATIONNELS DE LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Les dynamiques temporelles des changements « du et dans le travail » sont donc importantes à prendre en compte pour garantir des parcours en santé. De plus, il n'existe pas de bons ou de mauvais modèles organisationnels qui garantiraient à tout coup le maintien en santé ou qui permettraient de relier mécaniquement des facteurs d'expositions à des dégradations avérées de la santé. Sauf de manière statistique¹, le lien entre la santé et le travail reste fondé sur les possibilités de développement et d'autonomie qui s'offrent aux travailleurs en situation.

L'existence de marges de manœuvre individuelles et collectives est donc importante : c'est souvent au sein de collectifs agissants, lors du travail quotidien, qu'il devient possible ou non de faire face à la dureté du travail et de se maintenir en santé. Ici, on vise la gamme de choix qui peuvent ou non s'offrir aux opérateurs pour réaliser l'activité : les manières de procéder, le temps imparti, les objectifs qui peuvent être revus, etc. Une prévention effective des risques professionnels ne dépend pas alors prioritairement de l'imposition d'un univers de règles – enjointes extérieurement à l'activité – mais des conditions concrètes d'effectuation du travail au quotidien et des régulations qui rendent possible la préservation de la santé. C'est d'ailleurs le sens même de l'action de l'Anact que de proposer aux acteurs des moyens de développer eux-mêmes les mécanismes de protection adéquats en démultipliant les capacités d'action.

L'intervention réalisée dans cette entreprise de gestion de l'eau appartenant à un groupe montre qu'une prévention efficace de l'usure professionnelle relève d'éléments liés tout autant à la volonté de l'entreprise elle-même — en tant que celle-ci tente d'organiser des processus pour le maintien en emploi et la prévention — qu'aux conditions de réalisation du travail qu'elle propose concrètement aux salariés. Ces éléments sont parfois favorables et d'autres fois défavorables au maintien en emploi des salariés, et ces derniers peuvent ou pas s'en emparer dans leurs activités. Cela crée quelquefois des contradictions ou des paradoxes qui montrent que se maintenir en activité, pouvoir tenir dans le travail, relève de compromis toujours singuliers et ancrés dans les pratiques quotidiennes.

Nous faisons alors l'hypothèse que le management, l'expérience professionnelle, le sens du travail, l'autonomie dans l'organisation du travail et le modèle économique sont des registres qui permettent aux salariés (individuellement et collectivement) de trouver des compromis acceptables entre

¹ Dans les « grandes masses », plus les personnes cumulent d'astreintes, plus la chance de voir apparaître des problèmes de santé se développent.

contraintes du travail et préservation de la santé.

Cette contribution propose de dresser un panorama des éléments qui, dans l'organisation, dans le management et dans les situations de travail, permettent – ou pas – de « fabriquer » du maintien en emploi.

Plus précisément, il s'agira de montrer :

- Que la prévention de l'usure passe essentiellement par les compromis et les régulations dans le travail rendus possibles par l'existence de certaines ressources : composition des équipes, autonomie de moyens, transfert de savoir-faire, répartition des tâches entre salariés, etc. ;
- Que les régulations opérées par l'encadrement de proximité sont importantes et permettent de trouver des marges de manœuvre et un meilleur équilibre dans la charge de travail ;
- Que les politiques de l'entreprise en matière de recrutement, de prévention des risques et de maintien en emploi ne sont pas, dans leurs déclinaisons opérationnelles, toujours favorables à la prévention de l'usure professionnelle.

— 2. CONTEXTE ET DEMANDE DE L'ENTREPRISE

L'entreprise avait signé un accord-cadre sur la prévention des risques professionnels, la santé et la sécurité au travail.

La demande d'accompagnement faite au réseau Anact-Aract portait sur un des axes de cet accord celui cherchant à « favoriser des parcours professionnels qui préviennent les inaptitudes afin de faire correspondre la santé avec la gestion des compétences ». Il s'agit d'élaborer des indicateurs pour développer une politique de prévention des inaptitudes et d'outiller les démarches dans l'ensemble des secteurs du groupe avec un programme étalé sur plusieurs années. Pour ce faire, les partenaires sociaux de l'entreprise ont choisi un métier, par grand secteur, à investiguer.

Les éléments présentés dans cet article sont issus de l'intervention qui a été réalisée auprès de salariés chargés de la gestion des réseaux d'eau potable. Celle-ci a été conduite sur deux sites sensiblement équivalents tant par leur effectif (entre 130 et 150 salariés) que leur implantation en zone urbaine. Les directions et les représentants du personnel des deux sites étaient intéressées à comprendre les processus d'usure professionnelle au-delà des seuls critères habituels d'accidents de travail et de maladies professionnelles (AT-MP). La direction poursuivait un objectif de prévention et les représentants du personnel insistaient sur des éléments d'objectivation de la pénibilité du travail. L'intervention, dans une première étape, visait à recueillir des matériaux devant permettre de mieux comprendre les processus d'usure professionnelle, les politiques de prévention des risques et de gestion des questions de santé et les liens entre les conditions de travail, les caractéristiques des populations et leurs parcours professionnels. La méthodologie mise en œuvre a combiné une analyse démographique et des indicateurs de santé, des observations d'activités (deux chantiers suivis chacun sur le temps d'un poste de travail) et des entretiens collectifs (regroupant 4 à 8 agents réseaux d'âges et d'anciennetés différents), des entretiens de parcours professionnels (âge d'entrée dans la vie active, diplôme, métiers exercés, événements professionnels ayant eu un impact sur le parcours, aspects positifs et négatifs des emplois antérieurs, notamment sur la santé). Une analyse de la démarche de prévention des risques au sein de chaque site et de la gestion des restrictions et inaptitudes a été également faite de même qu'une analyse succincte des modalités de recrutement des agents réseaux.

— 3. LES PRINCIPAUX RÉSULTATS D'ANALYSE

3.1. La population des agents réseaux et les données disponibles : la question des parcours professionnels.

Les données RH sont peu nombreuses (âge, ancienneté, et données AT/MP) et ne sont tracées qu'au niveau régional. À partir des dates d'entrée dans l'entreprise et des âges, nous avons constaté que l'entreprise (au moins au niveau régional) se caractérisait par un âge d'entrée plus avancé. Dans les cinq dernières années, la proportion des recrutés de moins de 30 ans est passée sous la barre des 49% alors qu'elle était de 78% auparavant. En regard, celle des 40 ans ou plus est passée de 6% à 22% pendant la même période. L'entreprise recrute donc des salariés tendanciellement plus âgés. Cela s'explique en partie par l'intégration de salariés déjà en activité lors de la reprise en gestion de l'ancien prestataire, mais aussi par les critères présidant aux choix de recrutement qui privilégient l'expérience professionnelle. Pour ce second aspect, nous avons constaté que l'entreprise favorise le recrutement de personnes ayant une expérience dans le BTP (« Expérience nécessaire dans le domaine des travaux publics (terrassment ...) ») avec l'exigence de détenir les permis poids lourds ou les habilitations minipelle et grue auxiliaire. Mais pour certaines offres d'emploi pour des postes d'agents réseaux, figure dans le descriptif de poste la mention « pas de contre-indication au port de charge ». Il faut donc des salariés expérimentés, plus âgés mais en « bonne santé »...

Des entretiens individuels ont permis de retracer les parcours professionnels d'une quinzaine d'agents réseaux. Les parcours décrits indiquent clairement que les critères d'embauches indiqués plus haut pèsent dans les choix. La totalité des salariés interrogés ayant moins de 7 ans d'ancienneté sont tous passés par des métiers « utiles » pour l'entreprise (plombier, ouvrier agricole, ouvrier des TP, conducteur d'engin de terrassment, etc.).

En outre, cette analyse des parcours montre deux autres aspects importants permettant de comprendre le rapport de ces salariés aux conditions de travail et le phénomène d'usure professionnelle. En premier lieu, l'âge d'entrée dans la vie active et l'aspect « haché » des parcours professionnels : 50% des salariés interrogés sont entrés dans la vie active à 16 ans et 30% sans aucun diplôme. 55% ont connu un licenciement économique ou une fermeture d'entreprise avant d'être embauchés dans leur poste actuel et tous sont passés par l'intérim ou des CDD, dont 80% plus d'une fois. Enfin, 45% ont démissionné au moins une fois en lien avec des conditions de travail ou des ambiances de travail difficiles. Les parcours sont donc difficiles et marqués par des situations qui ont pu imprimer d'une façon ou d'une autre leur empreinte en s'usure physique et mentale.

En second, les agents interrogés admettent être en bonne santé. Mais, sur 17 entretiens, 9 évoquent des douleurs ou difficultés physiques, 3 évoquent des difficultés mais les minimisent (« c'est normal », « c'est le métier »), 6 disent qu'ils n'ont pas de problème de santé et tous disent que les conditions de travail dans l'entreprise sont bonnes.

Plusieurs agents (mais une minorité) disent que s'ils avaient des problèmes de santé, ils ne le diraient pas au médecin du travail pour éviter une mise en inaptitude, synonyme pour eux de perte d'emploi ou de changement de métier. Par contre, les parcours antérieurs difficiles et chaotiques, au regard des conditions de travail actuelles ne favorisent-ils pas ces propos ? Pourtant, les salariés évoquent qu'en cas de difficulté, ils en parleront volontiers à leur chef d'équipe pour trouver une solution : « Les plus âgés ont tous mal au dos » (un agent jeune).

3.2 Les atteintes à la santé

L'analyse des données AT/MP disponibles montre une surreprésentation des agents réseaux sur ces deux volets et une surreprésentation des moins anciens en ce qui concerne les AT. Pour ce dernier item, c'est l'agence comportant les effectifs les plus anciens qui s'en sort le mieux avec 68% des

agents réseaux n'ayant eu aucun AT contre 46% pour l'autre site. En ce qui concerne les MP, les données indiquent 10 MP reconnues sur les 6 dernières années (essentiellement des TMS) pour 424 agents réseaux. Sur 65 dossiers d'AT, 20 concernent les agents réseaux. On constate des atteintes surtout au niveau des mains et des jambes sur cette population. Beaucoup de chutes en descendant de véhicule ou d'incidents de manutention.

Les AT sont systématiquement analysés (arbre des causes) et les données sont transférées au niveau régional (QSE et DRH). Ils font l'objet d'une présentation en CHSCT. Certains agents ont vécu ces analyses d'AT comme une enquête à charge. Il est probable qu'il y ait une sous-déclaration des accidents bénins (27 sur une année pour un site). Le registre est renseigné essentiellement lorsque le salarié estime que le problème pourrait évoluer négativement (garder une trace).

La hiérarchie et les QSE incitent les salariés à déclarer le plus systématiquement possible. Mais, le registre est difficilement accessible (dans un bureau dans les étages), voire « méconnu » pour certains, d'autant plus que les agents réseaux ne vont pas fréquemment dans les locaux de l'agence.

Le registre des accidents bénins ne fait pas l'objet d'un traitement quantitatif (statistiques). Il est régulièrement consulté par les relais QSE qui cherchent des informations qualitatives (événements récurrents). Certains AT peuvent faire l'objet d'un thème de causerie (temps court et descendant sur la sécurité en lien avec les circonstances de l'accident).

3.3 Perception des aspects positifs et négatif du travail

Sur les deux sites étudiés, les tâches dévolues aux « agents réseaux » du service « distribution » consistent principalement à maintenir et entretenir les réseaux de distribution d'eau (réparations de fuites, vérifications et entretien des appareils) au sein des collectivités qui ont un contrat avec l'entreprise. Dans une moindre mesure, ils ont une activité de « travaux neufs » (pose et branchement de canalisations secondaires, retrait de canalisations en plomb). Enfin, une astreinte hebdomadaire est dévolue à ces salariés durant laquelle trois équipes par établissement sont susceptibles d'intervenir entre 17h00 et 8h00 du matin.

Ces agents de réseau représentent 22% de l'effectif dans une agence et 18 % dans la seconde.

Les principales contraintes du travail Les entretiens collectifs et individuels avec des agents réseaux et des chefs d'équipes ont permis de recenser les principales difficultés rencontrées. Certaines sont structurelles et d'autres conjoncturelles. Dans l'ordre de prégnance, on retrouve la situation météorologique (essentiellement la pluie et le froid) et le terrassement à la main. Viennent ensuite la proximité avec d'autres réseaux (gaz) et les risques et la difficulté d'accès que cela peut entraîner. Les relations avec les autres détenteurs de réseaux sont sources de difficultés récurrentes pour obtenir les informations relatives à leur implantation, ce qui conditionne la nature et les moyens mobilisés pour les interventions. En effet, le manque d'information implique pour les équipes de devoir effectuer le terrassement à la main, plus précis mais plus sollicitant. Il faut éviter de mettre à mal les canalisations de gaz ou les gaines de câbles de téléphonie.

Ce qui fait l'intérêt du travail

De la même manière, les salariés ont mentionné six aspects dans leur travail qui concourent à son intérêt :

- le travail en extérieur et en équipe – les équipes sont constitués de binômes stables ;
- la variété des situations rencontrées (« chaque chantier est différent ») ;
- l'autonomie dans l'organisation de leurs interventions (répartition des tâches au sein de l'équipe) ;
- la notion de « service public » (notamment le fait de ressentir une fierté de pouvoir maintenir l'approvisionnement en eau des populations) ;

- les relations de travail avec l'encadrement de proximité – qui gère plusieurs équipes sur un territoire donné – et enfin ;
- la qualité des outils de travail.

L'analyse des entretiens professionnels montre que près de 30 % des agents réseaux se disent insatisfaits de leur emploi actuel. Mais les documents de traçabilité disponibles ne font état d'aucun argument permettant d'expliquer complètement cette insatisfaction. Il y a là une perte d'information préjudiciable pour le management, en particulier la direction, le top management et les animateurs QSE. Cette situation est surtout préjudiciable pour la direction des sites (les N+2) et éventuellement les relais QSE. Les chefs d'équipes ont des relations fréquentes avec les membres de leurs équipes et il existe une « franchise » et une confiance entre eux.

3.4 L'activité de travail et le management

Des observations de l'activité et des entretiens associés ont été conduits sur deux chantiers. Cette analyse, certes limitée, permet de comprendre certains ressorts de l'organisation favorables à la prévention de l'usure et de comprendre la réticence à la déclaration des AT bénins observés. Les chantiers (essentiellement curatifs suite à des fuites dans le réseau) présentent beaucoup de variabilités. L'équipe cherche systématiquement à opérer des compromis entre la qualité du service (couper l'eau le moins de temps possible), le coût pour la santé et le coût économique. Par exemple, une équipe intervient pour réparer une fuite dans un village. En amont de la fuite, il y a un robinet sur une canalisation enterrée qu'il faut fermer ou réparer. Pour y accéder, l'équipe creuse une tranchée au niveau du trottoir. Mais celui-ci est étroit et il serait nécessaire de blinder la tranchée creusée pour éviter son éboulement, ce qui correspond à la norme de sécurité. L'équipe ne le fait pas ! Les agents nous expliquent que blinder nécessite du temps, qu'ils connaissent la géologie du sous-sol car ils sont déjà intervenus dans ce village. Par ailleurs, ils pourraient élargir la tranchée mais cela impliquerait de casser la bordure de trottoir et une partie de la chaussée pour ensuite les reconstruire (coût économique). Enfin, dans ce cas de figure, l'un des collègues reste en contact visuel ou auditif avec celui qui est dans la tranchée pour s'assurer que les travaux se passent dans de bonnes conditions. Le chef d'équipe connaît ce type de stratégies. Il sait qu'elles peuvent outrepasser les règles de l'entreprise et donc être considérées comme des fautes professionnelles. Néanmoins, il les accepte dans la mesure où elles permettent un compromis entre la pénibilité, le coût/gain économique et le temps passé sur le chantier.

Il en va de même pour les astreintes. Celles-ci sont obligatoires et mobilisent les équipes à tour de rôle. Nous avons constaté que la règle officielle était détournée dans la mesure où, au sein des équipes, les salariés pouvaient céder leurs astreintes à d'autres. Concrètement, un salarié âgé cède son astreinte à un plus jeune. Le premier économise une activité potentiellement fatigante et le second voit sa rémunération augmenter – les astreintes sont indemnisées même sans intervention.

Cette « tolérance » de l'encadrement de proximité, cautionnée par la direction locale, sous réserve du respect de règles secondaires (pas de possibilité de faire deux semaines d'astreintes successives et nécessité de détenir toutes les compétences requises au sein du binôme d'astreinte) est un « deal » considéré comme « gagnant-gagnant » par les parties. Cet aspect est important car les encadrants de proximité ont peu de marges de manœuvre pour manager les équipes. En effet, ils ne disposent pas de moyens directs de « sanction / gratification » pour gérer leurs équipes. L'encadrant de proximité a donc tout intérêt à mettre en place des méthodes de management centrées sur l'équité – plusieurs évoquent une relation « donnant / donnant » – s'il veut obtenir un engagement de ses équipes. Il s'agit alors de laisser les agents organiser entre eux les plannings d'astreintes et de congés et de « laisser » les binômes se constituer selon les affinités des agents :

« Je peux compter sur mes agents et c'est réciproque », « Moi, j'ai une relation de confiance avec mes équipes » (encadrants de proximité).

3.5 Les restrictions d'aptitudes et les inaptitudes

Les inaptitudes représentent peu de cas (3 pour nos deux agences sur les cinq dernières années). Les restrictions sont plus nombreuses, 11 en cours pour nos deux agences. Les conclusions des médecins du travail concernent essentiellement la limitation du port de charge ou du temps de conduite et parfois celle d'outils spécifiques comme le marteau piqueur ou la dameuse. Si les restrictions sont respectées par l'organisation, elles sont, dans leur application, directement gérées à l'intérieur des binômes. Dans une des agences, la direction semble tenir compte des restrictions dans le cadre des évolutions professionnelles. La restructuration faite un an auparavant a permis l'officialisation de plusieurs agents sur des postes qu'ils occupaient (parfois partiellement) pour des raisons de restrictions d'aptitudes, soit à la demande des agents, soit sur proposition de la direction. Il ne s'agit donc pas de procédures de reclassement mais bien d'une forme d'anticipation dès qu'un problème de santé se pose. Les résultats de ces changements de postes sont satisfaisants pour ces agents.

Les inaptitudes sont gérées en agence de manière plus ou moins structurée. Dans une des agences, c'est le directeur qui prend en charge cette gestion à partir d'une grille conçue par le service QSE en région, qui permet, dans sa première partie, de lister les tâches effectuées (quoi - combien de temps - charge portée - contraintes - pistes d'amélioration - apte ou pas ?) et dans la seconde partie de renseigner les tâches nouvelles que le salarié est en mesure d'exercer. Cette grille est proposée au salarié et soumise au médecin du travail qui la valide. Le plus souvent possible, les trois parties prenantes travaillent cette grille ensemble. La grille est « validée » au niveau régional (DRH et QSE), mais nous n'avons pas obtenu d'information sur le rôle exact joué par ces deux services en région. Il est à noter que les agences adhèrent à différents services de santé au travail inter-entreprises et que la coopération entre ceux-ci est quasi inexistante, rendant la mise en œuvre de processus collaboratifs impossibles. Dès lors, reclasser les agents réseaux inaptés devient difficile. Assez naturellement, la direction (en agence au moins) évoque le passage vers le service clientèle comme voie de reclassement privilégiée (Service clientèle : relevé de compteur - petites fuites avant compteur - impayés, etc.). Les agents réseaux interrogés sont assez majoritairement peu attirés par les activités du service clientèle. Parmi les éléments qui sont évoqués négativement ils évoquent un travail isolé, jugé « monotone car trop répétitif », des postures difficiles et des efforts physiques pas évidents (accès et travail au niveau des regards, par exemple). Ils évoquent également les « impayés » qui peuvent conduire à des coupures d'accès à l'eau que les agents réprouvent car elles leurs apparaissent antinomiques avec leur conception du service public. Enfin, la question de la mobilité est posée dans la mesure où les salariés ne souhaitent pas de mobilité géographique. Moins de 5% des agents réseaux se disent prêts à une mobilité géographique et encore, dans le département.

— BILAN

Cette intervention présente un bilan contrasté en termes de mobilisation locale des acteurs. L'intervention a été conduite avec l'appui des deux animatrices QSE des sites. Le processus leur a permis de prendre conscience de l'intérêt d'avoir une vision élargie des données utiles pour conduire les politiques de prévention des risques au-delà du cadre de référence, souvent très normatif, qu'elles avaient à tenir. Pour autant, leurs marges de manœuvre demeurent restreintes. Du côté de la direction des deux sites, les directeurs ont assis leur conviction que les chefs d'équipes étaient - dans une organisation qui tend à rationaliser les process de travail et à régler la prévention sur les processus

RH – les rouages-clés permettant de tenir des compromis entre performance économique et santé des salariés. Nos observations corroborent cette assertion. Du côté GRH, l'éloignement du terrain (DRH grande région englobant trois régions administratives) et la centralisation des processus n'ont pas permis à ces derniers de s'emparer des résultats de l'intervention. Au niveau du groupe, d'autres enjeux ont mis à mal ce travail engagé dans l'ensemble des secteurs. La question de l'usure professionnelle et de la gestion des restrictions et inaptitudes n'a pas reçu suffisamment d'écho. Les évolutions stratégiques et les restructurations qui en découlent ont pris le dessus. Pourtant, comme nous l'avons avancé au début de cet article, une véritable prévention de l'usure professionnelle repose sur la capacité des acteurs à tenir compte à la fois du « passé », du « présent » et d'envisager un « futur » pour les salariés comportant des parcours professionnels et un horizon dans lequel se projeter. Nos observations montrent que de ce point de vue, le « présentisme » et les nombreuses réorganisations ne laissent pas toujours le loisir aux acteurs de construire des perspectives temporelles aptes à concilier protection de la santé et exercice de nouvelles compétences.

— CONCLUSION

Que retenir de cette intervention ?

Il semble bien que la gestion des inaptitudes et, au-delà, la gestion de la pénibilité et de l'usure professionnelle soient le fait de régulations locales, de « deal » entre les salariés et leur encadrement de proximité bien plus que de dispositifs organisationnels portés par l'entreprise. D'une part, cela ne signifie pas que l'entreprise – au travers des directions locales – ne fait rien, mais plutôt qu'elle s'adapte aux contextes locaux – ici les équipes, qui sont plus aptes à gérer tant du point de vue préventif que curatif les risques de restrictions d'aptitudes ou d'inaptitudes. D'autre part, ces adaptations locales ne bénéficient pas uniquement à la santé des salariés concernés mais participent d'une économie générale permettant aux agences locales de faire des économies financières par une gestion optimisée de la part des équipes. Pourtant, il existe une tension entre le respect de normes de sécurité et les conditions réelles de travail qui induit une tension symétrique entre l'usure professionnelle et la viabilité économique. Les « causeries sécurité » et la tendance à promouvoir le respect de normes théoriques semblent bien être en contradiction avec la réalité du travail des salariés qui, de leur côté, cherchent à fabriquer des compromis entre leur santé et le service public adressé aux populations. Cela interroge la prise en compte du travail réel dans les dispositifs de prévention de l'usure professionnelle. L'écart constaté entre l'état de santé réel des salariés et les données disponibles (AT/MP), entre ce qui constitue l'attrait du travail pour les salariés et les contraintes de l'activité les plus difficiles, fait reposer les logiques de préservation de la santé sur des mécanismes de régulation au plus près des réalités de terrain. Le niveau local peut répondre, au moins partiellement, à cette forme de subsidiarité où la « capacité » des salariés (leur potentialité à agir) dans le contexte de l'organisation – en tant que ressource « capacitante » – n'est pas complètement encore adaptée à cette mission. Mais on peut penser que ce manque de « « régulation conjointe » – entre les collectifs, l'encadrement et les directions – n'est peut-être pas la configuration la mieux à même de garantir à long terme des parcours en santé tout au long de la vie professionnelle ?

— BIBLIOGRAPHIE

- Buchmann, W. et al. (2018), « Peut-on élaborer une approche ergonomique du temps long » ?, in *Pistes*, 20-1, 28 p.
- Gaudart, C. (2014), « Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel », in *Pistes*, 16-1, 25 p.

SAISONNALITÉ ET PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL DANS LA SYLVICULTURE ET LE BÛCHERONNAGE

Aline Dronne, sociologue, Aract Grand-Est

Les travailleurs de la forêt – bûcherons et sylviculteurs – payent un lourd tribut en termes de santé au travail pour exercer leur activité. C’est une profession où les risques sont importants et peuvent se traduire par des accidents graves et des affections qui invalident durablement les travailleurs du secteur, les forçant parfois à quitter leur métier précocement (S. Mambie, 2013). À la suite d’une interpellation des partenaires sociaux sur le vieillissement de la population des salariés saisonniers, et notamment le lien entre l’usure professionnelle et les parcours, et dans le cadre du Plan Régional de Santé au Travail (PRST2), l’Aract Grand-Est a proposé de mener une recherche-action pour répondre à ces interrogations. Une étude documentaire a montré que la préoccupation centrale concerne plus l’emploi et moins le champ du travail et des conditions de travail. L’Aract a cherché à mieux appréhender les conditions de travail qui sont à l’origine des problèmes de santé au travail dans la filière bois en investiguant une dizaine d’entreprises. À notre sens, l’identification des facteurs de risques (dits « classiques ») ne sont pas les seuls déterminants à prendre en compte pour promouvoir la sécurité et la santé des travailleurs forestiers. Les formes de coopération au travail (face au travail isolé, par exemple), la nature des marchés qui comporte un impact sur les conditions d’exercice du travail (forçant à travailler non selon les saisons mais en réponse à la demande), le développement des compétences et des formations (par l’apprentissage et le mode d’intégration des « nouveaux ») sont des éléments qui conditionnent la capacité des travailleurs à promouvoir leur santé. Nous identifions ces éléments dans la perspective de favoriser des pratiques de prévention plus efficaces.

Mots-clés : prévention, risques, sylviculteurs, bûcherons, saisonnalité, attractivité, environnement

— 1. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

1.1 La forêt, sa filière et ses métiers

Selon l’inventaire forestier national (2006-2011), la forêt en France métropolitaine couvre 17 millions d’hectares, soit 170 000 km. La France dispose de la troisième forêt d’Europe, derrière les forêts suédoise et finlandaise. Cela correspond à un taux de boisement de 29,7 % du territoire proche du taux mondial mais qui reste en progression depuis le XIXe siècle. Elle comprend 136 espèces d’arbres.

La filière bois et la forêt française font vivre 440 000 personnes : de la gestion des forêts à la fabrication de meubles et parquets, en passant par le sciage, la confection de papier, la construction de char-

pentres ou de granulés ou de plaquettes pour le chauffage. Cela représente un chiffre d'affaires de 60 milliards générés par quelques 100 000 entreprises établies principalement en milieu rural. C'est une filière hétérogène dans ses activités mais vitale pour l'économie rurale. Son développement est une priorité nationale et comporte des enjeux environnementaux importants. Pourtant la filière bois affiche une balance commerciale déficitaire de 6 milliards d'euros. Le bois s'exporte : vers la Belgique et la Chine notamment. Les chênes et les hêtres partent massivement vers la Chine. Les ventes ont doublé à partir de 2011. La matière première part pour revenir sous forme de produits manufacturés (parquets, meubles) et être vendue à des prix défiant toute concurrence sur le territoire français. À la suite du rapport de Jean Puech (2009), en 2009, annonçant une production annuelle de 83 millions de mètres cubes, avec des estimations sur le taux de prélèvement de bois en forêt qui permet à celle-ci de s'accroître, certaines associations semblent s'inquiéter de l'augmentation du taux de prélèvement compte tenu du développement de la demande de bois-énergie.

1.2 Le contexte lorrain

Une première cartographie correspondant à la filière bois dénombre 3700 entreprises et 22 900 salariés, localisés principalement dans les Vosges.

Au plan économique, avec 869 000 hectares de forêt, la Lorraine est l'une des premières régions forestières de France avec presque 6% de la surface nationale boisée. Elle est la première région productrice de feuillus (chênes, hêtres et charmes, avec un volume sur pied qui est estimé à 86 millions de m³). La filière forêt-bois en 2015, dans la région Grand-Est, compte 11 420 établissements qui valorisent au moins en partie les ressources sylvicoles locales. Ce qui représente 22,3 % de la filière.

Au plan des entreprises, les activités dites « d'amont » de la filière bois sont principalement la sylviculture et l'exploitation forestière (bûcheronnage, débardage). Cette première maille de la filière est composée de 90 % de petites entreprises de moins de 5 salariés. La population salariée est essentiellement masculine et ouvrière. Nous notons un écart important de structures des entreprises et de la population salariée entre l'amont (les travaux forestiers) et l'aval (l'industrie de l'ameublement) de la filière.

Les perspectives consistent à augmenter l'exploitation de la ressource forestière. Avec aujourd'hui 662 000 tonnes de bois disponibles, la volonté est de passer à une production de 960 000 tonnes. Pour cela, il faut notamment encourager le développement des compétences des salariés pour accompagner les transformations des activités et renforcer l'attractivité des métiers.

1.3 L'amont de la filière : des préoccupations en termes de conditions de travail

La tension existant entre la volonté clairement affichée de l'État d'augmenter la ressource forestière et les réalités rencontrées sur le terrain s'observe à travers différentes dimensions :

- Recours accru à la mécanisation.
- Augmentation des rendements.
- Détournement du statut des entrepreneurs : subi et non choisi.
- 100 entreprises en création par an (anciens salariés, chômeurs, retraités).
- Dérive de l'affouage (autorisation aux administrés de couper du bois sur le terrain communal à tarif préférentiel pour leur propre consommation – interdiction de vente).
- Difficultés de recrutement d'ouvriers qualifiés et manque d'attractivité des métiers (faibles salaires, conditions de travail difficiles, etc.).

Pendant les 20 dernières années, le bois a été récolté en Lorraine, valorisé à l'étranger et revendu sur

le marché local après son importation. Par ailleurs, les prestations d'abattage sont de plus en plus confiées à des entreprises d'Europe de l'Est.

La filière bois désigne la chaîne des acteurs et entreprises qui gèrent, cultivent, entretiennent, coupent, transportent, transforment le bois, de l'origine aux produits finis. L'amont de la filière relève des travaux forestiers.

Au sein des travaux forestiers, nous comptons 6 métiers principaux : sylviculteurs, bûcherons, élagueurs, débardeurs, chauffeurs grumiers et les conducteurs d'abatteuses. Dans cette étude, nous prenons en considération plus particulièrement les sylviculteurs et les bûcherons. Les activités de sylviculture qui ont pour but la production de bois sur pied (boisement, entretien, gestion de la forêt...). Les activités d'exploitation forestière aboutissent à la production de bois brut pour les activités situées en aval : bois d'œuvre, bois d'industrie et bois énergie.

Le deuxième Plan Santé au Travail 2010-2014 est décliné en région lorraine. Le Plan Régional a fait le

Les sylviculteurs sont des opérateurs réalisant l'ensemble des techniques (dégagement, plantation, pose de protection, détournage, débroussaillage) permettant la création et l'exploitation rationnelle des forêts tout en assurant leur conservation et leur régénération.

Les bûcherons sont des opérateurs réalisant l'abattage manuel des arbres. Préalablement à cette tâche, ils repèrent l'arbre à couper (marquage), analysent le penchant du houppier pour identifier la direction de la chute, préparent la zone d'abattage (débroussaillage et aménagement d'une voie de repli, égobelage). Puis ils effectuent la découpe (façonnage et ébranchage, tronçonnage) et le cubage (décompte de la production).

choix de mettre en avant l'approche par secteurs professionnels afin d'agir dans des secteurs particulièrement accidentogènes ou pathogènes en raison de la nature du travail, des modes d'organisations du travail et d'expositions aux risques professionnels. C'est le cas notamment des secteurs agricoles et forestiers.

Les productions agricole et forestière sont très touchées par les accidents du travail ; même si la fréquence et la nature en restent stables ces dernières années, leur gravité tend à s'accroître. Les secteurs sont les travaux forestiers, les scieries et les espaces verts.

En lorraine, parmi les 1 210 accidents du travail et de trajet avec arrêt enregistrés par le régime agricole en 2009, 32% concernent le secteur des travaux forestiers¹. Également, le PRST2 pointe les « nouveaux » salariés. Le PRST entend par « nouveaux salariés » des salariés nouvellement embauchés (CDD ou CDI), stagiaires, apprentis, remplaçants, intérimaires et saisonniers, comme les salariés reprenant une activité après une absence (longue maladie, maternité...) ou pour reconversion notamment. Un « nouveau » sera défini comme un salarié se situant dans un nouvel environnement, une nouvelle situation de travail (technique, organisationnel...). Cette « nouveauté » le placera dans une situation pouvant le rendre « vulnérable ». Dans le secteur agricole, les accidents liés à des activités professionnelles sont plus nombreux chez les jeunes que dans le reste de la population. Toutefois, une étude de la DARES2 montre que l'âge n'est pas le facteur déterminant majeur des taux élevés de fréquence des accidents du travail : c'est la faible ancienneté qui contribue le plus à accroître la probabilité d'accident³.

1.4 Investigations et méthodologie

¹ Plan Régional Santé au Travail Lorraine, 2010-2014, Fiche 3 « Actions de prévention dans les secteurs professionnels à forte sinistralité ».

² Direction de l'Animation et de la Recherche des Études et des Statistiques, du ministère du Travail.

³ Plan Régional Santé au Travail Lorraine, 2010-2014, Fiche 4 « Actions de prévention en direction des publics ».

L'Aract est à l'initiative d'une recherche-action répondant à une orientation du Plan Régional de Santé au Travail concernant la population des saisonniers dans l'agriculture. Cette recherche-action vise à comprendre la pénibilité du travail en lien avec les saisons et à investiguer les processus d'usure professionnelle, dynamique qui s'installent au gré des itinéraires professionnels et des expositions auxquelles sont confrontés les travailleurs saisonniers, et plus précisément les sylviculteurs et les bûcherons. Cette recherche-action vise à établir un diagnostic de la population et de ses conditions de travail, et de disposer d'une meilleure connaissance des expositions aux multiples risques professionnels afin de recommander des actions correctives sur le champ de la prévention et des compétences. Une dizaine de structures (publiques et privées), spécialistes de l'exploitation forestière (bûcheronnage et/ou sylviculture) font l'objet d'investigations individualisées. Le diagnostic est réalisé par l'Aract. Les investigations ont pu être conduites en binôme (Aract et Caisse d'Assurance Accidents Agricoles ou Mutualité Sociale Agricole).

Tableau I : Exemples de chantiers

Structures			Observations		
Statut	Activités	Nombre de salariés	Équipes (âge, ancienneté)	Activités	Matériels utilisés
Secteur Public - EPIC (Établissement à Caractère Industriel et Commercial)	Avec deux tiers de forêts publiques en Lorraine, cette structure gère plus de 200 forêts domaniales et près de 2.000 forêts communales	+ de 1000 agents : - agents patrimoniaux - ouvriers forestiers	3 sylviculteurs . Moyenne d'âge : 50 ans . Moyenne ancienneté : 30 ans	Visite chantier	Tronçonneuses & haches
			3 bûcherons . 23 ans - 1 an ancien. . 32 ans - 5 ans ancien. . 50 ans - 27 ans ancien	Bûcheronnage Débardage à cheval simultané Résineux — Montagne	Tronçonneuses & haches
	3 sylviculteurs - 20 ans - 1 an ancienneté (apprenti) - 22 ans - 2 ans ancienneté (apprentissage - 13 ans ancienneté dans le métier) - 50 ans - 33 ans ancienneté		Sylviculture — Plaine	Tronçonneuses & haches	
	3 bûcherons - 50 ans - 29 ans ancienneté (début de carrière dans l'industrie) - 51 ans - 30 ans ancienneté (début de carrière dans l'industrie) - 54 ans - 24 ans ancienneté (début de carrière dans le bâtiment)		Bûcheronnage Feuillus en feuilles	Tronçonneuses & haches	
Elle assure l'exploitation des forêts publiques					

Structures			Observations		
Statut	Activités	Nombre de salariés	Équipes (âge, ancienneté)	Activités	Matériels utilisés
			3 bucherons - 50 ans - 53 ans – - 56 ans – -> Moyenne ancienneté : 35 ans - 1 apprenti 20 ans (présent depuis 2 mois)	Bucheronnage Feuillus en perte de feuilles	Tronçonneuses & haches
TPE	Abattage avec abatteuse mécanique	Entreprise familiale (père-mère-fils) + 6 salariés	Abatteur – 36 ans	Bûcheronnage Résineux – Montagne	Abatteuse mécanique
Coopérative	Coopérative forestière, administrée par un conseil d'administration composé de propriétaires forestiers élus Elle se divise en trois agences. La coopérative forestière a pour mission principale la gestion de forêts privées (4500 associés coopérateurs – 100000 hectares de forêts)	La coopérative emploie 59 personnes, 54 ETP. Chaque agence est structurée avec un responsable d'agence, une équipe technique et une équipe administrative. Elle compte 3 salariés dans cette activité en Lorraine.	2 Sylviculteurs - 48 ans – 30 ans ancienneté - 44 ans – 24 ans ancienneté	Sylviculture – Montagne	Croissants
			1 sylviculteur - 49 ans – 12 ans ancienneté	Sylviculture – Plaine	Tronçonneuses & haches
Indépendant	Bûcheronnage principalement en feuillus et de façon ponctuelle en résineux	Bucheron indépendant – Pas de salariés	Bucheron - 53 ans – Indépendant depuis 14 ans	Bucheronnage feuillus	Tronçonneuse et hache

— 2. LE DIAGNOSTIC ET LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE-ACTION

La question centrale du diagnostic est de comprendre comment l'activité structure les différents facteurs de pénibilité et d'usure professionnelle afin de favoriser la conciliation entre enjeux économiques et enjeux sociaux. Les résultats de la recherche-action ont ensuite été exposés auprès de personnes impliquées dans la filière, par exemple la Commission Paritaire d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CPHSCT), pour être modérés ou enrichis.

2.1 L'environnement physique : des gestes contraints et un cumul de risques professionnels⁴

Les activités de sylviculture et de bûcheronnage connaissent des diversités de situations que nous allons tenter de décrire de manière factuelle, tout en comprenant bien que l'ensemble de ces déterminants s'entremêle pour créer chaque jour et sur chaque chantier des situations très variées auxquelles les ouvriers forestiers se trouvent exposés. Le bois reste un matériau vivant et complexe.

⁴ Même si lors de la recherche-action, nous avons investigué les expositions aux risques physiques notamment liés aux outils et aux contraintes des équipements, nous n'aborderons pas ces thèmes dans cet article. Toutefois, vous pouvez les retrouver dans notre rapport (Dronne, 2012) comme dans de nombreuses publications issues des travaux du secteur agricole.

Les facteurs sont nombreux qui peuvent intervenir et influencer le rendement du travailleur forestier : essence, posture et tenue imposée à la coupe, découpes, façonnage, dispersion des bois, etc.

L'ensemble des sylviculteurs et bûcherons⁵ ont une forte connaissance des espèces et essences (voir aussi F. Schepens, 2003). Les apprentis développent cette connaissance au fur et à mesure de leur formation et notamment auprès des anciens « plus qu'à l'école ».

Les bûcherons comme les sylviculteurs insistent sur le fait qu'il est important que les préparateurs de chantiers (chefs d'établissement ou manageurs de proximité) prennent en compte la densité du peuplement pour mesurer au plus juste la charge de travail.

La densité est au cœur de l'activité, car elle va faciliter ou rendre encore plus difficile le travail. Par exemple, si pour les bûcherons les arbres s'encroûtent trop régulièrement, alors l'objectif de production va en être altéré. Par souci d'un travail « bien fait », [pour un bûcheron, un des éléments qui détermine un travail bien fait est un arbre à terre], les bûcherons vont alors tenter des manœuvres parfois dangereuses, voire interdites par l'entreprise pour leur sécurité. Quant aux sylviculteurs, leurs gestes sont plus contraints, moins souples lors du maniement de la tronçonneuse, également lors de la pose de filets (protections pour éviter les dégâts causés par le gibier) où les actions de taper, poser etagrafer deviennent plus ardues.

Le type de végétation peut aussi rendre la tâche plus difficile. Par exemple, en sylviculture les hautes fougères ne permettent pas toujours de visualiser le sol et ses imperfections, de trouver les plants à dégager. C'est pourquoi il faut souvent faire des enjambées pour éviter la chute, ce qui à la fin d'une journée de travail rend les jambes lourdes.

Chaque saison détermine des contraintes climatiques, même si l'ensemble des personnes observées affirme que travailler dehors est un réel choix de leur part, « je ne veux pas travailler enfermé [...] on est mieux dehors, au grand air ». Elles expliquent que chaque saison présente plus ou moins d'avantages pour travailler dans de plus ou moins bonnes conditions. Ces appréciations restent assez individuelles, mais nous pouvons mettre en avant que la saison la plus appréciée est l'hiver car le temps est plus sec. Par conséquent, vêtus et en activité, le froid semble avoir moins d'impact sur les corps. En revanche, peu importe la saison, mais surtout l'automne, la pluie est le climat le moins apprécié. Elle va traverser les vêtements, et les travailleurs vont avoir plus de difficulté à se réchauffer.

Chez les plus anciens, les appréciations sur le climat semblent évoluer avec l'ancienneté dans le travail. Le climat le plus apprécié pour travailler serait plutôt l'été, le froid entraînant une sensation plus forte d'apparition de douleurs : « Avant, je préférais travailler avec un froid sec, mais maintenant je préfère quand il fait un peu plus chaud, j'ai moins de douleurs ».

À l'unanimité, les personnes interrogées expriment que le temps venteux rend beaucoup plus délicat le travail du bûcheron : « Le vent est le pire ennemi du bûcheron ». Effectivement, pour abattre l'arbre, il faut, dans une première étape, observer dans quelle direction le houppier se dirige pour le faire tomber, et lorsque le vent souffle, il est beaucoup plus difficile d'apprécier sa direction.

L'été est la saison où prolifèrent les insectes. Abeilles, guêpes, taons et autres bestioles peuvent avoir des effets urticants et allergisants avec des manifestations pouvant être très graves selon les personnes. Le problème le plus préoccupant en Lorraine est l'augmentation massive (disparition des gels de printemps) des chenilles processionnaires du chêne avec un impact sur la santé et l'emploi. Des zones entières sont infestées et nombre de travailleurs ne peuvent plus y pénétrer, au risque de déclencher de violentes crises allergiques et diverses réactions : cutanées (érythème prurigineux, urticaire, eczéma, etc.) ; oculaires (conjonctivite, etc.), respiratoires (rhinite, asthme, etc.), digestive

⁵ 25 personnes ont été rencontrées pour réaliser cette étude.

⁶ S'enchevêtrer dans un autre arbre lors de sa chute.

(gastro-entérite, etc.) ou même généralisée (œdème de Quincke, choc anaphylactique). Les nids de ces chenilles processionnaires sont dangereux quelle que soit la saison. Les travailleurs forestiers sont également exposés aux tiques et à leurs piqûres qui peuvent déclencher la maladie de Lyme. La mobilité est rendue plus ou moins aisée selon l'état du sol. En pente ou en plaine, si le travail ne va pas être différent, il aura cependant un impact sur la façon de le réaliser : traverser ou accéder à la parcelle va être facilité ou non, notamment en portant l'outillage (tronçonneuse, bidon de mélange et petits outillages) et/ou, tout en faisant l'activité (essentiellement chez les sylviculteurs qui sont mobiles dans les activités de débroussaillage).

Comme nous l'avons déjà signifié plus haut, la visibilité de l'état du sol est loin d'être toujours évidente. Selon la densité de la végétation et du peuplement, surtout lors des travaux sylvicoles, le travail est plus ou moins laborieux. Les bosses et trous peuvent avoir des répercussions sur le dos et les membres inférieurs.

La mobilité peut être vue sous l'angle des trajets. Aujourd'hui, dans un contexte économique tendu, les entreprises (publiques et privées) sont obligées, pour continuer à exister, de trouver des chantiers de plus en plus loin de leurs zones de travail habituelles. Si bien que les ouvriers peuvent être amenés à allonger leur temps de travail journalier. Certains expliquent « être bien soulagés de ne pas avoir à conduire après une journée de travail lorsqu'il y a de longs trajets ». Au détriment de temps de déplacements plus courts, un dirigeant indique que :

« pour l'hiver, je garde des chantiers situés en plaine car là, on a moins de risque de neige qu'en montagne. Ça fait plus de déplacements pour les équipes, mais ça nous permet de nous arrêter le moins possible. »

Les promeneurs

Une nouvelle forme de difficulté apparaît ces dernières années : la multiplication des promeneurs, randonneurs pédestres et vététistes.

Il peut arriver que des bûcherons se trouvent sur les terrains de chasse en train de travailler ; la peur de recevoir une cartouche et les conflits avec les chasseurs se multiplient (le bruit des tronçonneuses faisant fuir le gibier) : « Le gibier, on ne lui fait pas peur, il reste souvent à côté de nous, puisqu'on ne l'emmerde pas ».

Aujourd'hui, malgré des panneaux pour signaler les parcelles en travaux et la dangerosité à laquelle s'exposent les promeneurs, les chemins sont très empruntés. Si bien que les ouvriers expriment un accroissement de leur charge mentale au moment des travaux de bûcheronnage notamment. L'attention fortement portée sur les membres de l'équipe doit aujourd'hui se reporter sur des personnes extérieures au chantier :

« Quand les chantiers sont près des chemins très passagers, ça me stresse. On met des panneaux, mais les gens s'en fichent. On doit regarder l'arbre, voir où il tombe, on prévient ses collègues et on surveille à droite à gauche sans arrêt pour voir s'il n'y a pas quelqu'un qui arrive [...] Regardez ! On a mis des panneaux... ben, ils passent, ils ne regardent même pas les panneaux », « le pire c'est les VTT, on ne les voit pas débouler ».

2.2 L'organisation du travail : des risques moins visibles mais présents

Au-delà de ces dimensions physiques, des questions organisationnelles se posent qui conditionnent la capacité des travailleurs à conserver leur santé : les consignes, l'intégration des jeunes et la valorisation des métiers, l'arrivée des nouvelles technologies et les parcours professionnels, etc.

2.2.1 Des objectifs en contradiction avec les lois naturelles

Actuellement, il semble que les objectifs de productivité et des demandes des clients (les scieurs

commandent du bois frais) ne sont pas tout à fait en adéquation avec la production naturelle. C'est le cas de l'abattage des feuillus lorsqu'ils sont en feuilles. Au-delà de l'aspect dangereux de cette activité (saison de fin d'été – début automne) connu par l'ensemble des préventeurs du secteur, les bûcherons expriment l'irrationalité de ce phénomène, d'autant plus fort lorsqu'ils en ont peu l'habitude : « Moi ça va parce que je le faisais avant sur l'autre secteur, mais mes collègues, ils n'ont pas tellement l'habitude et je sais qu'ils ne sont pas trop à l'aise ». La maîtrise de la chute des feuillus en feuilles est plus délicate. Les arbres s'encroent plus facilement, et pour respecter les objectifs de production, et leur propre notion d'un travail bien fait, surtout lorsque des promeneurs sont présents, les bûcherons veulent éviter que l'arbre ne tombe de manière fortuite. Cette mise en cause de la tension entre la gestion écologique et les objectifs économiques se comprend à la fois dans le respect du développement de la végétation et de la forêt, pour une meilleure production en termes de cubage, de qualité du bois, mais aussi d'entretien du matériel — « la sève abime la chaîne de la tronçonneuse et entraîne plus de temps d'entretien et de maintenance » —, de moindre pénibilité et de dangerosité de l'activité.

Les ouvriers forestiers ont eu souvent une réflexion sur l'économie et la gestion de la forêt. Très majoritairement, ils s'interrogent sur son devenir. La préoccupation vient essentiellement du développement du secteur bois-énergie et de son impact sur le développement de la forêt, notamment en s'interrogeant sur l'état des sols, de l'humus, etc. Les questions environnementales sont très présentes dans le discours des ouvriers forestiers, fortement chez les anciens qui ont passé une grande partie de leur vie professionnelle et familiale en forêt (« aller au bois à 13 ans avec mon père ») et du côté des jeunes qui se questionnent sur leur perspective professionnelle.

Une ambivalence se joue à travers cette perception, notamment lorsqu'il est évoqué l'arrivée des entreprises étrangères sur le territoire lorrain (Belgique et pays de l'Est – lors de cette étude aucune entreprise étrangère ne fut rencontrée), mais aussi de voir partir le bois façonné vers la Chine, par exemple, et revenir en France sous forme de produits manufacturés à bas coûts, alors que des scieries lorraines ferment.

Du point de vue de l'activité, les demandes des donneurs d'ordres (propriétaires privés et/ou collectivités locales), relayées par les chefs de chantiers ne sont pas toujours légitimées par les ouvriers forestiers. Par exemple, une commande de « tout couper » peut parfois ne pas être complètement exécutée :

« Il y a des espèces que je ne vais pas couper comme le merisier... et pourtant le chef m'a dit de tout couper, c'est le client qui a demandé... mais il va être beau ce merisier », « on va couper des saules pour montrer qu'on est passé ».

Cet écart entre le travail qui est prescrit et le travail réalisé peut s'expliquer par le sens que mettent les ouvriers forestiers dans leur travail, à la fois sur le terrain et en lien avec leur représentation du métier et de ce qu'il devrait être.

2.2.2 L'éloignement des chantiers et la conciliation des temps

Il est de plus en plus difficile, secteurs public et privé confondus, de prévoir, d'anticiper les plannings des chantiers (lieux, horaires, activités). L'effet du contexte économique a un impact sur les commandes et il peut arriver que certains secteurs géographiques soient désertés. Pour pouvoir conserver les emplois et les entreprises, certains ouvriers se retrouvent dans la situation de devoir augmenter leur temps de déplacement, avec des délais de prévenance de plus en plus raccourcis.

Les temps de déplacement, même s'ils peuvent pour partie être intégrés dans le temps de travail, étendent la journée de travail. Celle-ci est plus fatigante lorsque les déplacements se font plus réguliers et sont vécus de plus en plus difficilement pour les ouvriers vieillissants. Cette fatigue exprimée

semble s'amplifier lorsque la visibilité sur la programmation des chantiers à réaliser est réduite. C'est le cas lorsqu'on augmente la tension sur la gestion de la vie hors travail (familiale et sociale), mais aussi sur la manière dont les ouvriers vont réussir à anticiper et gérer leur activité physique pour tenir la semaine, le mois. Une baisse de vigilance et d'augmentation d'accidents du travail est souvent un facteur anxiogène pour les chefs d'équipe, les entrepreneurs et les ouvriers eux-mêmes.

2.2.3 Les collectifs

Pour l'ensemble des acteurs rencontrés (dirigeant TPE, chef d'équipe, préventeurs hors et dans l'entreprise), le travail en équipe est extrêmement favorable à la prévention en termes de sécurité, de santé, de développement des compétences, d'intégration des novices, etc. Quant au travail isolé, il pose un certain nombre de points de vigilance⁷.

Pour faire face au travail isolé, lorsqu'il est impossible de procéder en équipe (indépendant, TPE, coopérative), compte tenu des risques du métier, des équipements vont être développés et testés : géolocalisation, télécommunication en port direct par l'ouvrier (type holster). Effectivement, les équipements actuels du type téléphone mobile lié à un dispositif « homme mort » restent souvent confinés dans les véhicules pouvant être à quelques centaines de mètres de la parcelle en exploitation. Du fait des activités, par exemple en sylviculture lors de la remise sur pied d'un « arbre de fer », l'ouvrier sylvicole va avoir une position statique et courbée... Alors, le téléphone peut tomber s'il est rangé dans la poche de la chemise et l'alarme pourrait se déclencher. Même s'ils sont efficaces, ces dispositifs sont donc considérés plutôt comme une contrainte supplémentaire.

Une équipe stable est favorable pour une bonne prévention dans le cadre des travaux forestiers. Une bonne connaissance des pratiques de chacun, qui ont pu être agrégées et mutualisées par le collectif pour en faire une pratique et des savoir-faire collectifs, notamment par une surveillance réciproque, un développement du langage verbal et non verbal commun, et des activités qui demandent une solidarité physique... sont les points forts de la structuration de la collaboration favorable au développement de la santé des ouvriers forestiers.

2.2.4 La formation

Des questions autour de la formation sont très présentes chez les ouvriers forestiers, du point de vue du renouvellement des équipes, de la gestion technique de la forêt et de l'évolution du métier (L'homme va-t-il laisser sa place à la machine ? Comment les forêts seront-elles entretenues demain ?), et de la transmission des savoirs (essences, espèces...) et des savoir-faire.

Ces questions existent à la fois dans les secteurs privé et public, même si elles sont nuancées dans leur périmètre.

Les ouvriers du secteur **public** s'interrogent sur l'arrivée de jeunes tant sur l'attractivité du métier que sur le rajeunissement des équipes. Ils voient là des questions de transmission des valeurs du métier qui, de leur point de vue, sont en péril : des valeurs bousculées par un contexte ayant beaucoup évolué depuis leur début de carrière, voire depuis qu'ils « font le bois ». Pour les plus anciens (50 ans et plus), la connaissance de la forêt et de l'activité d'abattage remonte à leur enfance durant laquelle ils faisaient eux-mêmes la récolte de bois pour une consommation familiale. L'allongement de carrière et la baisse des recrutements montrent une population vieillissante. Les ouvriers forestiers s'interrogent alors sur l'évolution du travail collectif : les équipes vieillissent, le travail reste physique, les corps s'usent : comment poursuivre le travail, alors que l'entraide reste une ressource importante dans le collectif de travail ?

⁷ CPHSCT Lorraine du Jeudi 22 novembre 2012 - Partenaires sociaux, Institutionnels et préventeurs ont exprimé leurs inquiétudes du travail isolé.

En ce qui concerne le secteur **privé**, les questions autour de la formation semblent se poser plutôt vers l'attractivité du métier et la qualité des formations. La structure des âges des ouvriers forestiers dans le secteur privé paraît moins vieillissante (même si peu d'éléments statistiques sont disponibles). Les sorties du métier ou de l'activité semblent se faire soit par la reprise d'activité de direction et de gestion, soit vers d'autres activités non forestières. Une évolution rendue nécessaire par le vieillissement des ouvriers et une impossibilité de poursuivre physiquement ces activités. Le métier semble être de moins en moins attractif pour différentes raisons : travail physique, par tous les temps, avec des rémunérations pas toujours à la hauteur de la pénibilité. Comment rendre le métier attractif et valorisant, alors qu'il semblait bénéficier d'une image positive il y a quelques décennies ? Les dirigeants de TPE posent le problème de recrutement à la fois par des faibles taux de réponses aux offres d'emploi, de motivation, et de qualité de formation. Beaucoup s'interrogent sur les techniques et la théorie enseignées, les matériels et outils utilisés, parlant d'un enseignement peu en adéquation avec les évolutions du métier et du contexte.

— 3. L'ORGANISATION DES TRAJECTOIRES D'UN MÉTIER À L'AUTRE ?

Lorsque nous regardons l'évolution de carrière des bûcherons dans le secteur public, nous pouvons noter une possibilité plus importante de reconversion des ouvriers, notamment à partir de 50 ans, vers des activités sylvicoles.

Les personnes rencontrées nous ont toujours raconté leur métier comme celui dans lequel la force physique est utilisée et qui meurtrit leur corps. Cela fait partie du métier ; il est exercé même si les

La structure des âges des bûcherons et des sylviculteurs

En 2009, la population « exploitation forestière (les bûcherons) » était plus importante entre 35 et 45 ans, tandis que la population « sylvicole » se situait davantage vers 45-55 ans. Cette différence s'explique souvent par une réorientation des bûcherons vers la sylviculture, souvent à la suite des restrictions d'aptitude. Toutefois, les deux populations sont vieillissantes. Les maladies professionnelles sont plus importantes de 2,7 fois dans la population « sylvicole ». Pour la population « bûcherons », les TMS concernent à 73 % les membres supérieurs et le rachis à 27 %. L'enquête vieillissement en agriculture (EVA) menée conjointement par les Services de santé au travail et les Services du contrôle médical des caisses de MSA en agriculture (2006) faisait apparaître un certain nombre d'éléments sur la pénibilité, souvent évoqués par la population « exploitation forestière » et la population « sylvicole ».

douleurs sont là, même s'il est difficile de finir sa carrière de cette manière et de savoir que la retraite risque d'être très marquée par l'usure professionnelle.

Dans les plus petites structures, il semble que le maintien en emploi des bûcherons une fois « usés » est plus difficile, voire impossible. Les ouvriers sortent de l'entreprise et partent précocement en retraite. L'usure articulaire et musculaire ne permettra plus de continuer le métier, car la TPE a très souvent peu de possibilités de postes de reconversion. De fait la proposition d'activités dites moins difficiles est quasiment inexistante, puisque très souvent les postes ne sont pas dimensionnés pour une reconversion ou ni reconfigurés en des postes plus adaptés aux difficultés de santé.

Dans la représentation collective (bûcherons, managers, dirigeant et même chez quelques ouvriers sylvicoles) l'activité de sylviculture est considérée comme moins dangereuse et stressante mais plus fatigante que l'activité de bûcheronnage. Cette dernière serait donc plus dangereuse et moins fa-

tigante. Toutefois, il semble difficile de faire ce type d'évaluation. En effet, la mesure de l'activité de bûcheronnage reste plus objective, par la visibilité liée à une possible vérification quantitative des objectifs à atteindre : en mètres cubes de bois façonnés, par exemple. Comparativement, l'activité sylvicole est moins évaluable sur l'aspect quantitatif puisqu'un dégagement en surface est plus difficilement mesurable.

L'appréciation et la dimension de la qualité du travail ne sont donc pas identiques d'une activité à l'autre. Il reste alors difficile d'estimer une différence notable en termes qualitatifs de pénibilité et d'effets d'usure physique entre ces deux activités.

Pourtant une chose est évidente, ces deux activités ne vont pas solliciter tout à fait les mêmes articulations et muscles. C'est pourquoi, dans le secteur public notamment, la mise en place d'une alternance de ces activités avait été souhaitée. Cette alternance était aussi instaurée pour respecter les activités saisonnières. Aujourd'hui, il semble que les périodes d'exploitation soient plus longues : les conséquences du contexte économique actuel et des demandes des clients ont largement modifié les activités de travail qui prenaient en compte le cycle des saisons des arbres et végétaux.

— CONCLUSION

Nous savons que les « TMS résultent d'un déséquilibre entre les capacités fonctionnelles des personnes et les sollicitations qui apparaissent dans un contexte de travail, notamment sans possibilité de récupération », c'est-à-dire une combinaison de facteurs de risques identifiés (dits biomécaniques) mais également d'autres facteurs comme le stress, les ambiances de travail et d'environnement, qui, au cours de la vie professionnelle peuvent entraîner des douleurs, de l'incapacité à exercer certains gestes, un handicap, une incapacité pouvant aller jusqu'à la perte d'emploi.

Plusieurs pistes existent pour améliorer les conditions de travail, sécuriser les parcours et développer l'attractivité. C'est le cas, notamment avec les évolutions et transformations technologiques et le développement de nouvelles compétences. En effet, l'introduction d'outils numériques, la conduite de nouveaux engins impliquent de développer des connaissances et de maîtriser de nouvelles techniques de travail. Un autre levier consiste à accompagner ces travailleurs sur d'autres activités possibles (écologie, tourisme). L'organisation et la conciliation des temps travail-hors travail en développant une meilleure coordination des marchés régionaux et en prenant en compte la localisation géographique des chantiers pourraient également être un levier d'actions.

— BIBLIOGRAPHIE

- Dronne, A. (2012), « *Le travail n'a plus de saisons ! Saisonnalité et travaux forestiers en Lorraine* », Aract Lorraine, Rapport Recherche-action.
- Mambie, S. (2013), *Pénibilité(s) chez les opérateurs de travaux forestiers en France métropolitaine*, thèse de troisième cycle de Médecine du Travail, faculté de médecine de Nancy.
- Puech J. (2009), « *Mise en valeur de la forêt française et développement de la filière bois* », Rapport remis à Monsieur Nicolas Sarkozy, Président de la République.
- Scheppens, F. (2003), « Bûcheron : une profession d'homme des bois ? », in *ethnographique.org*, n° 4.

LA GESTION DE L'EMPLOYABILITÉ ET DES PARCOURS PAR LA SANTÉ AU TRAVAIL : ANALYSER LES PRATIQUES DE GRH POUR REMETTRE LA SANTÉ AU CŒUR DES DÉBATS

Isabelle Salmon, INRS, Jean-Yves Juban, CERAG, Université Grenoble-Alpes, Bertrand Delecroix, INRS

Le vieillissement démographique amène les décideurs à allonger la durée de la vie professionnelle. Acteur majeur de la santé au travail, l'INRS analyse les pratiques organisationnelles des entreprises afin de permettre le développement de solutions de prévention que les acteurs puissent effectivement s'approprier. Dans ce cadre, l'INRS a conduit une étude abritant une thèse réalisée au CERAG (Université Grenoble Alpes). Ce travail visait à favoriser une meilleure prise en compte de la santé au travail, envisagée sous l'angle de la prévention des risques professionnels, dans la gestion des âges par les acteurs détenteurs des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) en entreprise. Tout d'abord, une importante revue de littérature en économie et gestion a permis d'examiner le concept de « gestion des âges », constatant qu'il ne permettait pas suffisamment de gérer les liens entre santé et travail. Un nouveau concept est donc proposé pour répondre aux problématiques induites par l'allongement de la vie professionnelle : la gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail (ou GEPaST). Ce construit théorique a été confronté au terrain dans cinq entreprises de collecte de déchets ménagers, en combinant plusieurs modes de recueil de données et plusieurs types de données. La démarche a conduit in fine à proposer une traduction empirique du concept de GEPaST mais aussi un outillage concret, destiné aux gestionnaires en entreprise, et présenté ici. Le concept de GEPaST, en remettant la santé au travail au cœur du débat, a abouti à la proposition d'outils concrets pour aider le gestionnaire comme le préventeur à mieux prévenir les effets néfastes du vieillissement en cas de fortes contraintes liées au métier. Elle fournit également de nombreuses pistes pour des recherches ultérieures : les diverses propositions du modèle devront être testées, affinées, complétées (autres secteurs, configurations organisationnelles différentes, etc.).

Mots-clés :
gestion des âges, GEPaST,
ripeur, modèle, GRH

Mots-clés : gestion des âges, GEPaST, ripeur, modèle, GRH

— INTRODUCTION

Dès 1991, le Livre Blanc sur les retraites (Rocard, 1991) alerte : le vieillissement démographique menace l'équilibre des comptes sociaux. En réaction, les gouvernements successifs enchaînent réformes du système de retraites et suppression des possibilités de sortie précoce. Le redressement du taux d'emploi des 55-64 ans, qui atteint 52.1% en 2018 (contre moins de 30% au début des années 2000) (DARES, 2011) serait largement dû à ces mesures (Bellon, Meriaux, & Soussan, 2020).

Cependant le satisfecit mérite d'être nuancé. Premièrement, ce taux d'emploi français reste faible en comparaison de l'Union Européenne (58.7%) ou de l'ensemble OCDE (61.4%) (Bellon et al., 2020). Deuxièmement, l'augmentation du taux d'activité des 55-64 ans suite à la réforme des retraites de 2010 a aussi vu croître les formes d'activité dégradée, dont le chômage (Dubois & Koubi, 2017; UNEDIC, 2016). La réforme a aussi induit une hausse de près de 80 000 bénéficiaires d'invalidité entre la fin 2010 et la fin 2014, et d'autant de bénéficiaires des principaux minima sociaux (COR, 2017). De plus, le nombre des arrêts maladie s'envole ainsi que leur durée et leur coût : les dépenses d'indemnités journalières ont augmenté de 4,4 % en 2017, pour atteindre 10,3 milliards d'euros, après une hausse de 4,6 % en 2016 et 3,7 % en 2015. Et cette hausse s'accélère : + 4.9% entre janvier et juin 2018. Or, une grosse partie est due aux arrêts maladie des seniors actifs, qui s'arrêtent désormais plus souvent, et plus longtemps : 52 jours par an en moyenne pour les 55-59 ans, et 76 jours après 60 ans (CNAM, 2018) alors que la moyenne de l'ensemble des salariés est de 35 jours.

Le changement des règles du jeu institutionnelles ne suffit pas à faire augmenter le taux d'emploi des seniors. Les causes de ce relatif échec ? Tout d'abord, cette évolution vient percuter un mode de traitement du vieillissement au travail par la sortie précoce, ancien et bien ancré (Chabert, 2003; Marchand, 2004). Les effets de cette stratégie se matérialisent encore par l'âgisme qui continue de teinter les relations de travail (Flamand, Gilles, & Trannoy, 2018; Guillemard, 2004). Ensuite, les principaux protagonistes semblent réticents à changer leurs pratiques. En témoigne, par exemple, la persistance des pré-retraites plus ou moins officielles (DARES, 2014). Enfin, il n'est plus possible de traiter les problèmes de santé des travailleurs vieillissants par la sortie précoce. Or, « l'un des facteurs qui conditionnent le prolongement de la vie active est l'état de santé des travailleurs » (France Stratégie, 2018). Qui plus est, le travail n'y est pas étranger : 39% des motifs portés sur les prescriptions d'arrêt de travail incluent une composante professionnelle (Berard, Oustric, & Seiller, 2019).

De fait, les liens entre vieillissement, santé, et maintien dans l'emploi sont bien connus, mais la sortie précoce a longtemps permis d'éviter la question dans les débats (Salmon, 2019; Salmon & Juban, 2018). Selon nous, c'est la principale raison du relatif échec des réformes. D'où la nécessité de ce travail de recherche visant à favoriser la prise en compte de la santé au travail dans la gestion des âges en proposant des outils opérationnels aux acteurs chargés de la fonction RH en entreprise. La santé au travail y est envisagée sous l'angle de la prévention des risques professionnels.

L'étude s'est déroulée en trois temps méthodologiques. Tout d'abord, une revue de littérature a permis d'élaborer un nouveau concept, la « gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail » (GEPaST). Cette construction théorique ramène la question de la santé au travail au cœur de l'élaboration des pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) en matière de vieillissement. Ensuite, une démarche d'analyse des pratiques de GRH a été choisie : le cadre des conventions de GRH développé par Pichault et Nizet (Pichault & Nizet, 2013). Enfin, le concept théorique et le cadre d'analyse ont été confrontés au terrain dans 5 entreprises de collecte de déchets ménagers. Il s'agissait de donner une traduction empirique au concept de GEPaST, mais aussi d'adapter la démarche à l'analyse spécifique des pratiques de GEPaST. Nous aboutissons à la construction d'un outil opérationnel à destination de tous les acteurs de la GRH que nous présentons ici.

— 1. MATÉRIEL ET MÉTHODES

1.1 Genèse du concept de GEPaST

La construction du concept de GEPaST a été permise par une revue de la littérature nationale et internationale sur les pratiques de gestion des âges (GDA) dans quatre bases (Business Source Complete, Francis, EconLit, Sage Journals online). La recherche a été orientée vers le domaine de la gestion, et non vers celui de la santé, pour adopter le point de vue du gestionnaire qui doit mettre en place une GDA et s'interroger sur ce qu'elle est, ce qu'elle contient. Sur la période 2007-2019, 180 références ont été retenues, dont une soixantaine traitaient de GDA et de pratiques organisationnelles. L'analyse des différentes définitions du concept de GDA fourni par les gouvernements aux entreprises (Ilmarinen, 2006; Streb, Voelpel, & Leibold, 2009; TAEN, 2007; Villosio, Di Pierro, Giordanengo, Pasqua, & Richiardi, 2008; Walker, 1997) montre que son renouvellement est nécessaire pour l'adapter à la nouvelle donne (Salmon, 2019; Salmon & Juban, 2018). Tout d'abord, les définitions se focalisent exclusivement sur l'emploi dans une perspective macro-économique, d'où la sous-représentation des autres dimensions de la problématique, dont la pénibilité. Ensuite, les acteurs censés mettre en œuvre la GDA y sont mal définis, et le décalage éventuel entre leur point de vue et celui du régulateur est ignoré. Les contextes (notamment locaux) dans lesquels ils agissent sont très peu évoqués. De plus, la notion d'âge s'y entend sous un angle chronologique exclusif, très discutable. Enfin, sauf dans les définitions en provenance d'Europe du Nord, la GDA semble ignorer le rôle essentiel que joue la santé dans le maintien ou l'exclusion des travailleurs vieillissants sur le marché du travail.

Par ailleurs, les travaux préalables à l'étude avaient montré que l'indifférence des entreprises sur la question du vieillissement au travail peut parfois n'être qu'apparente. En effet, une entreprise de collecte de déchets ménagers étudiée renonçait à se mobiliser autour des dispositifs légaux fournis par le régulateur parce que ceux-ci ne lui permettaient pas de répondre à sa problématique : les inaptitudes pour raisons médicales des ripeurs. Cette entreprise recevait une notification d'inaptitude par mois en moyenne, concernant des agents âgés de 52 ans en moyenne, ce qui posait un problème managérial majeur. De ce fait, quoique peu investie dans la gestion des âges, l'entreprise tentait d'élaborer, en dehors de toute obligation légale, des pratiques plus ou moins formelles visant à préserver la santé des salariés (Salmon, 2015; Salmon & Lapoire-Chasset, 2013).

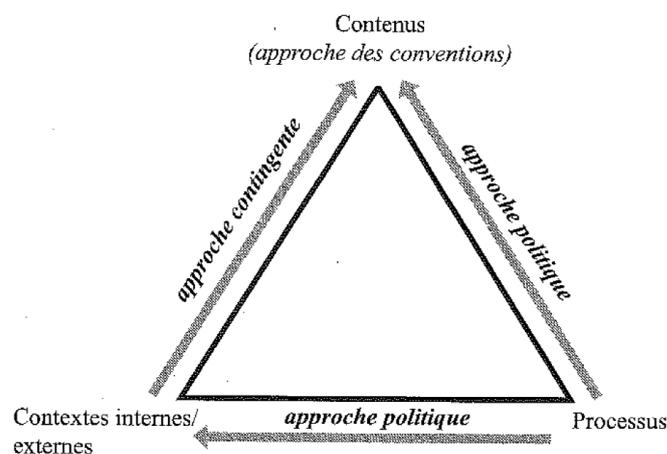
Sur la base de ces deux constats : 1/ le concept de GDA dans sa forme actuelle ne permet pas de gérer correctement les liens entre santé et travail, et 2/ les entreprises peuvent avoir besoin d'un concept qui prenne en compte la santé au travail à la hauteur de l'enjeu, le concept de « gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail » (GEPaST) a été construit pour remédier à cette situation. L'employabilité s'y entend comme « la capacité relative que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses propres caractéristiques personnelles et le marché du travail. » (Canadian Labour Force Development Board, 1994). Cette définition présente deux atouts. Premièrement, sa focale sur la notion d'emploi « satisfaisant ». Du point de vue d'un préventeur, un emploi n'est « satisfaisant » que s'il contient les ingrédients permettant d'agir en santé, c'est-à-dire, s'il fournit les conditions qui permettent non seulement d'éviter la dégradation de la santé mais aussi de la construire (Drais, Lapoire-Chasset, & Rossignol, 2017). Deuxièmement, la préoccupation pour l'emploi y est intégrée dans une perspective large et dynamique, processuelle, ce qui permet d'appréhender la dimension temporelle caractéristique du vieillissement. Néanmoins, le centrage sur l'individu expose à un risque de dérive consistant à faire porter au seul salarié la responsabilité de son employabilité et de sa gestion. C'est pourquoi nous complétons cette notion par celle de parcours professionnel. Celle-ci prend en considération dans une perspective diachronique le registre de l'emploi mais aussi celui du travail (Hélarlot, 2018). Reste à préciser l'acception de la santé retenue. Nous reprenons celle de Canguilhem : « une augmentation de la puissance norma-

tive de l'individu » (Canguilhem, [1984]-2002). Seule cette acception nous semble propre à restituer l'interaction permanente, dynamique, parfois conflictuelle entre l'individu et son environnement, qui constitue l'essence même de l'expérience de vie qu'on appelle « vieillissement ».

1.2 Choix d'un cadre d'analyse des pratiques de GRH : « Pichault et Nizet »

Adapté à l'étude des construits sociaux, le paradigme constructiviste pragmatique fournit notre référentiel épistémologique. On l'instrumente avec la grille d'analyse des pratiques de GRH de Pichault et Nizet (Pichault & Nizet, 2013) aux multiples atouts. Premièrement, elle vise à rompre avec l'universalisme des pratiques de GRH : elle postule la diversité des matières qui constituent la GRH, mais aussi des significations dont sont porteuses les pratiques de GRH ou des liens qu'elles entretiennent avec d'autres aspects du fonctionnement ou de la gestion de l'organisation. Cette grille semble donc adaptée à l'étude d'une gestion fondée sur un construit théorique. Deuxièmement, les pratiques de GRH s'envisagent comme des contenus en interaction permanente avec les contextes internes et externes. Qui plus est, le côté déterministe de cette approche « contextualiste » est amendé par une approche politique, relative aux initiatives des acteurs et aux rapports de pouvoir qui se développent entre eux. Très adaptée à notre objet, cette approche processuelle répond donc à un « gap » relevé dans la littérature, où contextes et acteurs ne sont pas étudiés alors que leur rôle structurant sur les pratiques de GDA est souligné.

Figure 1 : Le cadre d'analyse « contextualiste » des pratiques de GRH selon Pichault et Nizet



La démarche consiste à explorer de façon systématique les pratiques de GRH « classiques » : gestion des effectifs, formation, rémunération, etc. à l'aide de listes non exhaustives de questions visant à caractériser la nature des pratiques, mais aussi leurs contextes et leurs acteurs. Par exemple, pour la gestion des entrées : qui la conduit ? Dans quelle mesure est-elle soumise à des règles formelles ? Est-elle reliée aux autres dimensions de la GRH ? Existe-t-il une planification ? Etc.

Puis l'analyse des cas tente, d'un côté, de saisir la diversité que peut représenter une même pratique en fonction des contextes ; de l'autre côté, elle recherche des similitudes entre les différentes pratiques développées à l'intérieur d'un même contexte organisationnel.

1.3 Les Terrains

La confrontation au terrain poursuit deux buts : donner une traduction empirique au construit théorique de GEPaST, et adapter la démarche de Pichault et Nizet au cas particulier de la GEPaST pour fournir un outil opérationnel aux gestionnaires.

Dans la continuité de nos premiers travaux, le métier de ripeur est retenu. Dévalorisé, dangereux, contraignant, il illustre de manière archétypale les liens entre vieillissement, travail et santé, tant il est difficile pour les salariés de vieillir en bonne santé [voir par exemple les fiches médico-professionnelles du CISME1 et diverses études (Michel, 2011; Morlet, 2011; S. Volkoff, 2004; S. Volkoff, 2006)]. Par ailleurs, il n'est pas qu'une sorte de caricature de métiers en voie de disparition, au contraire. Cumul des contraintes physiques et de temps, ou résultant des interactions avec les usagers, complexité très actuelle des chaînes de responsabilité dont dépend la qualité de vie au travail : la collecte des déchets « a bien les traits d'un travail d'aujourd'hui. » (Pueyo & Volkoff, 2011). Au total, 8 entreprises ont été visitées et 5 retenues dans la thèse. Les données consistent en entretiens semi-directifs (26 pour 39 personnes rencontrées), complétés de données physiologiques (15 tournées intégralement suivies) et ergonomiques (8 jours d'observations), un groupe de travail intercurrent ayant permis un travail interdisciplinaire.

Les données qualitatives sont exploitées par analyse de contenu (Bardin, 2003; Berelson, 1952). Le logiciel NVivo est utilisé pour mener des analyses faiblement automatisées, reposant sur l'interprétation de l'analyste.

— 2. RÉSULTATS : LES OUTILS OPÉRATIONNELS

Le premier résultat est une traduction empirique du concept de GEPaST. Un modèle en présente deux variantes, différenciées par la réponse à la question : « Quelle peut/doit être la longévité professionnelle d'un salarié dans un métier à forte contrainte ? » Dans un cas, l'entreprise estime que le salarié doit pouvoir exercer son métier, même contraignant, tout au long de sa carrière ; dans l'autre cas, que le salarié, dans un métier contraignant, ne doit y rester que peu de temps et qu'il faut aménager son parcours dès son entrée dans l'entreprise (« flexi-sécurité interne »). Le deuxième résultat est une adaptation de la démarche de Pichault et Nizet à l'analyse de la GEPaST, pour en faire un outil opérationnel présenté ici.

3.1 Une démarche d'analyse des pratiques de GRH destinée à aider à la mise en place et à l'évaluation de la GEPaST

La démarche d'origine permet une avancée majeure, car elle envisage les pratiques de GRH dans leur contexte et dans une perspective politique. Cependant, elle n'a pas été conçue pour estimer la place de la santé au travail dans les pratiques de GRH, donc elle ne permet pas de différencier clairement les différentes façons dont les entreprises en traitent. Ce constat justifie deux types d'adaptations.

Premièrement, les notions employées par Pichault et Nizet sont ajustées à notre objet. Il est ainsi précisé que la notion de pouvoir concerne le pouvoir d'agir individuel, générateur de santé. Quant à la notion de décentralisation des décisions, elle concerne désormais uniquement les décisions de GEPaST.

Deuxièmement, les dimensions à explorer sont complétées pour permettre l'étude de l'objet GEPaST. On ajoute des dimensions spécifiques, comme la gestion explicite de la santé et de la sécurité, mais aussi organisationnelles : l'organisation du travail au quotidien, la gestion de la charge de travail et du changement organisationnel. Ces dernières sont sensibles car la GEPaST est susceptible soit de s'y incarner, soit, au contraire, d'y être occultée par d'autres priorités.

Un outil opérationnel d'analyse des pratiques, inspiré de la démarche de Pichault et Nizet mais adap-

1 <http://www.fmpcisme.org>

té à l'étude de la GEPaST est ainsi proposé aux gestionnaires (DRH, RRH, managers de proximité, planificateurs) comme aux préventeurs internes ou externes. Ces acteurs sont invités à se rassembler autour de l'outil proposé pour évaluer la prise en compte de la santé dans leurs pratiques actuelles, qu'ils peuvent ensuite décider de modifier pour faire progresser leur GRH. La liste des questions n'est pas exhaustive et peut être complétée en fonction des contextes propres à chaque entreprise.

Tableau 1 : Proposition d'outils d'analyses des pratiques de GEPaST, adapté de « Pichault et Nizet »

Dimensions « classiques » de la GRH	
Gestion des entrées	Exploration selon Pichault et Nizet
Gestion des départs	
Intégration	
Culture organisationnelle	
Formation et développement	
Evaluation	
Promotion, carrière, mobilité	
Rémunération	
Aménagement du temps de travail	
Type de régulation sociale	

Dimension spécifique à la GEPaST	
Gestion explicite de la santé et de la sécurité	<p>Y a-t-il des acteurs dédiés ? D'où viennent-ils : gestion, prévention, partenaires sociaux ? Quels sont les rapports entre eux ?</p> <p>Y a-t-il des actions dédiées ? Combien, lesquelles, depuis combien de temps ? Quel est leur objet ?</p> <p>Cette gestion fait-elle l'objet d'un processus d'amélioration continue ? Est-elle évaluée ?</p> <p>Ses acteurs prennent-ils part aux instances décisionnelles ? Quel est leur pouvoir en matière de GEPaST ? De qui le tiennent-ils ?</p> <p>La santé est-elle prise en compte ou oubliée au profit de la sécurité ?</p> <p>D'où viennent les informations utilisées pour piloter cette gestion ?</p> <p>Comment les informations s'échangent-elles ?</p>

Dimensions organisationnelles structurant fortement la GEPaST	
Organisation du travail quotidien	<p>Est-elle pensée en fonction de la GEPaST ?</p> <p>Comment les difficultés de toute nature sont-elles régulées ?</p> <p>Comment le temps est-il géré ? (horaires, amplitudes, pauses)</p> <p>Comment les équipes sont-elles pensées ?</p> <p>Quelles sont les marges de manœuvre des opérateurs en matière d'organisation quotidienne de leur travail ?</p>
Gestion de la charge de travail	<p>Comment est-elle définie au départ ?</p> <p>Comment est-elle répartie ?</p> <p>Les agents ont-ils des marges de manœuvre pour la répartir différemment au besoin ?</p> <p>Comment sont gérés les pics de charge ?</p>

Gestion du changement organisationnel	<p>La GEPaST est-elle intégrée dans les réflexions autour du changement ?</p> <p>Dans quelles instances ?</p> <p>Par qui ?</p> <p>Avec quel degré de priorité ?</p> <p>Est-ce systématique ?</p> <p>Quelles sont les marges de manœuvre des opérateurs en cas de changement organisationnel ?</p>
---------------------------------------	---

— 2. CONDITIONS DE MISE EN PLACE ET POINTS DE VIGILANCE

La question des conditions de la réussite ou de l'échec des pratiques de GEPaST nous conduit à identifier des points de vigilance, susceptibles d'être utiles aux praticiens. Entre autres, nous insistons sur le cas de la réorganisation (cf. tableau 2). Période de changements organisationnels intenses, elle peut s'avérer risquée pour la GEPaST, parfois sacrifiée au profit de gestions plus court-termistes. Cependant, c'est aussi une occasion de repenser les pratiques de GRH et d'instaurer une GEPaST durable.

Tableau 2 : Les conditions à mettre en place et points de vigilance lors de l'instauration d'une GEPaST

Conditions à mettre en place	Points de vigilance
Centrage commun aux pratiques pour en assurer la cohérence	Possibles antagonismes (entre des pratiques favorables et défavorables à la GEPaST)
Que le centrage comprenne les notions de sécurité ET de santé	Possible focalisation exclusive sur la sécurité
Moyens en temps et en argent, mobilisation de nombreux acteurs ; les détenteurs des pratiques de GRH	
Fort degré d'adaptabilité des pratiques	Attention à éviter l'arbitraire
Approche réellement préventive	Ne pas se focaliser sur les seuls opérateurs âgés
Prise en compte de ce qui relève de la nature de l'organisation du travail	Ne pas se restreindre aux seules pratiques « classiques » de la GRH
Intégration de la GEPaST en contexte de changement organisationnel	Ne pas diluer/perdre la GEPaST au profit d'une gestion court-termiste

— 3. UNE PROPOSITION D'INDICES PERMETTANT D'ESTIMER LE SUCCÈS DE LA GEPAST

Les indices « habituels » en matière de santé et de sécurité n'ont pas été conçus pour évaluer la GEPaST et ne sont pas toujours pertinents :

- très peu d'indices ne sont sensibles qu'au seul facteur GEPaST ;
- leur périmètre n'est pas défini dans ce but ;
- la GEPaST est un processus, or les indices sont statiques.

Aucun indice n'apporte donc de réponse à lui seul : ils s'interprètent dans leur ensemble, dans leur contexte et surtout dans leur évolution. Nous restons donc prudents et proposons que les indices dûment assortis de précautions d'emploi servent à caractériser la dynamique enclenchée après la mise en place d'une GEPaST (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Propositions d'indices visant à caractériser la dynamique enclenchée après la mise en place d'une GEPaST

Indice proposé	Précaution d'emploi/remarques	Évolution escomptée grâce à la mise en place d'une GEPaST
Ancienneté	À interpréter en fonction du statut (fonctionnaire) et de l'état du marché du travail Sur le périmètre de l'entreprise entière (pas du service ou du métier)	Augmentation
Absentéisme quel qu'en soit le motif	Absentéisme important = prédicteur de mauvaise GEPaST Mais : absentéisme bas ne garantit pas une bonne GEPaST (ex. : mesures de rétorsion de la part de l'entreprise ...)	Diminution
Mode de sortie principal de l'entreprise : retraite sans restriction d'aptitude OU mobilité choisie	A corrélér avec les indices d'usure	Augmentation
Indices de sinistralité : accidents du travail, maladies professionnelles, restrictions d'aptitude, reclassements	Se focaliser sur les restrictions d'aptitude plutôt que sur les inaptitudes (trop tardives) Indices élevés = mauvaise GEPaST Mais : indices bas ne garantissent pas une bonne GEPaST (pb sous-déclaration)	Diminution
Indices de mauvais climat social	Peuvent révéler des problèmes de GEPaST Mais : absence ne garantit pas une bonne GEPaST (ex. manque de collectif...)	Diminution
Degré de prise en compte des mesures préconisées dans les recommandations spécifiques (ex. reco CNAM R437 pour ripage)	Nécessaire, mais pas toujours suffisant (ex. : la R437 ignore des pans entiers de la problématique de GEPaST comme le monoripage)	Alignement progressif sur la recommandation

— 4. L'EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE QUI S'EST EMPARÉE DE LA GEPaST : LE CAS CAILLOU

C'est une entreprise du secteur privé qui appartient à un groupe de taille moyenne et compte 70 ripeurs ou chauffeurs-ripeurs sur le site visité. Les matériaux recueillis sont les suivants : 3 entretiens individuels semi-directifs (plus de 6h d'entretien au total) avec le DRH, le responsable multi-sites, le responsable de site, une étude ergonomique avec observation de deux tournées complètes avec chroniques d'activité, auto-confrontations et entretiens, concernant 5 opérateurs (2 chauffeurs, 3 ripeurs), des mesures physiologiques : notamment la fréquence cardiaque sur trois tournées complètes concernant 6 ripeurs (dont 2 sont communs avec l'ergonome).

Le tableau suivant montre comment la GEPaST conditionne toutes les pratiques de GRH chez Cailou.

Pratiques « classiques » recelant des traces de GEPaST résumées en une phrase ou une caractéristique éloquentes		Verbatim
Recrutement	Donner sa chance à chacun	« On a encore pas mal de ripeurs qui ne savent ni lire, ni écrire. » (le DRH)
Intégration	Par la sécurité : journée d'accueil administratif et de sécurité	

Culture organisationnelle	Deux axes : qualité du travail ; sécurité et bien-être des collaborateurs Rencontres organisées par la direction, mais aussi séances de sport partagées à l'occasion entre le manager et les équipiers...	« On parle de tout et de rien. La priorité de nos dirigeants, c'est de sentir que leurs équipes vont bien. » (le responsable de site)
Formation et développement	Sécurité ; satisfaire et épanouir	« Il y en a qui m'appellent directement pour avoir rendez-vous pour me signaler qu'ils ont envie d'une mutation, qu'ils ont envie de changer de région... » (le DRH)
Évaluation	Accent mis sur l'envie du collaborateur (avant la performance économique)	« Le ripeur qui le souhaite : tous les 2 ans on fait un entretien individuel du personnel et lors de cet entretien on lui pose différentes questions, s'il est apte à aller sur un autre site, s'il a des projets professionnels, s'il voudrait changer de fonction ou de formation, des choses comme ça, certains nous disent : J'aimerais bien passer mon SST, j'aimerais bien passer mon CACES, j'aimerais passer mon permis poids lourds. » (le responsable de site)
Promotion, carrière, mobilité	Offrir une chance de carrière à chacun	« Moi je dis toujours, on prend l'exemple d'un jeune ici, il arrive, il ne sait ni lire ni écrire, dans 10 ans il est chauffeur. Trouvez-en, des boîtes comme ça ! » (le responsable multi-sites)
Rémunération	Être juste et équitable : rémunération du poste et non de l'individu	« On fait des contrats chauffeurs-ripeurs et les personnes savent que, quand ils sont ripeurs, ils sont payés ripeurs, quand ils sont chauffeurs, ils sont payés chauffeurs. » (le responsable de site)
Aménagement du temps de travail	Après analyse, selon la démarche préconisée par Pichault et Nizet : respecter les règles et normes relatives au temps de travail, pas de fini-quitte, faciliter la vie des collaborateurs	« On a fait les tournées pour qu'à la fin de la semaine ils soient, en gros, entre 35 et 38 heures de travail. [...] Ils sont payés jusqu'à la fin de leur tournée... [...] ils ne sont pas au fini-quitte... S'ils terminent 2 heures avant, ils peuvent aller aider s'il y a un besoin. » (le responsable de site)
	Après analyse des pratiques de GEPaAST décrites : rechercher la concertation dans l'élaboration des plannings puis leur stabilité, lutter contre le travail pressé, laisser des marges de manœuvre aux ripeurs (concertation, gestion des pauses)	« De toute façon on ne peut pas changer une tournée comme ça, on ne peut pas changer n'importe quoi sur les plannings sans qu'il y ait un accord CE mis en place. On répond à certaines règles aussi. On ne peut pas modifier un planning du jour au lendemain sans que ce soit validé par le CE. » (responsable de site)
Régulation sociale	Se mettre d'accord	Un exemple lors de l'introduction d'une dose de « monoripage » dans les pratiques quotidiennes : « Là, c'était en accord. Il y a eu un délégué syndical qui est venu voir les équipes le matin, qui en a discuté avec eux, donc voilà. Du fait qu'on n'a pas passé toutes les tournées, qu'on n'a pas mis de l'ordure ménagère en mono-ripeurs, qu'on n'a pas fait n'importe quoi, ça se passe relativement bien. » (le responsable de site) Les plannings : « C'est leurs habitudes. Je sais qu'un gars du matin ne va pas forcément vouloir aller travailler du soir. Parce qu'il a ses habitudes en journée et qu'il a tous ses après-midi, il sait qu'il va pouvoir garder ses enfants par exemple, il organise sa vie en fonction de son travail du matin. » (le responsable de site)
Pratiques quotidiennes « non classiques », décrites lors des entretiens, et de facto dédiées à la GEPaAST		

<p>Gérer la sécurité : un processus continu</p>	<p>Suivre les collectes, EPI, expérimenter, capitaliser sur les accidents de travail pour s'améliorer...</p> <p>Matériels et équipements : tout est pensé en fonction de la sécurité et du bien-être des collaborateurs : qualité des équipements, achats, maintenance efficace...</p>	<p>« Donc là, on met des casques et on a commencé à mettre en place des casquettes coquées. Après on met des chaussures montantes aussi, qui ne sont pas mal pour les chevilles. Chaque personne qui a eu un problème de cheville, on met de la montante, qui a un coût, mais qui est super légère, coquée forcément, mais qui monte aux chevilles. [...] On essaye toujours d'être un peu innovant et de faire des choses suite à nos AT. » (responsable multi-sites)</p>
<p>Gérer la charge de travail</p>	<p>Faire en sorte que la charge soit équitablement répartie et veiller à ce qu'elle le reste ; réguler la variabilité inhérente à l'activité pour éviter les pics de charge ; prendre des mesures de régulation quand les ripeurs sont mis en difficulté sur le plan du travail (usure, incidents...)</p>	<p>« On ne leur demande pas d'aller vite. [...] Les tournées, sauf en cas de panne etc., où effectivement ils vont décaler, mais les tournées sont toutes calibrées pour être faites dans leurs 7 heures de travail. » (le DRH)</p> <p>« Les tournées ont été très bien faites dès le démarrage. » (le responsable de site). « S'ils veulent s'arrêter deux fois, ils s'arrêtent deux fois. [...] Moi je ne dirai jamais rien à une équipe s'ils s'arrêtent deux fois. Pour l'avoir fait ! (rires) Ce n'est pas la fin du monde. » (le responsable multi-sites, lui-même ancien ripeur).</p> <p>« Si ce n'est pas fini, j'appelle le client. [...] Ca m'est arrivé d'appeler le client à 21 h en lui disant : « Voilà, il reste une demi-heure de travail, est-ce que tu me donnes la validité pour faire tourner mon camion encore une demi-heure ? ». Il me dit oui, il me dit non. Généralement, il me dit oui. Il me dira non si je lui dis que j'ai encore une heure et demie de travail, mais de toute façon, dans ce cas-là, je ne lui dirai pas « Est-ce que je peux aller... » Je lui dirai, je ne peux pas finir la tournée, je la finirai demain matin. » (le responsable de site).</p>
<p>Organiser le travail quotidien pour épargner les organismes</p>	<p>Toute difficulté est gérée, quelle que soit son origine : personnelle, ou bien liée au travail.</p>	<p>« C'est vrai que quand il y a des demandes d'adaptation de poste, ou des demandes d'adaptation d'horaires, on le fait tout le temps. [...] On s'organise. On trouve toujours des arrangements pour faciliter la vie des collaborateurs. » (le DRH).</p>

<p>Gérer le changement organisationnel</p>	<p>Introduction d'une nouvelle pratique potentiellement dommageable pour la santé et la sécurité des salariés (monoripage) : autorégulation en dehors de toute obligation normative, par la création d'une norme interne (accord interne) et par l'application informelle mais systématiques de critères définis par l'exploitant lui-même (tonnage, secteur, type de déchets, âge du salarié...).</p>	<p>« Cet accord nous dit qu'une personne en monoripage ne peut pas faire plus de 9 t de déchets verts par exemple, au bout de 3 mois de monoripage ils changent de coefficient, et en plus ils ont une prime pour exercer le monoripage. Une prime journalière. » (le DRH).</p> <p>« A partir d'un certain âge, il ne faut pas les obliger à faire du monoripage... [...] En fonction des tournées, on a du monoripage. On le fait sur du DMR. Uniquement. Parce que c'est une des collectes les moins lourdes en bacs, en sacs, les sacs en DMR sont légers, et c'est une des moins compliquées et une des moins lourdes à faire. [...] J'ai deux tournées que je ne fais pas en monoripage parce qu'on estime que c'est trop de travail pour un seul gars. [...] On a des secteurs [...] que je ne mets pas en mono-ripage parce qu'il y a plein de contraintes. Parce que, au niveau de l'agencement, on a des points d'apport volontaire qu'on appelle des BDR, bacs de regroupement... [...] En fonction du salarié, s'il se sent capable de faire le monoripage ou pas. S'il nous dit non, il n'est pas tout seul. » (le responsable du site).</p> <p>« Alors, moi, au niveau exploitant, je ne vais pas vous cacher que pour moi c'est plus intéressant d'avoir du monoripage, c'est clair, je veux dire, on est tous pareils, sauf que la contrainte économique est prise en second plan. Ce n'est pas une des priorités pour nous, à l'heure actuelle. Alors, bien sûr, si j'en mets, je vais être plus riche à la fin du mois, façon de parler, mais on ne va pas le faire comme ça non plus, à l'arrache, sans faire attention. [...] » (le responsable du site).</p>
--	--	--

2.5 Indices permettant d'estimer le succès de la GEPaST chez Caillou

Indices et/ou indicateurs « classiques »			
	Estimation niveau 2015	Évolution si connue	Verbatim
Attractivité de l'entreprise	Très forte	Constant	« Ils peuvent faire de l'intérim pour les autres sociétés, mais généralement, quand ils ont mis un pied chez nous, jusqu'à ce que leur temps de carence arrive, ils restent chez nous. » (le responsable de site).
Turn-over	Très faible	Constant	« Il n'y a pas de turn-over généralement. » (le responsable de site). « Mais si on en embauche 5 par an... De mémoire, je dirais ça, parce qu'on n'a pas de démissions. Les seuls départs qu'on a ce sont des départs en retraite en fait. » (le DRH).
Ancienneté	Très élevée	Constant	
Mode de sortie principal	Retraite	Constant	« Si on peut partir en retraite ripeur ? Bien sûr ! » (le DRH).
Atteinte de l'âge de départ à la retraite	Oui	Constant	
Absentéisme	Faible	Constant	« Justement je me faisais la réflexion l'autre jour, il y en a beaucoup moins qu'à une époque. C'est qu'un petit créneau, toujours les mêmes personnes. » (responsable multi-sites).
Signes d'usure	?		« Je n'ai pas eu le cas d'une personne bien usée, qu'est-ce qu'on en fait ? » (le responsable multi-sites).

Accidents du travail (AT)	Jugé trop élevé par la direction	En baisse	« On n'est pas trop mal. Moi j'ai la position de par notre centre, par rapport à notre région, et sur notre site on a très-très bien évolué parce qu'on a mis en place beaucoup-beaucoup de choses. » (le responsable de site).
Maladies professionnelles (MP)	Non		« On a quelques cas, je ne dis pas, on a des licenciements pour inaptitude au poste parce qu'on n'arrive pas à les reclasser, mais [...] ce n'est pas suite à des maladies pro. [...] Un était cardiaque. [...] On en a un qui est dépressif, on en avait un, c'était suite à un cancer..., c'est la vie quoi. » (le DRH).
Inaptitudes dues au travail	Partielles et/ou temporaires : quelques-unes Définitives nécessitant reclassement voire licenciement : aucune sur le site	Constant	« Des inaptitudes ? Euh..., non, on n'a même pas trop d'inaptitudes par rapport à un chauffeur qui ne peut pas faire équipier. J'ai été étonné la dernière fois à la réunion, qui est-ce qui parlait de ça..., comme quoi beaucoup de chauffeurs sont inaptes à la collecte, et pas nous. Justement, ça m'avait choqué. » (le responsable multi-sites) « Moi, pour l'instant, je n'ai jamais eu de personnes à reclasser parce qu'elles avaient une contre-indication médicale. » (le responsable de site).
Indices de mauvais climat social, donc de malaise	Aucun repéré		
Quota de travailleurs handicapés	Rempli		« Ah oui, il n'y a aucun souci. Ils sont protégés, ils sont chouchoutés, surveillés, s'ils oublient un truc on leur rappelle... » (le DRH) .
Anecdotes parlantes	Existence de ripeurs qui refusent de prendre la retraite à laquelle ils ont droit Existence d'un ripeur retraité qui revient travailler en intérim		« Et on a même..., pour vous dire, on en a même un qui est revenu en intérim parce qu'il a besoin de sous. Un équipier de collecte. Il a fait sa retraite et tout et puis après il a demandé s'il pouvait revenir bosser un petit peu. Il a la santé et il donne la leçon aux jeunes. » (le responsable multi-sites) « Nous on en a, chez nos exploitants, qui sont handicapés mentaux. Ils sont sous tutelle, ils sont adorables, et c'est des mecs, même s'ils peuvent prendre leur retraite, ils ne la prennent pas. Qu'est-ce qu'ils vont faire ? » (le DRH).
Positionnement par rapport à la recommandation R437	Conformité très élevée	Constant	« Nous, dans le métier, la 437 c'est très clair, on la connaît, donc on ne se pose pas la question. Au niveau des véhicules, on est top, on ne peut pas être mieux... [...] Après, côté humain, on ne peut pas être mieux non plus. Tout ce qui est la partie EPI, on est au top, enfin, on essaye d'être au top mais on est pas mal, tout ce qui fait partie de la réglementation de collectes, que ce soit sur le terrain, le bilatéral, plans de tournées et tout ça, c'est respecté, le temps de travail, tout ce qui est partie visites médicales est respecté, les demandes de formation sont respectées..., Ici ça ne nous pose aucun problème. » (le responsable multi-sites).
Mobilité préventive	Bien utilisée		
Satisfaction des agents	Pas de mécontentement exprimé lors des entretiens avec les agents		« On ne perd pas en efficacité et on sait qu'on peut compter les uns sur les autres. » (le responsable de site). « Si un de mes chefs d'équipe n'a pas un bon relationnel avec ses collaborateurs sur le terrain, ça se ressentira tout de suite. L'absentéisme sera beaucoup plus fort, des choses comme ça. » (le responsable de site).

— CONCLUSION

Le vieillissement démographique conduit les gouvernements successifs à allonger la vie professionnelle, ce qui ne va pas sans heurts dans les entreprises. Jadis masquée par les sorties précoces, la difficulté de maintenir en emploi des salariés victimes de problèmes de santé au travail est mise en lumière. Comment faire ?

La GEPaST est un concept volontairement ambitieux, construit en vue de la prévention. Son but est double. **Premièrement**, limiter les effets de la combinaison entre le vieillissement et l'exposition à de fortes contraintes liées au métier, néfastes mais qui s'anticipent. **Deuxièmement**, créer les conditions d'une santé qui se construit au fil du temps. Il s'agit de mettre en place des pratiques concernant tous les salariés, de tous âges, dès leur entrée dans l'entreprise, pour contribuer à allonger l'espérance de vie en bonne santé. En effet, on ne peut pas se contenter d'allonger la durée de vie professionnelle en réaction à l'allongement de l'espérance de vie absolue, quand l'espérance de vie sans incapacité, elle, est loin de croître dans les mêmes proportions.

Nous proposons au gestionnaire un outillage complet comportant une grille d'analyse de la GEPaST, des recommandations de mise en place et une proposition d'indices visant à caractériser la dynamique enclenchée. La grille aborde les domaines classiques de la GRH (i.e. les conditions dans lesquelles s'exerce le travail) mais aussi, ce qui est nouveau, la dimension spécifique de la santé et de la sécurité, et enfin les dimensions relatives à l'organisation du travail à effectuer. Elle se veut à la fois :

- outil d'évaluation des pratiques de GRH existantes ;
- objet intermédiaire facilitant la discussion entre les deux mondes, parfois éloignés, des préventeurs et des gestionnaires ;
- outil permettant l'élaboration de nouvelles pratiques de GEPaST qui intègreraient enfin, dès leur conception, la question de la santé au travail.

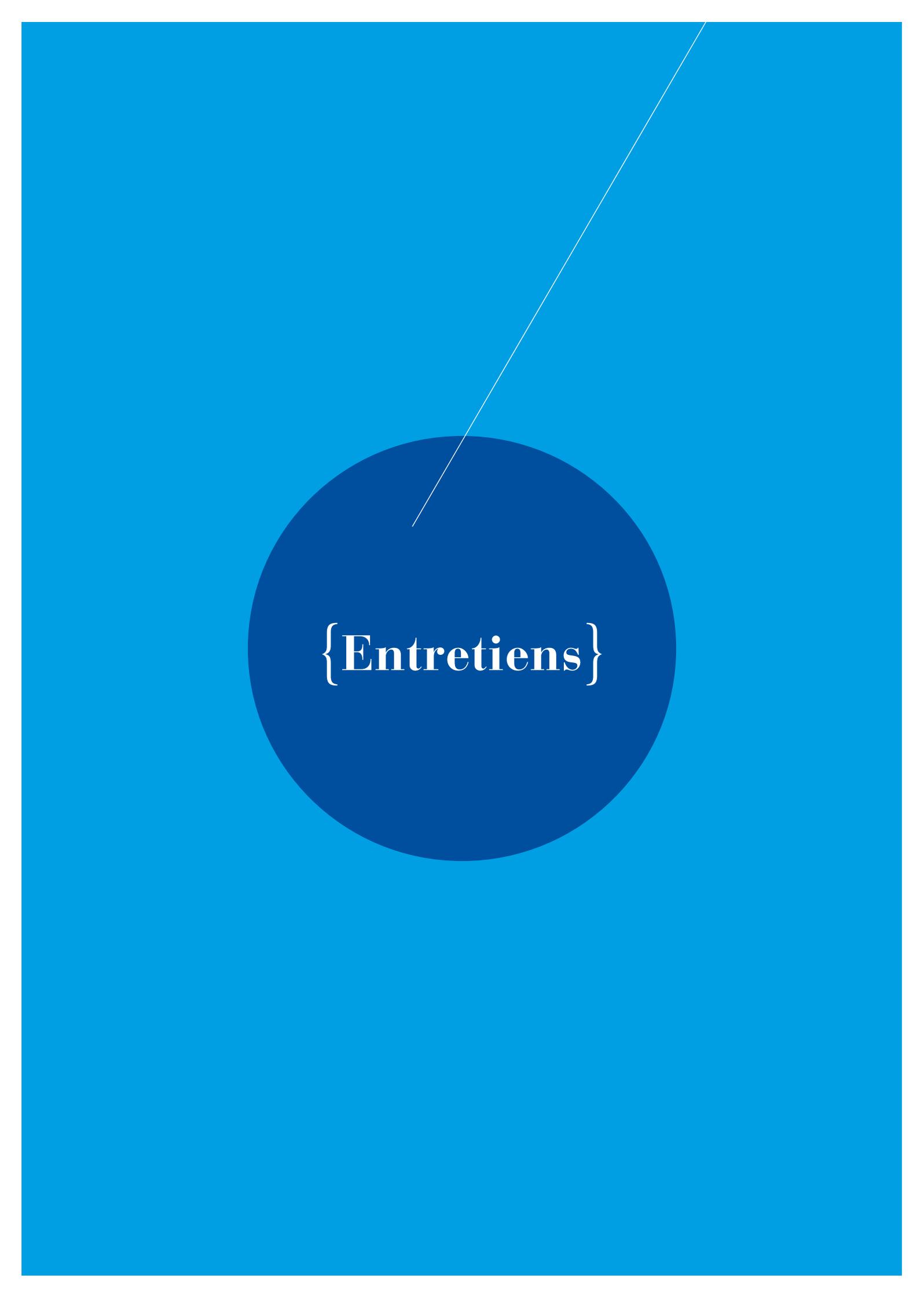
Ce travail ouvre de nombreuses perspectives. Il faut pouvoir décrire plusieurs formes concrètes prises par la GEPaST, afin que le gestionnaire puisse s'inspirer de la configuration la plus adaptée aux particularités de son entreprise. Un modèle à deux variantes a été produit. Intitulées « un métier pour la vie » et « la stabilité dans l'emploi via l'instabilité dans le métier ». Ces variantes sont encore des propositions idéal-typiques : elles vont devoir être mises à l'épreuve de terrains, métiers, populations... très divers. Peut-être d'autres variantes viendront-elles alors enrichir le modèle (possibilité théorique de « flexi-sécurité interne au territoire mais externe à l'entreprise » ?). La question de la concomitance entre la GEPaST et les changements organisationnels doit aussi être explorée : les changements organisationnels peuvent, en effet, s'avérer critiques pour la GEPaST ou au contraire révéler de grandes opportunités. Reste, enfin, la question des acteurs : le traitement des effets du vieillissement au travail par un projet de GEPaST nécessite l'intervention de nombreux acteurs, issus des mondes de la santé au travail et de la gestion. Comment faciliter leur travail commun alors qu'ils n'ont pas les mêmes outils ni les mêmes référentiels ? Comment construire un réseau d'acteurs autour de la GEPaST ? Parmi eux, le donneur d'ordres joue un rôle crucial. Dans son cahier des charges, il peut formuler des exigences en matière de santé et de sécurité. Comment l'aider à faire le choix d'une organisation favorable à la GEPaST plutôt que d'une autre ?

— BIBLIOGRAPHIE

- Bardin, L. (2003), *L'Analyse de contenu*, Paris: PUF.
- Bellon, S., Meriaux, O., & Soussan, J.-M. (2020), *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés*, Rapport remis au Gouvernement le 14 janvier 2020.

- Berard, J.-L., Oustric, S., & Seiller, S. (2019), *Plus de prévention, d'efficacité, d'équité et de maîtrise des arrêts de travail : neuf constats, vingt propositions*, Rapport fait à la demande du Premier Ministre, avec l'appui de l'Inspection Générale des Affaires Sociales.
- Berelson, B. (1952), *Content Analysis in Communication Research*, New York: Free Press.
- Canadian Labour Force Development Board, (1994). *Putting the Pieces Together : Towards a Coherent Transition System for Canada's Labour Force*, Report of the Task Force on Transition into Employment to the Canadian Labour Force Development Board.
- Canguilhem, G. ([1984]-2002), *Ecrits sur la médecine*, Paris: Seuil.
- Chabert, C. (2003), « Âge et emploi, la problématique des travailleurs âgés - synthèse documentaire », in *CEREQ* (Avril), 1-22.
- CNAM. (2018), *Rapport « Charges et produits »*.
- COR. (2017), « Réformes des retraites et report de l'âge : quels effets et dans quelles conditions ? », in *Lettre du COR*, 14.
- DARES. (2011), « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2010 », in *Dares Analyses*, 075.
- DARES. (2014), « Les préretraites d'entreprise, des usages renouvelés du fait de leur taxation et de la crise économique », in *Dares Analyses*, 064.
- Draï, E., Lapoire-Chasset, M., & Rossignol, K. (2017), « Sociologie et santé-sécurité au travail. Quelle posture adopter pour s'engager en prévention ? ». in *Engagements et sciences sociales : histoires, paradigmes et formes d'engagement (sous la direction de J.-P. Higélé et L. Jacquot)* (p. 247-278), PUN-Editions universitaires de Lorraine.
- Dubois, Y., & Koubi, M. (2017), « Report de l'âge de la retraite et taux d'emploi des séniors : le cas de la réforme des retraites de 2010 », in *Insee Analyses*, 30.
- Flamand, L., Gilles, C., & Trannoy, A. (2018), « Discriminations selon l'âge. Revue de littérature et effet de l'âge sur les conditions d'emploi et de salaire à partir de l'enquête Emploi », in *Document de travail*, France stratégie, n° 5, novembre.
- France Stratégie, (2018), *Les seniors, l'emploi et la retraite*.
- Guillemard, A.-M. (2004), « Les sociétés à l'épreuve du vieillissement: le défi de l'emploi en seconde partie de carrière », in *Futuribles*, n° 299.
- Héléardot, V. (2018), *Le façonnement des parcours professionnels par les événements de santé : une perspective sociologique*, Colloque « Maintenir en emploi ou soutenir le travail ? La place de la santé au fil des parcours professionnels », Paris.
- Ilmarinen, J. (Ed.) (2006), *Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*, Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.
- Marchand, O. (2004), « Gestion des âges et flexibilité du marché du travail », in *Travail et emploi*, n° 100, p. 1-22.
- Michel, F. (2011), « Quand tout un univers prend sens dans son rapport à la pénibilité de la tâche. Etude d'une entreprise privée d'éboueurs en Belgique », in *Les travailleurs des déchets, sous la direction de D. Corteel et S. Le Lay*, Toulouse: Erès.
- Morlet, T. (2011), La pénibilité au travail des équipiers de collecte dans le secteur privé : éléments organisationnels et managériaux, in *Les travailleurs des déchets, sous la direction de D. Corteel et S. Le Lay*, Toulouse: Erès.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines - Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (2nd ed.): Editions du Seuil.
- Pueyo, V., & Volkoff, S. (2011), « Ripeur, un travail d'aujourd'hui », in *Les travailleurs des déchets, sous la direction de D. Corteel et S. Le Lay*, Toulouse: Erès.

- Rocard, M. (1991), *Livre blanc sur les retraites : garantir dans l'équité les retraites de demain*, La Documentation Française.
- Salmon, I. (2015), *How do operations managers faced with the challenges linked to ageing rationalise their choices under hard economic times ?*, Paper presented at the 31st European Group for Organizational Studies Colloquium, Athens.
- Salmon, I. (2019). *De la «gestion des âges» à la «gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail». Le cas français : une analyse renouvelée des pratiques de gestion des ressources humaines*. (PhD), Thèse pour obtenir le grade de docteur de la communauté Université Grenoble-Alpes, Grenoble.
- Salmon, I., & Juban, J.-Y. (2018), *La gestion des âges ou comment une idée mal conçue débouche sur des pratiques qui passent à côté de la question majeure : la santé*, Paper presented at the AGRH, Lyon.
- Salmon, I., & Lapoire-Chasset, M. (2013), *Gestion des âges, gestion de la santé : un nouveau défi méthodologique ?*, Paper presented at the AGRH, Paris.
- Streb, C., Voelpel, S., & Leibold, M. (2009), Aging Workforce Management in the Automobile Industry : Defining the Concept and its Constituting Elements, in *Zeitschrift für Personalforschung*, n° 23, p. 8-27.
- TAEN. (2007), *Managing the Ageing Workforce : An Introductory Guide to Age Management for HR Professionals*. London, The Age And Employment Network (TAEN).
- UNEDIC. (2016), *Allocation chômage et réforme des retraites*.
- Villosio, C., Di Pierro, D., Giordanengo, A., Pasqua, P., & Richiardi, M. (Eds.), (2008), *Working conditions of an ageing workforce*, Dublin.
- Volkoff, S. (2004), « Des éboueurs au bout du rouleau : entretiens avec des retraités de la collecte d'ordures ménagères », in *Actes du séminaire «Conditions de travail, santé et aspirations à la retraite» du CREAPT*.
- Volkoff, S. (2006), « Montrer » la pénibilité : le parcours professionnel des éboueurs. [A Tough Job: the Career Path of Garbage Collectors], in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 163(3), p. 62-71, doi:10.3917/arss.163.0062
- Walker, A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment*, Retrieved from Dublin: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=epref&AN=CABE.WALKER.EUROPEANFOUNDATIONFOR-THEI.AIIG&lang=fr&site=ehost-live>. 161 p.



{Entretiens}

110 USURE PROFESSIONNELLE : DÉPASSER LES APPROCHES
INDIVIDUELLES, RECONNAÎTRE L'IMPORTANCE
DES PARCOURS

par **Dominique Lhuillier**

118 PRÉVENTION DE LA DÉINSERTION PROFESSIONNELLE :
L'UTILITÉ DES PLANS SANTÉ-TRAVAIL

par **Sophia Bouzid-Dupenloup**

124 INTERVENIR EN ENTREPRISE POUR FAVORISER LE MAINTIEN
EN EMPLOI : LA NÉCESSITÉ DE LA PARTICIPATION

par **Emmanuel Perez**

USURE PROFESSIONNELLE : DÉPASSER LES APPROCHES INDIVIDUELLES, RECONNAÎTRE L'IMPORTANCE DES PARCOURS

Entretien avec Dominique Lhuillier

Dominique Lhuillier est professeure émérite de psychologie du travail au CRTD-Cnam et membre du conseil scientifique de l'Anact. Elle est l'auteur de nombreux ouvrages (*Qualité du travail/qualité au travail*, sous sa direction, Octarès, 2016, *Que font les 10 millions de malades ?*, Érès, 2016, avec Anne-Marie Waser) et articles et a enseigné auprès de nombreux publics. Différentes interrogations sont portées dans cet entretien qui s'est réalisé au moment du confinement : les facteurs organisationnels à l'origine des processus de fragilisation professionnelle, le rôle du travail dans l'usure des salariés, l'importance de mieux considérer la prévention des problèmes de santé des chômeurs, etc. Le monde du travail subit depuis de nombreuses années de profondes transformations ; il est exigé davantage des personnes alors que les ressources organisationnelles et collectives, permettant de faire face à ce qui est demandé, tendent à se réduire. Un double phénomène de précarisation est à l'œuvre : externe à l'entreprise par la transformation des statuts (sous-traitance, intérim, plateformes, etc.) mais aussi interne à l'entreprise par le développement de logiques de flexibilisation diverses (polyvalence, mobilité, réorganisations, etc.). Comment se maintenir en santé et préserver son emploi dans cette perspective ? Dominique Lhuillier souligne qu'une tendance forte consiste à attribuer aux personnes elles-mêmes la fragilité dont elles feraient supposément preuve. Les logiques eugénistes ne sont pas loin dans cette attribution de responsabilité. Il y aurait les perdants – les vulnérables – et ceux qui sauraient faire preuve de « résilience », concept qui revient souvent pour qualifier les individus mais aussi les organisations (dites alors « agiles »). Pourtant, la fragilité est intrinsèque à la condition humaine, y compris bien sûr au travail : toutes et tous peuvent être affectés à un moment ou un autre ; et s'en sortir dépend davantage de conditions environnementales et collectives que de performance individuelle. De plus, comme le souligne Dominique Lhuillier, au sens strict, « la santé n'est pas réductible à la prévention de risques ». La santé, c'est surtout la possibilité de faire évoluer son environnement, c'est, comme le proposait Georges Canguilhem (1966), une construction normative débouchant sur une amélioration des milieux de vie. Enfin, il faut aussi penser aux dynamiques professionnelles que les individus traversent : il faut alors s'intéresser aux parcours et aux situations de travail successives vécues. Le maintien en emploi et la prévention de la désinsertion obligent à ne pas limiter la focale au seul poste de travail et à des améliorations ponctuelles. C'est à ces conditions qu'il devient possible de proposer un véritable parcours en santé pour toutes et tous.

— Quels sont aujourd'hui les facteurs organisationnels à l'origine des processus de fragilisation ?

Les transformations du travail sont nombreuses et je ne retiendrai ici que les plus importantes, en lien avec les processus de fragilisation des trajectoires professionnelles et de la santé.

L'intensification du travail, attestée par de nombreuses enquêtes, recouvre des facettes multiples (Askenazy, P., Cartron, D., de Coninck, F. et Gollac, M. (dir.), 2006). Il s'agit bien sûr d'une pression temporelle sur le travail accrue : du fait à la fois d'une montée des exigences productives et d'une activité en flux tendu. Mais l'intensification du travail n'est plus réductible à l'augmentation des cadences. S'y ajoutent la densification et la complexification du travail. On pense ici tout à la fois à la croissance exponentielle des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication), à la pression accrue des clients, à la fréquence de l'obligation de décider dans l'urgence, à la nécessité d'arbitrage entre objectifs contradictoires, à l'envahissement de la sphère privée par la sphère professionnelle (Cingolani, P., 2012). D'où la fréquence des sentiments de dépossession (pression, sollicitation), de défaut de cadre (accentuation de la multi-activité dans l'emploi et dans plusieurs emplois simultanément) et la tendance à une dispersion, une fragmentation de l'activité de travail (Datchary, C., 2011). En cette période de crise sanitaire, on peut craindre que l'intensification du travail soit accrue encore par ce qui est présenté comme un programme de « redressement économique », à vrai dire fort peu novateur. Il s'agirait finalement de revenir en arrière mais en pire : reproduire de la richesse en masse et ce en s'appuyant sur un ensemble de suppressions : des congés, des jours fériés, des RTT, de la durée légale de travail... Cette injonction au « travailler plus pour produire plus » risque fort d'aggraver l'usure prématurée.

Propos rapporté par
Thierry Rousseau

La précarisation est aussi une évolution majeure fragilisant la construction des ressources individuelles et collectives du maintien en emploi. Celle-ci se décline sur deux plans. Celui de l'emploi : on pense ici bien sûr à l'explosion des emplois à statut précaire, à la déstabilisation des emplois stables, au développement des CDD, du travail intérimaire, de la flexibilité externe, de la sous-traitance, du travail « au noir », des temps partiels contraints, et au chômage. La période de crise sanitaire que nous connaissons a déjà accru cette précarisation déjà bien repérée. Les « sans travail » confinés rejoignent les anciens chômeurs (congé pour garde d'enfant, chômage partiel, artisans, commerçants, indépendants, arrêts maladies...). Ceux-là font l'expérience à la fois d'une perte brutale de leurs activités professionnelles et de l'enfermement. La première vient amplifier la seconde.

La précarisation est aussi celle du travail : le développement de la polyvalence, des mobilités géographique et professionnelle, la fréquence des restructurations productives, des réorganisations internes, du turn-over de l'encadrement, des réorientations d'objectifs, mais aussi la confrontation à la fois à des obsolescences rapides et à des innovations continues, fabriquent une précarisation des fonctions, des métiers et des environnements de travail. Ces changements permanents fragilisent les seniors et tous ceux qui ont une santé fragilisée : pour pouvoir compenser les altérations fonctionnelles, une ressource essentielle est l'expérience accumulée. Encore faut-il ne pas être placé dans une position de débutant, de celui qui doit tout réapprendre à chaque changement imposé. Ces transformations se traduisent par une multiplication des ruptures et transitions dans les trajectoires professionnelles (Testenoire, A., Trancart, D., 2011). Et ce, sur fond de promotion d'adaptabilité et d'un accroissement de la responsabilisation des personnes dans la gestion de leur « employabilité ».

Autre transformation majeure, **l'individualisation du travail**, dont on ne mesure pas encore suffisamment les effets, tant au plan individuel, collectif que sociétal (Linhart, D., 2009). Cette individualisation est fabriquée par un ensemble de facteurs combinés : la précarité de l'emploi et la mise en concurrence des salariés, l'intensification du travail qui réduit les temps d'échange et de coopération sur le travail, l'individualisation de la gestion des « ressources humaines », la précarité des collectifs de travail et des appartenances de métiers. Ce qui conduit à la montée en puissance de la problé-

matique de l'isolement et de la solitude au travail (Ladreyt, S. Lhuillier D., Marc, J., Favaro, M., 2014). À l'évidence, le confinement comme principale stratégie de gestion de la crise sanitaire amplifie cette tendance. Et le télétravail, s'il présente l'opportunité d'une activité professionnelle qui allège le poids de l'enfermement dans le confinement ou les temps de transport, expose aux risques du travail loin des autres, en défaut du soutien du collectif de travail.

À ces principales transformations, il nous faut ajouter encore **de nouveaux principes d'organisation du travail...** de plus en plus loin du travail. La part croissante de la « rationalité » financière privilégie, dans une perspective de gains à court terme, la réduction des coûts ; elle devient un principe affiché y compris dans le secteur public de plus en plus « géré » suivant le modèle du privé (c'est le cas avec le new public management). Le renforcement des contraintes de productivité et de rentabilité s'accompagne d'un renforcement des procédures, d'un développement de systèmes de mesure quantitatifs de l'activité par des dispositifs comptables (à l'image de la tarification à l'activité dans les hôpitaux) et d'une réduction des marges d'autonomie dont disposent les salariés dans les modes opératoires. Cette montée d'une approche gestionnaire du travail (De Gaulejac, V., 2005) fabrique un management virtuel, de plus en plus éloigné des réalités du travail quotidien (Dujarier, M. A., 2015). Aussi, elle impose des objectifs et des modes opératoires de plus en plus déconnectés de la réalité des ressources disponibles dans la situation de travail. Alors, à la réalisation des tâches productives (de biens ou de services) viennent s'ajouter des activités de simulation de la conformité attendues aux règles et aux objectifs, et des activités de dissimulation du travail réel. Faire malgré tout, tout en construisant les traces d'une réalisation de la tâche, pourtant de plus en plus déréelle, et en masquant les écarts à la fiction promue. La production d'un simulacre met en scène une contrefaçon du travail qui contribue massivement à la méconnaissance du réel du travail mais aussi aux processus de dégradation de la santé au travail. Ces évolutions, ici brièvement décrites, mettent en péril les stratégies de régulation, individuelles ou collectives, des salariés pour faire face aux objectifs, se maintenir en activité et préserver leur santé. Elles rendent aussi plus délicates les stratégies d'affectation des salariés qui présentent, temporairement ou durablement, des problèmes de santé : maladies ou accidents et leurs séquelles, pathologies chroniques, troubles apparus ou accentués au fil de l'âge... D'où les trois difficultés majeures aujourd'hui rencontrées, tant dans le public que dans le privé : la prévention de l'usure prématurée, le maintien en emploi et en activité, le retour au travail après un arrêt ou un licenciement pour cause de santé dégradée. Cette situation conduit à une dégradation de « l'employabilité de la main-d'œuvre ».

— Comment les situations de chômage, de précarité sociale et de ruptures récurrentes dans la relation d'emploi renforcent-elles ces impacts négatifs sur les personnes et leur fragilisation ?

Les périodes de chômage font de plus en plus partie du parcours des personnes, observation au fondement de la construction de la notion de « précarité » (Castel, R., 2009). Aussi, je suis perplexe devant les travaux et dispositifs centrés sur la prévention de la désinsertion professionnelle qui restent focalisés le plus souvent sur les actifs en emploi, alors même que cette problématique est centrale aussi bien durant les temps de chômage. À en juger au nombre réduit de travaux de recherche sur la santé des chômeurs, à l'absence de médecine du travail ou tout autre système de suivi de leur santé, à l'absence de politique publique visant la prévention de la dégradation de la santé durant les périodes de chômage..., il semble bien que le chômage soit synonyme de chute dans un trou, une trappe, une zone d'invisibilisation majeure. Les chômeurs sont-ils toujours des travailleurs ? Ou des zombis, errant entre les statuts légitimes qui fondent les différentes catégories instituées : ni en emploi, ni en éducation, ni en formation, ni en retraite... Dans une recherche exploratoire conduite avec

des collègues sur la santé et les usages (alcool, tabac, médicaments et drogues) des personnes au chômage (Althaus V., Ladreyt S., Le Hénaff Y., Mezza J., Lhuillier D., à paraître 2020) nous avons identifié deux types de trajectoires analysées à partir des données recueillies :

1. La santé dégradée par le chômage : que ce soit en raison du caractère traumatogène de la perte d'emploi (licenciement, PSE, dépôts de bilan...) et du chômage, qui intervient comme une rupture dans une carrière marquée par la stabilité de l'emploi, ou d'une installation durable dans la précarité, exposant ainsi à une alternance répétée de périodes de chômage et d'emploi et à une réduction des dépenses et recours aux services et professionnels de santé. 2. L'entrée au chômage avec une santé dégradée : par le travail (usure prématurée, séquelles d'accidents du travail, burnout...) ou par une maladie chronique (maladies cardio-vasculaires, cancers, sclérose en plaques...). Les altérations de la santé somatique s'accompagnant le plus souvent de fragilisations de la santé psychique. Selon un rapport de l'IGAS (Aballea, P. et M.-A. du Mesnil du Buisson, 2017), pour une vingtaine de métiers, plus d'un quart des inscriptions à Pôle Emploi se font à la suite d'un licenciement pour inaptitude médicale, révélant ainsi des problèmes de santé antérieurs à l'entrée au chômage. De même, Pôle Emploi note que le nombre de personnes inscrites après ce type de licenciement augmente sensiblement : plus 11,6% en deux ans, entre 2013 et 2015. Ces constats doivent être mis en perspective avec les transformations du monde du travail : précarisation de l'emploi, intensification et externalisation du travail, recul de l'âge de départ à la retraite, montée des diverses formes de pénibilité, mise en compétition des salariés et accroissement des formes « d'inemployabilité » par la santé (Gaudart C., Lhuillier, D., Molinié, A. F., Waser, A.M., 2019 ; Lhuillier, D. & Waser A.-M., 2016). Les objectifs de production et de préservation, voire de développement de la santé deviennent de moins en moins compatibles. Et plus globalement, la conciliation des enjeux d'emploi, de travail et de santé se complexifie aujourd'hui (Hélarlot, V., 2009). Cela se traduit par des licenciements pour inaptitude, des difficultés accrues de retour en emploi, un allongement de la file d'attente des personnels en reclassement (Litim M., Lhuillier D., Waser A.-M., 2019 ; Carrez, M., Icard, M., Lhuillier, D., Litim, M., Waser, A.-M., 2018). Ces transformations reposent avec acuité la question des inégalités sociales de santé et des processus qui conduisent vers une mise en « invalidité sociale ».

**— Comment ces problèmes sont-ils perçus et y a-t-il des manières différentes de les qualifier ?
En particulier, pourquoi attribuer à des fragilités personnelles ce qui relève du travail et de l'exposition à des situations de risques spécifiques ?**

En matière de santé au travail, le scénario est indéfiniment et toujours le même : à qui attribuer la responsabilité des problèmes de santé identifiés, qu'il s'agisse d'usure professionnelle, d'accident du travail, de stress, souffrance, TMS, pathologies post-traumatiques, dépressions, suicides, addictions ? Les jeux d'imputation causale vont bon train. Ils opposent d'un côté les tenants de « l'exposition aux risques » qu'il s'agira donc d'identifier, de mesurer, de dénoncer, et de l'autre, ceux qui s'inscrivent plutôt dans la tradition de la « prédisposition », celle qui permet de catégoriser des « individus à risques », ceux qui parce que trop « fragiles » ne peuvent faire face aux contraintes du travail. Dans les deux cas, l'activité, c'est-à-dire ce que font les travailleurs, y compris pour protéger leur santé, est occultée. Les premiers mettent en scène un travailleur éponge, absorbant toutes les nuisances de la situation de travail sans réagir. Les seconds témoignent d'une tendance récurrente dans l'histoire, celle de l'eugénisme, sur fond de classification, hiérarchisation et sélection des individus suivant les critères valorisés dans le monde du travail qui promeut de plus en plus adaptabilité et performance accrues. Se profile alors un risque majeur : celui de la chasse aux « fragiles », aux « vulnérables », dans la lignée de la classique catégorie des « bras cassés », traditionnellement renvoyés aux dispositifs institués de traitement et recyclage des rebuts du monde du travail.

Cette individualisation des questions de santé est manifeste partout. Et elle a sans doute encore de beaux jours devant elle. Car elle n'est pas qu'une des manifestations des enjeux sociopolitiques qui imprègnent massivement et depuis toujours la problématique santé-travail. Elle est aussi un des effets des transformations du travail. L'intensification des exigences productives, la diversification des conditions d'emploi et des temps de travail ont des répercussions marquées par une forte variabilité entre les individus. Ces transformations mobilisent plus fortement les ressources physiques et psychiques de chacun. Et elles fragilisent les modes opératoires construits collectivement pour préserver la santé. D'où cette montée en puissance du recours à l'explication causale par les vulnérabilités individuelles. Elle est favorisée par la « dispersion » des problèmes de santé au travail (Volkoff S., 2008) : les réactions des uns et des autres à une même situation de travail apparaissent très contrastées car elles ne sont plus régulées par les collectifs de travail. Ainsi, la reconnaissance de la vulnérabilité humaine, ontologique, s'efface au profit de la fabrique d'une vulnérabilité différentielle (Lhuilier, D., 2017). La vulnérabilité est, le plus souvent, associée à des attributs dévalorisants. Elle est devenue un critère distinctif - on est « vulnérable » ou on est « résilient » - et un principe explicatif - vulnérable, on est malade, hors-jeu, inemployable... De l'individu perçu comme fragile, on passe volontiers à l'identification de groupes sociaux dits « vulnérables », c'est-à-dire caractérisés par leurs manques de pouvoir, de ressources, d'éducation, de santé... L'épidémiologie et la santé publique concourent massivement à cette approche des questions de santé en termes populationnels et probabilistes. La vulnérabilité ne s'entend plus alors comme vulnérabilité ontologique, intrinsèque à notre condition d'être de désirs et de besoins : elle devient l'attribut assigné à quelques-uns ou des « populations » identifiées par des traits supposés communs : les « seniors », les « handicapés », les « harcelés », les « malades chroniques », les « alcooliques », les « inaptés », « les salariés ayant des soucis dans leur vie personnelle »...

Les dispositifs mis en place pour mesurer, évaluer, corriger « l'inadaptation », « l'inaptitude », « les troubles psychosociaux » sont toujours exposés à l'ambiguïté de leurs objectifs et de leurs résultats. Une ambiguïté bien résumée par Claude Veil (Veil, C. (2012) : « On essaie de liquider les gens qui posent des problèmes plutôt que les problèmes que les gens posent ». Aujourd'hui, toute difficulté au travail peut être interprétée en termes de vulnérabilité personnelle. En effet, dans le contexte social contemporain caractérisé par l'accroissement des épreuves et de la sélectivité, celui qui a moins réussi à ces épreuves que les autres sera, a posteriori, identifié comme « fragile ».

Le recours à la « fragilité individuelle » permet donc, tout à la fois, attribution causale et responsabilisation, différentialisme et discrimination, naturalisation pour légitimer les inégalités construites pourtant socialement. L'accent mis sur les traits personnels, qualifiants ou disqualifiants, justifie les destins heureux ou malheureux. Ainsi on peut attribuer aux qualités personnelles des managers la raison de leur position sociale. La réussite des « leaders » a pour pendant l'échec de ceux qui ne disposent pas des caractéristiques qui « font » le leader.

La reconnaissance d'une humanité occultée dans le monde du travail passe par un éloge de la vulnérabilité, celle que nous avons en partage et qui nous préserve d'une réduction à la fonction de « ressources humaines ».

L'événement que constitue la pandémie au covid pourrait bien avoir une fonction de révélateur permettant d'ouvrir à d'autres scénarios pour l'avenir que celui du retour à l'avant-crise. Et si se construisaient déjà là des alternatives, des révélations, des innovations qui constituent autant de voies, de ressources pour vivre et travailler autrement ?

Aujourd'hui, la vulnérabilité s'éprouve, se découvre, partagée par tous. Cette révélation peut-elle nous amener à penser globalement la vulnérabilité du vivant ? À définir ce que doit être un travail soutenable, exempt de contraintes susceptibles de provoquer à terme de l'usure, des pathologies du-

rables, de la désinsertion professionnelle ? À réorganiser le travail de telle manière qu'il n'exclut plus les dits « fragiles », seniors, malades, handicapés, accidentés, usés du travail, jeunes en panne d'insertion, femmes en charge d'une double activité, professionnelle et domestique, les dits « bas niveaux de qualification » installés durablement dans des emplois déqualifiés et déqualifiants ?

— La prévention de l'usure professionnelle s'organise dès le début des carrières. Comment mieux intégrer cette prévention primaire du risque dans les parcours des personnes ?

La santé n'est pas réductible à la prévention des risques. Elle est à la fois une ressource et une visée : aussi, elle est l'objet d'une construction permanente. « Se sentir moins bien » s'éprouve d'abord comme un amoindrissement, un ralentissement de son activité aussi bien physique que psychique. Inversement, la pleine santé est dynamique, propulsive, le contraire d'un état à préserver. La santé permet à l'être humain non seulement un libre exercice de ses capacités mais un accroissement et une diversification de ses compétences, une multiplication de ses expériences, une adaptation à une diversité de situations, bref de vivre non seulement bien mais mieux.

Chacun, n'en déplaise aux experts, est à même de faire appel à son propre jugement quand il en va de sa santé et sa « mesure » tient au pouvoir normatif éprouvé. Elle est bien une norme subjective dépendante du milieu : « L'homme ne se sent en bonne santé – qui est la santé – que lorsqu'il se sent plus que normal – c'est-à-dire adapté aux milieux et à ses exigences – mais normatif, capable de suivre de nouvelles normes de vie » (Canguilhem, G., 1966). Mais la santé, entendue comme invention normative, n'est que possible car la vie humaine est conditionnée par son usage : l'usage que les autres font de nous et l'usage que chacun fait de lui-même. Le travail de santé est au cœur de ces usages. Un travail inscrit dans l'ensemble de nos activités, au travail et hors du travail. Dans ce sens, la santé se construit tout au long de la vie : elle suppose de pouvoir agir sur le travail, de réduire les empêchements au travail soutenable ; elle suppose encore d'agir sur la construction des trajectoires professionnelles, favorisant mobilité et formation tout au long de la vie ; elle implique encore d'agir sur les représentations et les stéréotypes associés à la maladie, au chômage, à la « fragilité ». Elle peut être soutenue aussi par une réévaluation des dispositifs dits « d'accompagnement », trop souvent individuels au risque d'occulter les ressources des collectifs.

Avant d'être l'affaire des experts en santé, en prévention, la santé est le produit du travail de santé (Lhuillier D., 2020 - à paraître en octobre) réalisé par chacun avec la coopération des autres. Quand autrui se dérobe, l'usure gagne et les processus d'exclusion se mettent en marche. L'activité de dissimulation et de gestion solitaire de ce travail de santé est source d'usure, d'épuisement, de précarisation de la santé somato-psychique et d'isolement. Ce « travail de santé » recouvre des activités, de soin de soi au double sens du cure et du care, d'arbitrage entre exigences contradictoires, de construction des ressources internes et externes compensant les contraintes et difficultés rencontrées, des auto-prescriptions réglant le style et l'hygiène de vie, la réorganisation des actes exigés par les prescriptions (professionnelles, médicales, sociales) afin de les ajuster aux contraintes des différentes sphères de vie comme aux désirs et aspirations personnels, la réorganisation des tâches professionnelles, l'invention de nouvelles manières de faire pour construire des compromis entre exigences des milieux de vie et exigences de santé. Le travail de santé oriente, transforme les activités : réaménagements des rythmes et des horaires de travail, évitement des tâches les plus éprouvantes physiquement et/ou psychologiquement, construction de stratégies de compensation des altérations fonctionnelles, de la fluctuation des capacités productives, réévaluation des urgences et des priorités, réduction de l'exposition aux risques pour soi et pour autrui, composition avec le jugement des autres, notamment quand pèse la suspicion. Le travail de santé sollicite à la fois un travail sur soi et sur ses milieux de vie. La prévention de l'usure professionnelle exige qu'il soit reconnu, valorisé et fa-

vorisé. Il ne peut être tenu pour une affaire individuelle, personnelle. Il s'agit bien d'un travail collectif à instituer.

— BIBLIOGRAPHIE

- Aballea, P. et M.-A. du Mesnil du Buisson (2017), *La prévention de la désinsertion professionnelle des salariés malades ou handicapés*, Rapport à l'Inspection générale des Affaires Sociales.
- Althaus, V., Ladreyt, S., Le Hénaff, Y., Mezza J., Lhuillier, D. (2020, à paraître), « Chômage et usages de substances psychoactives », in *Pistes*.
- Askenazy P., Cartron D., de Coninck F. et Gollac M. (dir.) (2006), *Organisation et intensité du travail*, Octarès Éditions, Toulouse.
- Canguilhem, G. (1966), *Le normal et le pathologique* Paris, Presses Universitaires de France, 2013.
- Carrez, M., Icard, M., Lhuillier, D., Litim, M., Waser, A.-M. (2018), « Prévention de l'inemployabilité et travail pour tous : une recherche-action à la Ville de Lille », in *La Revue des Conditions de Travail*, Anact, p. 108-122, hal-02139349
- Castel, R. (2009), *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Le Seuil.
- Cingolani, P. (2012), *Un travail sans limites : Subordination, tensions, résistances*, Toulouse, ERES.
- Datchary C. (2011), *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès Éditions.
- De Gaulejac V. (2005), *La société malade la gestion*, Paris, Le Seuil.
- Dujarier M.-A. (2015), *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*. Paris, La Découverte.
- Gaudart, C., Lhuillier, D., Molinié, A.F., Waser, A.M. (2019), « Santé fragilisée et construction d'un travail soutenable », in *Psychologie du travail et des Organisations*, 25, 1, p. 1-5.
- Hélaridot, V. (2009), « Les salariés face à la dialectique santé-travail précarisé », in *Mouvements*, vol. 58, n° 2, p. 21-28.
- Ladreyt S. Lhuillier D., Marc J., Favaro M. (2014), « Rapport subjectif à l'isolement au travail : régulation, résistance, dégageement », in *Note scientifique et technique* n° 325, INRS.
- Linhart D. (2009), *Travailler sans les autres*, Seuil, Paris.
- Litim, M., Lhuillier, D., Waser, A.-M. (2019), « Le travail pour tous : une recherche-action en collectivité territoriale », in *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25, 1, p. 40-53.
- Lhuillier, D. (2020, à paraître), « Le travail de santé », in Román Hernández, J., Lhuillier, D., Newton Garcia de Araújo, J., Pujol, A. (s/dir), *Subjectivité et travail : entre mal-être et bien-être*, Paris, L'Harmattan.
- Lhuillier, D. (2017), « Quelle reconnaissance des vulnérabilités au travail ? Synthèse de travaux empiriques », in PISTES, <https://doi.org/10.4000/pistes.4942>.
- Lhuillier, D. & Waser, A.-M. (2016), *Que font les 10 millions de malades ? Vivre et travailler avec une maladie chronique*, Toulouse, Eres.
- Testenoire A., Trancart D., (2011), « Parcours professionnels, ruptures et transitions. Inégalités face aux événements de santé », in hal-00795107.
- Veil, C. (2012), *Vulnérabilités au travail*, Toulouse, Érès.
- Volkoff, S. (2008), « La recherche et l'action en santé au travail. Idées ancrées et nouveaux obstacles », in *Revue française des affaires sociales*, n° 2, p. 13-17.

PRÉVENTION DE LA DÉINSERTION PROFESSIONNELLE : L'UTILITÉ DES PLANS SANTÉ-TRAVAIL

Entretien avec Sophia Bouzid-Dupenloup

Sophia Bouzid-Dupenloup est chargée de mission « Maintien dans l'emploi » à la Direction générale du travail. Elle est à ce titre chargée de piloter un projet d'expérimentation sur la prévention de la désinsertion professionnelle dans les services de santé au travail. Dans cet entretien, elle fait état des différentes mesures prises pour prévenir la désinsertion professionnelle notamment dans les plans santé-travail. La prévention de la désinsertion professionnelle est un axe central de ceux-ci. Dans le troisième plan santé-travail (PST 3), il est stipulé que le travail, sous certaines conditions, peut être un « déterminant de la santé ». L'atteinte de cet objectif ne va toutefois pas de soi : il nécessite l'effort de nombreux acteurs – les entreprises, les organismes de prévention des risques (DGT, Anact, Carsat, INRS, OPPBTP, MSA, etc.), la médecine du travail - et aussi une articulation étroite entre la santé publique et la santé au travail. La prévention de la désinsertion implique également de prendre en compte l'ensemble des expositions et des risques vécus par les travailleurs au cours de leur trajectoire, autant du point de vue physique et biologique que social et psychologique. Encore aujourd'hui, trop souvent (dans 95% des cas), un avis de restriction d'aptitudes conduit les salariés à un licenciement et à subir des situations de chômages plus ou moins longues. La prévention de la désinsertion professionnelle est donc un objectif important de santé au travail qui implique la mobilisation de nombreux acteurs.

— Quel est le contexte dans lequel la prévention de la désinsertion professionnelle (PDP) prend forme dans les plans santé-travail ?

Si le plan santé au travail 3 (PST 3) contenait un objectif opérationnel dédié à la question du maintien en emploi, les travaux de rédaction du plan santé au travail 4 qui s'ouvriront d'ici quelques mois ont vocation à accorder encore davantage de place à cette thématique. En accord avec les partenaires sociaux, le maintien en emploi pourrait devenir un axe central des politiques de santé au travail. Cela s'explique par le cumul d'enjeux majeurs au cœur de cette thématique qui affectent les salariés : vieillissement de la population, augmentation du nombre de maladies chroniques, persistance d'un fort risque d'usure professionnel dans certains secteurs d'activité, etc. Par ailleurs, la séquence de crise sanitaire que nous venons de vivre renforce la conviction qu'il faut accompagner les personnes les plus vulnérables au sein de l'entreprise pour assurer leur maintien dans une activité professionnelle.

— En la matière, quels étaient les éléments contenus dans le PST 3 et que peut-on dire des impacts de ces propositions ?

L'objectif opérationnel n° 5 du PST 3 « Prévenir la désinsertion professionnelle et maintenir en emploi » était décliné en quatre actions : améliorer la lisibilité et l'accessibilité aux droits pour les travailleurs en risque de désinsertion professionnelle, mettre en place une offre régionale coordonnée d'accompagnement des travailleurs et des entreprises, élaborer des solutions permettant le maintien en emploi des travailleurs atteints de maladies chroniques évolutives, développer, mobiliser et diffuser les connaissances et les outils concourant au maintien en emploi. Le plan a contribué à la mise en œuvre de plusieurs mesures phares, tant au niveau national que local. Parmi elles, certaines se sont particulièrement attachées à **améliorer la coordination des acteurs et à simplifier les démarches** pour les travailleurs, c'est le cas, par exemple, des actions suivantes :

- la **cartographie du maintien en emploi** conçue par la DGEFP et ses partenaires de la convention multipartite pour l'emploi des personnes en situation de handicap,
- la mise en place d'un **guichet unique pour les travailleurs handicapés et leurs employeurs** (fusion des Sameth et des Cap emploi),
- en Île-de-France, la création d'une **instance de coordination sur le maintien en emploi et la publication d'un guide du maintien en emploi** à destination des professionnels,
- en Normandie, un **guide** également et des **journées départementales** (organisées en 2020) pour permettre la coordination des acteurs.

D'autres actions ont visé à **mieux connaître le risque de désinsertion professionnelle** et ses causes. C'est le cas avec une étude de Santé publique France sur l'impact de l'asthme sur les parcours professionnels. Des actions en régions ont été également développées. En PACA, un tableau de bord du maintien en emploi avec 40 variables statistiques différentes a été mis en place par l'ensemble des partenaires régionaux. En Centre-Val de Loire, un observatoire des inaptitudes a été mis en place par des services de santé au travail et le médecin inspecteur régional du travail.

Certaines actions ont visé à **sensibiliser les employeurs au maintien en emploi et à leur fournir des outils** pour ce faire :

- une **charte sur l'accompagnement des salariés touchés par le cancer** (dont la rédaction a été pilotée par l'INCA, en lien avec l'ANDRH et le réseau Anact-Aract) ;
- dans les Hauts-de-France, un **guide interactif et un module e-learning** créé par l'Aract ;
- en Occitanie, un kit « **travail et maladies chroniques évolutives** » également mis en place par l'Aract.

Les travaux de conception du PST 4 n'ont pas encore commencé mais ils seront sans doute très riches au vu de la montée en puissance de la thématique. En lien avec les partenaires sociaux, ces travaux seront notamment l'occasion d'améliorer encore la coordination des acteurs aux niveaux national et local et d'élargir le champ des actions de maintien en emploi à l'ensemble des publics vulnérables dans l'entreprise.

— Quel est le rôle de l'action publique et comment les dispositifs proposés sont déclinés (partenariat, expérimentations, etc.) pour éviter la désinsertion ?

La politique de prévention de la désinsertion professionnelle est à la fois un enjeu majeur pour la santé au travail, pour la justice sociale et pour la performance des entreprises (dans la mesure où elle leur permet de lutter contre l'absentéisme, le turn-over, la sinistralité, etc.). Les politiques publiques interviennent donc notamment pour aider les personnes dont la vulnérabilité menace le maintien dans une activité professionnelle. Nous pouvons prendre ainsi l'exemple d'une femme atteinte d'un cancer du sein qui revient à son travail après la fin de ses traitements. Ce retour au travail peut être compromis par plusieurs facteurs : un employeur en difficulté pour parler et appréhender la pathologie (ce qui l'empêche de prendre les bonnes mesures pour adapter le poste de travail de la salariée), une fatigabilité accrue de la salariée qui lui rend difficile le fait d'occuper son travail sans adaptation du poste ou des missions, etc. Dans ce cas de figure, les politiques de prévention devraient permettre de sensibiliser l'employeur, de l'accompagner à repenser la manière dont la salariée peut occuper son poste, ou encore de proposer des modalités d'adaptation horaire afin de faire en sorte que la salariée n'ait pas à choisir entre une reprise à temps plein qui la fatigue ou une prolongation de son arrêt de travail qui l'éloigne de l'emploi voire l'isole. Dans le cas de figure où la salariée ne peut finalement pas se maintenir à son poste (car elle est, par exemple, caissière et qu'elle ne peut plus utiliser son bras suite à sa pathologie), il s'agit alors d'aider cette personne à rester non plus dans son emploi initial mais dans une autre activité professionnelle (au sein de son entreprise, par un reclassement externe ou par une formation lui permettant de changer de secteur d'activité).

— Quels sont les acteurs qui peuvent favoriser la prévention de la désinsertion professionnelle

Le maintien en emploi est porté par de nombreux acteurs publics. Le ministère du Travail intervient tant sur le volet travail, en promouvant une prévention en amont dans l'entreprise, que sur le volet emploi, à travers la conception et la mise en œuvre de politiques visant l'insertion des travailleurs handicapés vers une activité professionnelle. L'Assurance maladie intervient dans l'orientation et l'accompagnement lorsque les arrêts de travail deviennent longs ou réguliers, risquant de conduire à une désinsertion sur le long terme. La prévention de la désinsertion professionnelle fait également intervenir le service public de l'emploi pour maintenir dans une activité professionnelle les personnes les plus vulnérables, mais aussi la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, chargée de la gestion des maisons départementales pour les personnes en situation de handicap (MDPH).

Pour les prochaines années et dans l'optique d'un allongement des carrières professionnelles, les orientations déjà mises en œuvre par les acteurs publics devront être renforcées, notamment dans les axes suivants :

Inciter à la prise en compte de la thématique par les acteurs de terrain. L'enjeu du maintien en emploi doit être approprié tant par les services de santé au travail (SST) que par les employeurs. La prise en compte de la thématique du maintien en emploi par les services de santé au travail s'effectue déjà à travers l'inscription obligatoire d'une action dédiée au sein des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens de chaque SST depuis l'instruction conjointe de la direction générale du travail (DGT) et de la direction des risques professionnels de l'Assurance maladie du 31 juillet 2019. Toutefois,

la prise en compte de ces enjeux par ces services demeure inégale. Afin de réfléchir aux bonnes pratiques à mettre en œuvre dans les services sur cette question, la DGT portera dans les prochains mois une expérimentation sur la prise en compte de la prévention de la désinsertion professionnelle dans les SST interentreprises (voir ci-dessous).

Concernant les employeurs, plusieurs acteurs de terrain ont mené, dans le cadre du PST 3, des actions de sensibilisation et d'accompagnement à la prise en compte de la thématique (voir ci-dessus). **Il s'agit de continuer à améliorer la coordination des acteurs.** Le décloisonnement des acteurs reste un enjeu majeur pour améliorer la prévention de la désinsertion professionnelle (PDP). Au niveau national, les groupes de travail du PST 3 ainsi que la convention multipartite pour l'emploi des travailleurs en situation de handicap permettent aux acteurs concernés de se retrouver autour de la table pour échanger et coordonner leurs actions.

Au niveau local, les plans régionaux de santé au travail (PRST) et les plans régionaux pour l'insertion des travailleurs handicapés (PRITH), animés par les Direccte, permettent la coordination des acteurs sur ces thématiques. Concernant l'accompagnement de situations individuelles, les cellules PDP des caisses primaires d'assurance maladie réunissent aujourd'hui les acteurs locaux concernés, dont des services de santé au travail interentreprises (SSTI). L'expérimentation qui sera lancée par la Cnam dans les prochains mois pour la mise en place de plateformes mutualisées départementales permettra d'avancer sur ce sujet. L'attention devra notamment être portée sur l'articulation entre les médecins participant à la prévention de la désinsertion professionnelle (médecins de ville, médecins du travail et médecins conseil).

Il faut également inciter à la prévention le plus en amont possible et anticiper le vieillissement au travail de la population. La question du repérage le plus en amont possible des situations de vulnérabilité est essentielle car plus tôt une situation est repérée, plus vite des mesures peuvent être prises pour éviter une sortie de l'emploi. L'objectif est à la fois d'optimiser les chances de maintien en emploi des salariés et d'éviter la survenue d'arrêts de travail longs et coûteux. Les résultats des expérimentations menées en coordination entre la Cnam et la DGT permettront de fixer les pistes de travail à venir.

Enfin, la montée en puissance des maladies chroniques évolutives avec le vieillissement de la population en âge de travailler pose certaines questions relatives :

- à la conciliation entre soins et travail, au regard de la rigidité des modalités d'arrêts de travail ;
- à la possibilité d'adapter les postes de salariés ne bénéficiant pas de la qualité de travailleurs handicapés ;
- ou encore à la préparation du retour au travail après des arrêts longs (adaptations de poste mais aussi sensibilisation et adaptation des collectifs de travail).

— **Qu'attend-on avec l'expérimentation autour de l'offre de service en matière de PDP dans les services de santé au travail? Comment cette offre a-t-elle été conçue et que vise-t-elle?**

Lors de la semaine pour l'emploi des travailleurs handicapés de novembre 2019, la ministre du Travail et la secrétaire d'État pour les personnes handicapées ont annoncé, parmi de nombreuses mesures, le lancement d'une expérimentation sur le maintien en emploi dans les services de santé au travail. La DGT a été missionnée pour piloter cette expérimentation qui s'inscrit dans un contexte riche, l'Assurance maladie ayant elle-même prévue la mise en œuvre d'une autre expérimentation sur le sujet de la prévention de la désinsertion professionnelle.

L'expérimentation conduite par la DGT poursuit plusieurs objectifs. Tout d'abord, il s'agit de permettre un repérage le plus précoce possible des salariés à risque dans l'entreprise, à travers la mise en place

de critères de repérage que les services déploieront avec l'aide de leurs équipes pluridisciplinaires et de leur service social. Ensuite, nous souhaitons mettre au jour les bonnes pratiques du maintien en emploi en assurant un suivi fin de la manière dont les services parviennent à prévenir la désinsertion professionnelle : Quelle organisation interne le service adopte-t-il ? Quelles actions sont menées ? Qui intervient dans l'accompagnement des salariés ? Comment accompagnement individuel et réflexions sur l'organisation collective du travail sont-ils conciliés ? Comment les employeurs sont-ils sensibilisés et associés aux actions ? Comment les relations partenariales avec les autres acteurs du maintien en emploi sont-elles organisées ? etc.

Enfin, l'enjeu consiste à réfléchir à la prise en charge des différents publics dits « vulnérables » dans l'entreprise : L'accompagnement doit-il être le même pour tous ? Retrouve-t-on des spécificités qui requièrent un accompagnement différencié, l'intervention d'autres acteurs, dans le cas, par exemple, des salariés atteints de maladie chronique évolutive ? Les aidants appartiennent-ils aux salariés les plus vulnérables au risque de la désinsertion professionnelle ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations, nous avons sélectionné cinq services de santé au travail très impliqués sur les questions de maintien en emploi afin de les accompagner dans le déploiement de critères de repérage précoce de personnes vulnérables et d'identifier avec eux les meilleures pratiques à valoriser. L'expérimentation sera lancée dans les prochains mois, sur la base d'un cahier des charges co-construit avec les services de santé au travail et nos partenaires. Le suivi sera effectué grâce à un journal de bord que chaque service devra remplir tout au long de l'expérimentation, avec des informations à la fois quantitatives et qualitatives sur l'ensemble des dimensions du maintien en emploi.

INTERVENIR EN ENTREPRISE POUR FAVORISER LE MAINTIEN EN EMPLOI : LA NÉCESSITÉ DE LA PARTICIPATION

Entretien avec Emmanuel Perez

Propos rapporté par
Thierry Rousseau

Emmanuel Perez est Associé du cabinet Avenir Solutions qu'il a fondé avec Joël Lioux, en 2009. Cette Scop de deux salariés intervient dans un large domaine d'activités consacrées au développement du bien-être au travail : conseils aux entreprises et aux branches professionnelles, préventions des risques professionnels et de la pénibilité, bilans professionnels et analyse ergonomique des situations de travail, etc. L'enjeu central pour cette Scop est de défendre l'importance de la participation pour prévenir les risques et mieux outiller l'entreprise à faire face aux changements qui s'imposent à elle. Emmanuel Perez s'est d'abord formé à la gestion du commerce international avant de s'intéresser à la formation et à l'insertion professionnelle dans les « Cap emploi »¹ pendant une bonne part de sa carrière. Il intervient également avec l'Agefiph² dans les études de postes visant la compensation du handicap et le retour en emploi. Il évalue l'efficacité des actions. Il a aussi proposé et conduit des bilans de compétences. C'est donc avec une expérience conséquente dans les problématiques de « maintien en emploi » qu'il aborde ensuite les questions de santé au travail et de prévention des risques professionnels en se formant à la prévention des risques professionnels selon la méthodologie de l'Analyse Ergonomique du travail. Pour lui, comme pour son associé, il importe certes de prévenir les situations de travail défavorables mais une intervention doit aussi consister à maintenir les personnes au travail afin de ne pas dilapider le capital d'expériences et de savoir-faire acquis par chacun et chacune dans l'activité. Les mesures compensatrices ne suffisent pas ; l'important consiste à conserver en pratique les capacités des personnes au travail pour en faire bénéficier le collectif. Et d'ailleurs, c'est dans une optique résolument paritaire qu'ils engagent leur activité de conseil. L'appui proposé vise ainsi à mieux faire travailler ensemble les parties-prenantes d'une organisation : la direction et le management, les représentants du personnel et l'ensemble des salariés. Cette façon de faire rejoint le projet de la Scop : l'important avant tout, c'est « l'humain » et la qualité des relations sociales et professionnelles. C'est à l'occasion d'une intervention dans une société proposant des services logistiques (réception et livraison de colis) qu'ils nous font part du déploiement de ces principes d'intervention dans une situation concrète. De plus, dans cette période de crise du Coronavirus, Emmanuel Perez et Joël Lioux restent disponibles pour les entreprises qui pourraient requérir leurs services et leurs conseils, notamment sur la mise à jour des documents uniques de prévention des risques professionnels (DUERP).

¹ « Les 98 Cap emploi sont des organismes de placement spécialisés (OPS) exerçant une mission de service public. Ils sont en charge de la préparation, de l'accompagnement, du suivi durable et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Ils accueillent et accompagnent plus de 100 000 personnes handicapées chaque année. » Voir : <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/service-public-de-l-emploi/article/cap-emploi>

² Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées.

— Quelle était la situation de cette entreprise au moment où celle-ci vous a sollicitée pour intervenir ?

L'intervention fait suite à une visite de contrôle de la Carsat après le décès d'un salarié pour un arrêt cardiaque. Bien que cet événement ne soit pas forcément dû directement à des raisons professionnelles, la Carsat s'inquiète d'un certain nombre de facteurs à l'origine de risques professionnels : bruit, effort, manutention et risque de TMS, etc. La Carsat recommande un diagnostic et une étude pour identifier les raisons organisationnelles qui peuvent être à l'origine de ces risques à la santé dans l'activité de travail. C'est donc dans une optique préventive que cette étude prend forme. Les indicateurs usuels de morbidité – accidents de travail, maladie professionnelle et absentéisme, etc. – ne sont d'ailleurs pas dramatiques : la sinistralité n'apparaît pas excessive, même si pour les postes de magasiniers le risque de TMS reste très présent. Le site de cette entreprise nationale de plusieurs milliers de salariés peut être décrit comme une interface de livraisons finale allant de l'enveloppe à des colis de plus de 30kg. Les colis sont déchargés en vrac de conteneurs par des magasiniers, triés et rechargés dans des véhicules pour la livraison finale. L'activité est composée à 90% par de la manutention manuelle. Le site comprend une quarantaine de salariés dont une trentaine de magasiniers/opérateurs, 4 chefs d'équipe, 4 personnes dans les bureaux et le directeur de l'entrepôt. Il y a plus de 70 chauffeurs-livreurs qui sont occupés par le site mais seulement deux en CDI. Les autres sont tous des prestataires indépendants et la question du turn-over de ceux-ci est importante. La moyenne d'âge tourne autour de 30-35 ans, c'est donc une main-d'œuvre jeune et, souvent en intérim. Un des enjeux consiste à fidéliser ces travailleurs en améliorant l'attractivité de l'établissement. L'activité apparaît comme de « l'abatage », la réalisation d'une charge de travail manuelle et répétitive. Pour changer cette perception, l'amélioration des conditions de travail est un levier dans un marché de l'emploi tendu pour des postes qui subissent une forte flexibilité. C'est d'autant plus le cas avec la crise du Coronavirus qui se traduit par une forte sollicitation de la livraison des colis à domicile et l'apparition de nouveaux risques.

— Est-ce que cette demande de la Carsat, relayée par l'entreprise, a fait l'objet d'une « retransduction » de votre part pour l'adapter à vos façons de faire et à vos principes méthodologiques ?

La demande initiale porte essentiellement sur les TMS et les risques liés à la manutention. Mais, avec l'aval de la Carsat, nous avons voulu d'emblée élargir cette demande aux situations de risques (bruit, température) mais aussi à l'ensemble des déterminants de la situation professionnelle (organisation, risque de RPS, etc.). Nous voulions développer une vision globale plutôt que de se cantonner à une étude de postes des magasiniers. Notre offre d'intervention s'est élaborée dans cette direction. Pour comprendre le poste de magasinier, il fallait intégrer les autres postes et analyser la situation de travail dans sa globalité : les magasiniers/manutentionnaire mais aussi les agents de quai, les bippers et les chauffeurs-livreurs. Cette perspective a été acceptée par la direction et les parties prenantes. Il fallait que l'entreprise se pose les bonnes questions de façon élargie. L'enjeu consistait à aller au-delà d'une interprétation strictement ergonomique (les gestes et les postures des magasiniers qui chargent et déchargent les colis) pour s'intéresser à toutes les composantes de l'activité.

— Mais à cet élargissement de perspective, vous avez ajouté des modalités d'intervention plus participative ?

Oui, tout à fait. Nous avons associé à la démarche des référents qui font office de « représentants » du personnel en organisant des groupes de travail par métiers et fonctions. C'est Joël qui s'est chargé de constituer et d'animer ces investigations. Un comité de pilotage a également été mis en place

qui s'est réuni 4 fois jusqu'à la restitution finale des résultats de l'intervention. Ce comité de pilotage comprend le responsable hygiène et sécurité national, la directrice des ressources humaines, le directeur du site, le directeur Sud-Est de l'entreprise, un représentant de la Carsat, Joël et moi-même. À l'issue d'une enquête proposée à l'ensemble du personnel, des groupes de travail spécifiques sur les métiers se sont déployés afin que chacun puisse s'exprimer sur ses conditions de travail. Échange avant, après : présentation et mise en discussion pour faire participer tout le monde et comment l'entreprise peut prendre en considération les problèmes vécus et leur apporter des solutions. Une question d'intégration de l'ensemble dans la démarche. Une démarche la plus participative possible : la réponse à la situation ne peut se faire qu'à travers cette démarche. Cela a été proposé à l'entreprise dès le début. Cette façon de faire permet de mieux ancrer les choses même si c'est parfois un peu plus long. Il s'agit pour le consultant de s'immerger dans la situation et de la vivre de l'intérieur au plus près des situations vécues. Cette proposition d'intervention – libre et ouverte – a reçu l'aval de la direction de l'entreprise. C'était d'ailleurs pour nous une condition non négociable pour intervenir. Nous ne cherchons pas à forcer les choses mais ce mode d'intervention est essentiel. L'entreprise y a adhéré sans problème : c'était aussi son intérêt.

— Comment l'activité est-elle organisée dans cet établissement et quels sont les risques auxquels font face les travailleurs ?

Deux moments caractérisent l'activité : la réception et l'expédition. Dans les deux cas, il faut de la rapidité d'exécution et beaucoup de gestes manuels. C'est particulièrement vrai au début du poste lorsque les marchandises sont reçues en vrac. C'est à ce moment qu'il faut aller vite alors que la prise de poste débute à 6h 00. À ce moment, la pression est forte : à 7h 30 tous les conteneurs doivent avoir été déchargés pour que les livreurs puissent être repartis pour 8 heures. Il faut alors trier les colis qui peuvent être des pneus, comme des cartouches d'imprimantes et les acheminer vers les quais pour les livraisons. Ce qui est étonnant, c'est que la tension du matin est mieux vécue que celle de l'après-midi. Après avoir trié les colis, l'après-midi, l'activité s'inverse car il faut remplir les conteneurs. Les magasiniers sont alors dans les conteneurs qu'ils remplissent. Les colis arrivent sur des convoyeurs et les magasiniers ne peuvent pas complètement anticiper les quantités qui arrivent et disposer ceux-ci dans le conteneur. Il est possible d'arrêter le convoyeur si les magasiniers sont « débordés » par les événements, ou de le faire reculer au fil de l'avancée du chargement. Mais c'est autant de charges et de colis qui s'accumulent. La logique de « files » s'impose et génère de la pression. Les magasiniers arrivent alors à avoir les bras en élévation au-dessus de la tête pendant quasi 50% du temps sans pouvoir anticiper comment ils vont remplir la remorque.

— Pour compléter vos observations, vous avez eu recours à un outil de captage des gestes et des paramètres engagés dans l'activité de travail. À quoi sert cet outil et que permet-il dans l'intervention ?

Il ne s'agit pas simplement d'observer la réalité de l'extérieur. Et il faut aussi objectiver ce qui se passe. Pour ce faire, j'ai utilisé un outil autoporté que nous venons de mettre au point, qui enregistre en temps réel les paramètres d'une situation de travail. C'est un « Gilet » connecté avec différents capteurs qui a l'avantage d'objectiver 9 facteurs d'environnement de travail en même temps : empoussièrement, rotation du tronc, flexion, en nombre et en degré de mouvement, bruit, humidité, température corporelle, etc. Je me suis trouvé en situation réelle en faisant moi-même le travail et en filmant l'activité dès 6 heures du matin. J'étais engagé comme intérimaire sans préparation ni traitement particulier. J'étais donc dans la situation d'un intérimaire débutant, chargeant et déchargeant les conteneurs. Cet outil permet d'objectiver la réalité de l'activité au plus près des situations. Cette

observation participante permet aussi de s'immerger dans l'activité vécue de travail et de mieux parler du travail des opérateurs : cela donne du crédit dans l'argumentation et les propositions qui émanent de l'intervention. Cela assure aussi de confronter les pratiques avec les prescriptions. Par exemple, les périodes d'échauffements en prises de postes n'ont pas eu lieu en dépit des consignes. Or, en l'espace de 8 à 10 minutes, ma température corporelle a augmenté de plusieurs degrés, ce qui montre que l'activité requiert un effort physique intense. Procéder ainsi, pratiquer l'activité en situation autorise de mieux en parler avec les opérateurs et de légitimer les propos de l'intervenant. C'est aussi le cas avec des éléments de l'activité moins « tangibles » et plus subjectifs. Par exemple, les acteurs parlent souvent, à propos de leur activité, de « jeter » les colis. Même les chefs d'équipe recourent à ce langage. S'il est dit plutôt, « ranger » les colis, ce n'est pas la même chose. L'activité apparaît alors plus noble et cognitive. C'est une sémantique qui possède son sens et s'insère dans des appréciations différentes entre le management et les opérateurs. Du point de vue commercial, il faut ranger les « colis » pour renforcer l'image de l'entreprise. Dans le vécu, cette posture n'est pas toujours facile à conserver. Il faut aller vite, se protéger et ne pas faire de gestes inutiles et coûteux. Il faut donc arbitrer entre qualité du travail et vitesse d'exécution. Un tel arbitrage se défend également du point de vue de l'amélioration des conditions de travail et de la réduction des indicateurs de sinistralité.

— Revenons à l'outil. Selon-vous, son utilisation présente-t-il des avantages indéniables dans l'intervention ?

L'outil permet d'avoir une présentation solide des différences d'appréciation entre le travail prescrit et le travail réel. Par exemple, il calcule les degrés d'inclinaison et modélise les mouvements des opérateurs. C'est un outil « embarqué » et les données qu'il accumule sont téléchargeables. Il permet ainsi d'objectiver les contraintes biomécaniques auxquelles sont soumis les travailleurs. Ainsi, nous pouvons observer que les mouvements les plus problématiques ne sont pas les flexions mais les rotations du tronc. Des solutions peuvent alors être explorées pour réduire l'incidence de ce type de mouvements et faciliter les tâches des opérateurs. L'outil n'a pas vocation à remplacer l'ergonome mais à nourrir la discussion et à l'objectiver. L'outil a été développé avec un ingénieur et cette intervention a été l'occasion de le mettre une nouvelle fois à l'épreuve en situation réelle. Il entre actuellement dans une phase de pré-industrialisation. Les usagers de cet outil seront les entreprises et les services de santé au travail ainsi que les ergonomes et les préventeurs.

— Comment cet outil permet-il une amélioration des situations de travail ?

L'outil permet fondamentalement de mieux cerner ce que font les travailleurs en situation réelle. Le rôle de l'échauffement préalable face aux rotations brusques et imprévues peut être souligné. C'est une caractéristique de l'activité et clairement un point noir pour la survenue de tensions musculaires (lumbagos) s'il n'est pas sérieusement pratiqué. L'entreprise peut alors mettre en œuvre une prévention primaire en déployant des solutions pour limiter les rotations et revoir l'organisation des déplacements. Mais dans tous les cas, les solutions sont élaborées avec les opérateurs. Par exemple, dans l'activité de remplissage des conteneurs, où il s'agit d'empiler les colis à partir du convoyeur, il est possible de travailler à deux plutôt que seul. Cela permet de mieux faire face aux flux des colis qui arrivent sur le convoyeur. Combiner à une amélioration technique des convoyeurs – un rail –, cette pratique permet d'éviter que les colis ne tombent au risque de se dégrader et d'imposer de multiples contorsions supplémentaires pour les ramasser, par exemple. Mais d'autres idées peuvent être développées, cette fois portant sur les équipements de protections individuelles. Cela a été le cas avec la qualité des chaussures de sécurité : le recours à un podologue permettrait de développer des semelles mieux adaptées à l'activité. Là encore, ce sont des idées qui émanent des opérateurs.

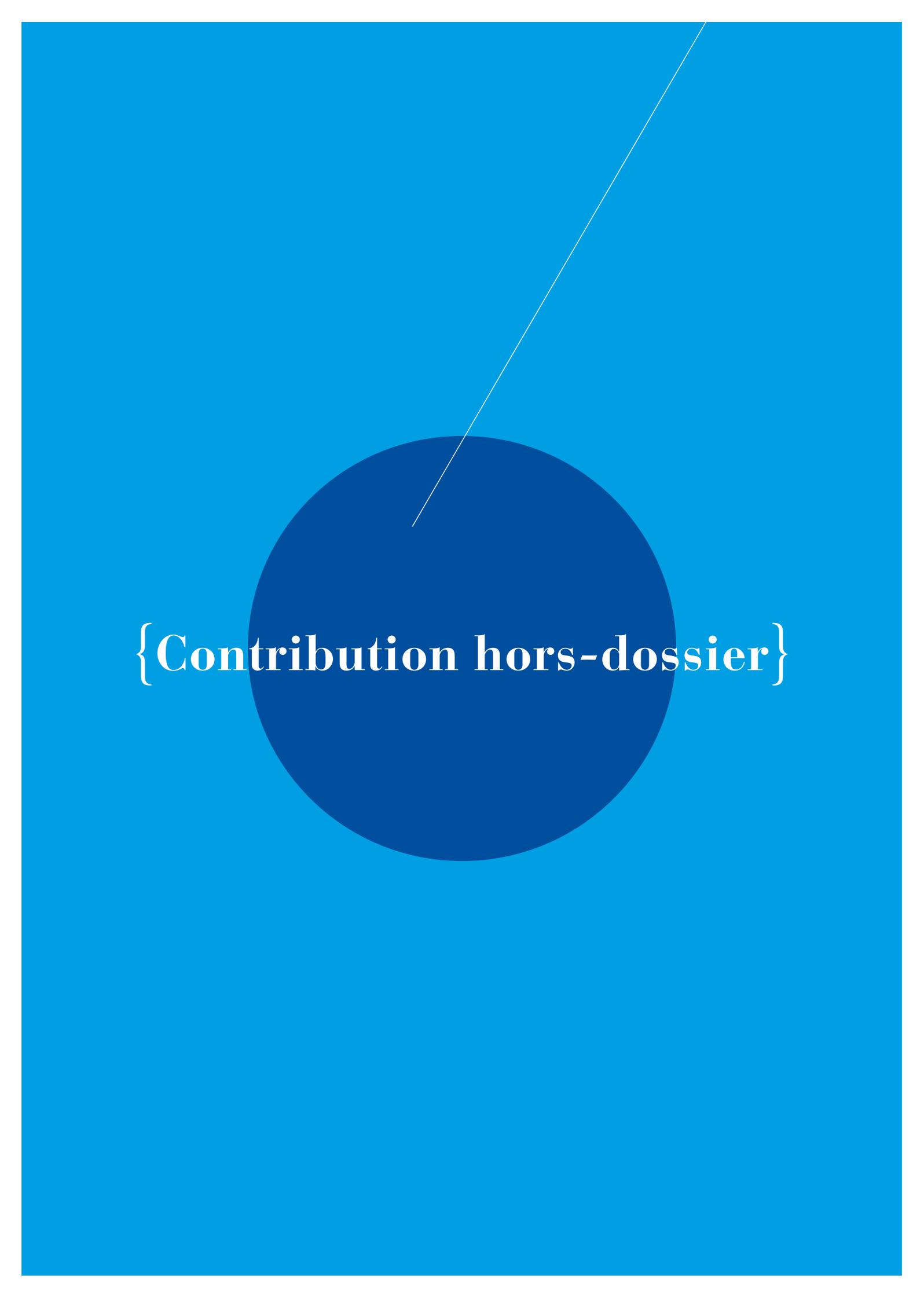
Ces discussions se mènent, bien sûr, avec les chefs d'équipe. Ils ont un rôle à jouer dans la promotion de la santé au travail directement à partir du terrain, ce qui valorise aussi leur rôle. Ces évolutions permettent également de changer l'image de l'entreprise et de la rendre plus attractive. Aujourd'hui, je crois que les travailleurs ont davantage l'envie de venir au travail dans cette entreprise.

— **La prévention des risques professionnels repose évidemment sur des mesures concrètes d'amélioration des situations de travail ? Mais c'est aussi la promulgation d'une véritable culture de la prévention. Comment cela se passe-t-il dans cette entreprise ?**

Dans cette entreprise, le rôle de l'encadrement de proximité – les chefs d'équipe – est fondamental, et un des enjeux consiste à les faire monter en compétences pour qu'ils puissent intégrer la prévention santé-sécurité à l'ensemble de leurs pratiques de management. Si le rappel des règles et des procédures reste nécessaire, il ne faut pas croire qu'il suffit d'édicter le « comment faire » pour croire que la sécurité est acquise une fois pour toutes. Il faut développer une culture de la discussion permanente avec le déploiement d'espace pour le faire. C'est aux acteurs eux-mêmes à trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. L'information doit circuler et les acteurs doivent être autonome dans leurs actions. Cela peut consister à aller voir dans les autres sites comment ils font et importer des solutions efficaces. C'était le cas avec le fait de caler les remorques à quai avec une personne à bord. Les mouvements peuvent être dangereux pour les opérateurs et il faut trouver un moyen pour empêcher ceux-ci lorsqu'un opérateur est dans la remorque. Pour ce faire, j'ai proposé d'organiser une visite prochainement sur un site proche dont je connais bien la DRH qui est une personne très sensible au sujet de la prévention des risques. C'est un problème de coordination de l'action qui ne peut trouver de solutions qu'en réunissant les acteurs et en discutant des contraintes de chacun. La notion d'espace de discussion trouve ici un moyen de s'accomplir dans la résolution de problèmes concrets. Des décisions peuvent être prises au bénéfice de la sécurité de tous. Mais pour trouver des solutions à des problèmes de ce type, il est nécessaire d'associer toutes les instances de l'entreprise. Avant l'intervention, la prévention n'était pas installée au cœur de l'entreprise. L'entreprise est sur la bonne voie, point de vue que semble aujourd'hui partager la Carsat.

— **Et pour conclure ?**

L'installation d'une culture de prévention active permet également de faire face aux imprévus. C'est le cas avec la crise du Coronavirus. Les contacts que j'ai avec cette entreprise montrent qu'elle est fortement occupée et que l'activité de livraison de colis ne faiblit pas. Comment éviter le retrait des salariés soit pour des raisons de maladies soit simplement parce que ceux-ci estiment devoir se mettre en retrait du danger. Dans certains cas, il faut être deux dans les conteneurs. Est-ce inévitable ? Comment faire dans ce contexte ? Il faut quand même que l'entreprise tourne et remplisse ses missions. Comment faire une veille sanitaire et adapter les gestes barrières aux contraintes de l'activité ? Il faut bien sûr utiliser des gants, des masques, des gels hydro-alcooliques et se protéger des colis et des contacts avec le virus ? Mais il n'existe pas une seule et unique solution en soi à ces problèmes. Une culture intégrée de prévention permet de discuter de ces contraintes et de trouver des solutions adaptées aux contextes dans lesquels l'activité se déroule. Aujourd'hui, pour faire face à cette menace inédite, Joël et moi avons la prétention de croire que cette entreprise est certainement mieux outillée qu'autrefois.



{**Contribution hors-dossier**}

132 NÉGOCIER LA PERFORMANCE ?

par Christian Thuderoz

NÉGOCIER LA PERFORMANCE ?

Christian Thuderoz, sociologue

Cet article réfléchit aux motifs et objets d'une négociation collective à propos de la performance de l'entreprise. Il propose de distinguer « performance débattue », « concertée » et « négociée ».

Le 17 juin 2019, dans le cadre de sa 16^e Semaine de la Qualité de vie au travail, l'Anact proposait une table-ronde intitulée : Performance(s) et conditions de travail : si on négociait ? L'objectif était d'« éclairer les liens entre ces sujets et partager quelques pistes d'action pour progresser en matière de "performance globale" ». Cet article propose de poursuivre cette réflexion¹. L'expression « Négocier la performance dans l'entreprise » signifie qu'il y a tentative, par des syndicalistes et un employeur, de définir conjointement, de façon partielle ou totale, certains objectifs et certaines modalités de l'effort de rationalisation de cette action collective singulière qu'est une entreprise. Cet énoncé est à la fois une information (il indique une action possible), une incitation (il invite à l'engager) et un précepte (il dit ce qu'il faudrait faire). Dans sa version informationnelle, il suscite un débat ; dans sa version incitative, il ouvre un champ d'expérimentation ; dans sa version prescriptive, il suppose un outillage et un accompagnement des partenaires sociaux. Tels sont les deux objectifs de cet article : s'interroger sur les motifs et les cibles de cette décision conjointe à propos de la « performance », et réfléchir aux conditions et aux moyens nécessaires pour que cette performance soit négociée.

— 1. QU'EST-CE QUE NÉGOCIER ?

Toute négociation, qu'elle soit sociale (c'est-à-dire, impliquant des représentants, qui négocient au nom d'autres individus) ou individuelle (ils négocient en leur propre nom), a deux fonctionnalités, qu'il faut distinguer sans disjoindre : une fonction de résolution d'un conflit, et une fonction de résolution d'un problème ; on glose sur la première, oubliant qu'elle n'est qu'une modalité de la seconde. Car tout conflit est l'expression d'un problème que les parties prenantes n'ont pu jusqu'alors résoudre par les voies habituelles de leur concertation. Chacune estimant que ce problème serait mieux réglé par la solution qu'elle propose, surgit entre elles, inévitablement, un conflit – c'est-à-dire, le heurt de deux volontés. Cet affrontement traduit leur effort conjoint d'imposer à l'autre une solution ne convenant qu'à une seule.

Le calcul d'intérêts et l'action raisonnée les poussent à une confrontation – d'idées, d'arguments et

— Mots-clés :

négociation collective,
délibération, performance,
organisation, travail

¹ Il prolonge un raisonnement proposé dans l'article « Négocier l'organisation du travail », in La Revue des conditions de travail, n° 7, décembre 2017.

de propositions d'action. Il y a alors dialogue ; il peut conduire au compromis : chaque partie réduit ses prétentions, à proportion de la réduction faite par l'autre, et la solution retenue, formalisée dans le texte d'accord et dont l'originalité est variable, est le produit de ces réductions réciproques. Cette solution est une décision : elle est co-construite en vue de permettre une action collective originale – celle de concevoir, produire, commercialiser, etc., un produit ou un service ; elle résulte, comme toute décision, d'une sélection d'options. Décider ensemble, c'est donc adopter, pour un problème identifié comme tel, une solution originale, construite de façon coopérative. Cette solution mêle un travail de combinaison des prétentions d'origine et un travail d'invention. Cet effort de combinaison se nomme : une négociation collective.

— 2. QU'ENTENDRE PAR « PERFORMANCE » ?

Le concept de « performance » est ambigu et complexe. Ambigu, car il s'agit d'un rapport (entre un résultat espéré et un effort pour le réaliser), donc d'un indicateur chiffré (mais sa qualité informationnelle est réduite) ; d'une épreuve (le test de performance d'un appareil, ou l'exploit d'un sportif), donc du résultat de celle-ci (mais il est ordinal et ne se comprend que comparativement) ; et d'une exhibition (telle une performance artistique, dont la valeur est intrinsèque).

Complexe, car ce rapport, cette épreuve, cette exhibition sont le produit de phénomènes dont il est difficile de mesurer les effets propres. A fortiori pour la performance d'une organisation productive de biens ou de services : les phénomènes qui la composent – et leurs interactions – sont nombreux et de nature diverse. L'objectif de l'organisation est lui-même difficile à cerner : si cela semble simple s'agissant d'une firme aéronautique, il est plus délicat pour un établissement de soins en santé mentale... Dans les termes de Max Weber (2003), la recherche de la performance est un effort de rationalisation. Autrement dit : le recours à des techniques intellectualisées et à un travail de prévision et d'anticipation puisque l'action engagée n'a de sens que par l'avenir auquel seule elle se rapporte.

Cet effort est relatif, c'est-à-dire dépendant de la structure des situations et des ressources des acteurs. Sera ainsi tenue pour performante une action qui, ici, minimise des pertes, et là, celle qui maximise des gains ; ou, par exemple, sera jugée non performante une action syndicale ne parvenant pas, malgré un déploiement important de ressources et divers apprentissages susceptibles de hausser la qualité d'un prochain combat, à obliger un employeur ou un gouvernement à revenir sur sa décision initiale. Cette relativité de la performance souligne la subjectivité de son calcul et de sa lecture.

« Négocier la performance », c'est donc décider à plusieurs des modalités concrètes de cet effort de rationalisation des activités socio-productives. Ce dernier peut porter sur la rentabilité des capitaux investis dans l'entreprise comme sur la durée d'utilisation des équipements ; la réduction du délai de rotation des stocks ou la hausse du taux de satisfaction de la clientèle ; la baisse du nombre de pannes sur machine comme celle des effectifs de l'atelier de maintenance, etc. La performance de l'entreprise devient ainsi un problème commun, à l'employeur comme au syndicat ; car si elle n'est pas au rendez-vous, le cours d'action sociopolitique de chaque partie en est affecté, le cours conjoint d'action pareillement ; les parties estiment alors de leur intérêt de résoudre ce problème.

On peut distinguer (grossièrement) cinq registres de performance d'une entreprise : social, financier, marchand, organisationnel et environnemental. La performance financière est la plus connue (et la plus dénoncée) mais la moins maîtrisée par le néophyte ; son aridité effraie. La performance marchande est l'un des premiers soucis du consommateur au moment de son achat – et pareillement celui du directeur commercial (la satisfaction du premier produit celle du second). La performance organisationnelle fait la différence entre deux actions entrepreneuriales : l'une parviendra à produire

3 (2010), *Le cygne noir. La puissance de l'imprévisible*, Les belles lettres, p. 496

100 unités de qualité en 100 unités de temps, pour un débours de 100 et un gain de 500, alors qu'une autre en produira seulement 85, pour un même temps et un même débours, et un gain de 300. Les indicateurs de performance environnementale sont plus récents ; ils mesurent la capacité de l'entreprise à réduire son empreinte sur les milieux naturels ; l'urgence écologique rend celle-ci décisive. Reste la performance sociale : elle rend compte de la qualité de la vie au travail des salariés et des efforts du management pour l'améliorer.

Le sens de l'expression « Négocier la performance » semble clair : elle exprime la possibilité d'étendre l'activité de régulation sociale conjointe aux conditions d'efficacité de l'action entrepreneuriale, dans ses diverses dimensions, sans la restreindre aux seuls effets des décisions unilatérales de l'entrepreneur et aux seuls domaines légalement définis de négociation obligatoire. Le champ concerné est donc vaste. À quelles conditions est-il possible ?

— 3. UNE VALORISATION ASTUCIEUSE DES DIFFÉRENCES

La moitié des 47 000 accords collectifs d'entreprise signés en France en 2018 traitent de salaires et d'intéressement, 8 % de temps de travail, et 4 % – seulement ! – de conditions de travail. Peu d'entre eux sont innovants, et peu sont produits à l'issue d'une démarche méthodique ; l'incitation légale à ce qu'y figurent un préambule et une date de fin de validité, ou qu'ils soient précédés d'un accord de méthode, ne date que d'août 2016 ; et les thèmes de négociation obligatoire sont souvent traités en silos, sans effort de transversalité.

Ne jetons pas la pierre : notre pays découvre, tardivement, les vertus et principes de la négociation collective ; il faudra le temps nécessaire pour que cette pratique éprouvée de mise en accord autour de problèmes à résoudre devienne une habitude. Elle le deviendra si nous comprenons mieux les réticences des partenaires sociaux envers la négociation collective, et si nous savons les aider à s'en défaire.

L'examen sur longue durée des relations sociales françaises montre que deux craintes et croyances convergent : le souci des employeurs, attachés à une conception régaliennne de leur fonction – et persuadés que l'autorité sur les hommes se déduit de leur propriété sur les choses – de ne pas partager leurs droits de gérance ; et le souci des syndicalistes de ne pas se mêler de la gestion des entreprises, sous peine de devoir assumer des décisions de gestion dont ils peuvent craindre les effets pervers sur l'emploi et le travail de leurs mandants, et du fait d'une conception émancipatrice et autonomiste du syndicat.

Les rémunérations ont pourtant été, dès la fin du 19^e siècle, l'objet de décisions conjointes. Employeurs et représentants des salariés – les uns, il est vrai, sous la menace de grève des autres, et ceux-ci soumis à leur arbitraire – ont découvert leur intérêt conjoint à définir, pour une période donnée, un prix du travail. Ils le firent pour des raisons différentes. Ce fut pour les uns, planifier les opérations de gestion et attirer / fidéliser des compétences utiles ; pour les autres, parvenir à un juste équilibre entre contribution et rétribution. Les conditions d'emploi et les conditions du travail s'ajoutèrent à la liste sous l'effet des efforts du législateur et de la volonté des syndicalistes de promouvoir de nouveaux droits sociaux ; mais les directions, confrontées à des problèmes récurrents de motivation au travail, de compétence de la main-d'œuvre et de gestion des aléas de production, dans un univers socio-productif en mutation, comprirent qu'elles pouvaient tirer avantage de cet élargissement de la régulation conjointe. D'où leurs efforts, du moins dans les grandes entreprises, de contracter avec les syndicalistes, estimant qu'une décision négociée est plus efficace qu'une décision unilatérale dès lors que son effectivité dépend de la bonne volonté de ceux qui l'exécutent.

Que déduire de cette analyse ? Que l'espace de cette régulation sociale se construit à partir d'inté-

rêts différents mais compatibles, et lors de séquences de recherche d'alignement entre ces vœux. Si un accord collectif d'entreprise est le produit d'un heurt régulé entre deux volontés, celles-ci sont plus souvent différentes que divergentes (ce sont les acteurs sociaux, dans leur effort de contraindre l'autre, qui durcissent l'opposition des options). Ces différences rendent possible l'accord collectif – puisqu'elles ouvrent sur la possibilité d'un échange (« Je t'échange trois ans de garantie d'emploi contre une hausse de la productivité au travail »), d'une concession (« Je t'accorde une part de ce que tu souhaites puisque tu m'accordes une part de ce que je souhaite »), ou d'une construction (« Inventons ensemble une solution originale en combinant / modifiant nos préférences »).

Si l'accord entre des autrui résulte d'une valorisation astucieuse des différences (d'intérêts, d'enjeux, de points de vue, de ressources, de temporalités, etc.), il faut donc, pour inciter les partenaires sociaux à contracter, moins identifier ce qui leur est déjà commun que repérer la valeur ajoutée que leur coopération pourrait générer.

Pour convaincre les uns et les autres de l'intérêt de « négocier la performance » et réduire les réticences, inévitables, à s'engager dans cette voie, ce fil semble prometteur. L'argument adressé aux deux parties serait celui-ci : vous avez chacune des raisons personnelles et des raisons communes de négocier cette performance. Identifiez les unes et les autres, et échangez à haute voix à ce sujet, de sorte que vous constaterez que plusieurs des risques que vous redoutez sont partagés – ils sont donc solubles par votre coopération – et que plusieurs bénéfices pour chacune sont attendus si et seulement s'il y a cette coopération.

— 4. DE QUOI CONCRÈTEMENT DISCUTER À LA TABLE DES NÉGOCIATIONS SI L'ON Y PARLE DE PERFORMANCE ?

La réponse se déduit des raisonnements précédents : de tout !

Autrement dit : s'il s'agit de discuter des conditions d'efficacité de l'action collective socio-productive et si celle-ci dépend de la manière dont sont rendues efficaces chacune de ses dimensions (sociale, marchande, financière, organisationnelle et environnementale), aucun interdit ne vient restreindre les objets de performance mis à l'agenda de la négociation. Seuls les négociateurs dans l'entreprise, pour les raisons qui sont les leurs, et compte tenu de leur volonté, variable, de rendre plus performant le dispositif de régulation conjointe, peuvent définir le périmètre de celle-ci.

Deux dimensions de performance globale semblent néanmoins de robustes entrées pour les négociateurs d'entreprise souhaitant s'engager dans un tel processus d'extension de la régulation sociale conjointe : le travail, et l'organisation de ce travail. Détaillons rapidement, car tout cela a déjà été documenté et (bien) argumenté².

Le travail, d'abord, car sans lui rien n'existe. Partir de l'acte même de transformation de divers matériaux, physiques ou abstraits, pour leur donner une forme utile à la vie sociale – pour reprendre la définition du travail qu'a proposée Marx – est une démarche efficace : on ne saurait gloser sur la performance, puis agir pour l'améliorer, si l'on ne partait pas de l'activité fondamentale qui la fonde. Et en parler à la table de négociation, c'est se donner les moyens de conjointer des thématiques jusqu'alors traitées de façon distinctes alors qu'elles relèvent d'un même schéma systémique. On y fera le lien entre implication et reconnaissance sociale, engagement et qualification professionnelle, charge de travail et autonomie, pénibilité et responsabilité, etc. Ce sont là de multiples indicateurs d'une performance sociale qui, à l'évidence, affecte toutes les autres.

L'organisation du travail, ensuite. C'est-à-dire : la manière dont sont combinés, plus ou moins astu-

² Voir, entre autres, les numéros 3, 4, 7 et 9 de La Revue des conditions de travail.

cieusement, différents moyens (un type de division du travail, une manière d'affecter chacun à des postes de travail, une façon de manager les individus, etc.) pour que l'acte productif parvienne à son objectif. Là aussi, de la qualité de l'articulation de ces dimensions organisationnelles, voire de leur saisie dynamique, dépend la qualité de la performance finale de l'entreprise. En parler à la table de négociation, et sous cette forme systémique, c'est conjoindre justice du travail et justesse de l'organisation. Et l'on sait, depuis les enquêtes d'Elton Mayo (voir 2010) à la Western Electric, que la seconde dépend de la première...

Mais cela ne saurait suffire ; car, en matière de performance des firmes, un problème d'ophélimité, pour reprendre le vocabulaire de Vilfredo Pareto (1909), est à régler : la tentation de certains acteurs d'accorder la priorité à un type de performance – par exemple la performance financière, ou la performance marchande, au détriment des autres facteurs de performance. Le raisonnement de Pareto – s'il y a amélioration du bien-être de quelques individus, mais que cette amélioration réduit le bien-être d'autres individus (ou le sentiment de leur bien-être, puisque, chez Pareto, cette valeur est subjective), alors on ne peut affirmer qu'il serait avantageux pour la collectivité de réaliser cette amélioration – est ici transposable. Il n'y a de performance globale dans l'entreprise que si aucun des différents facteurs de performance ne l'emporte sur d'autres. Ou, en positif : la performance globale est une performance de tous les facteurs, articulée, et non de quelques-uns – a fortiori si l'amélioration de l'un dégrade la situation d'un ou d'autres facteurs (par exemple, si la préférence du top management envers une performance financière, ou organisationnelle, nuit à la qualité de la performance sociale ou environnementale).

« Négocier la performance » est donc à penser comme un mécanisme de co-vigilance. L'expression désigne alors une régulation sociale conjointe élargie aux conditions d'efficacité de l'action entrepreneuriale, dans ses diverses dimensions mais aussi une régulation sociale conjointe visant la mise en équilibre de ces conditions d'efficacité, pour qu'aucune d'entre elles ne soit minorée ou majorée. « Négocier la performance » est ainsi une manière de qualifier un triple travail de régulation conjointe : d'extension (du champ du négocié dans l'entreprise), d'enrichissement (de la décision conjointe) et d'équilibrage (des préférences des parties).

— 5. COMMENT DÉCIDER ENSEMBLE À PROPOS DE LA PERFORMANCE GLOBALE ?

Comment prendre à plusieurs de telles décisions de régulation et d'équilibrage, tout en évitant les effets pervers du nombre et le jeu stratégique sur les informations et le processus décisionnel ?

Un processus décisionnel se modélise en cinq étapes : 1) identification du problème à résoudre ; 2) établissement de la liste des solutions possibles pour le régler ; 3) examen de leur faisabilité et des conséquences de chacune ; 4) définition des critères de choix ; enfin, 5) sélection d'une option (ou combinaison de plusieurs options). Cette modélisation a été proposée par Richard Walton et Robert McKersie dès 1965 (voir 1990). Le schéma d'une négociation intégrative, figurant page 138 de leur ouvrage canonique, est ainsi légendé : A joint problem-solving process. Il reprend celui qu'Herbert Simon et James March avaient proposé dans *Organizations*, publié en 1958. Le concept de rationalité limitée est venu ensuite corriger l'apparente linéarité du processus : les auteurs ont montré que le problème pouvait être mal défini ; les informations ayant servi à l'identifier mal traitées ou incomplètes ; la liste des scénarios possibles écourtée, du fait de procédures de type satisficing (contraction par les auteurs de satisfy et de suffice ; « satisfaisant », pourrait-on traduire, ou « suffisant ») plutôt qu'optimizing ; enfin, un examen des scénarios opéré trop rapidement et certains d'entre eux jugés prioritaires (parce que déjà mis en œuvre et ayant rencontré du succès, ou apparaissant évidents).

Cela, c'est le modèle général. Est-il approprié à l'objectif d'une « performance globale négociée » ? Oui, mais à deux conditions, de contenu et de méthode. Car deux difficultés apparaissent : cette performance globale est plurielle, et délibérer à propos de ses multiples dimensions, entremêlées, n'est pas simple ; et ces dimensions sont à traiter sous un format approprié.

La première difficulté se résout si l'on sait relier sans confondre ; ce qui suppose un apprentissage du complexe et de sa gestion, ce que produisent peu les négociations monothématiques sur les salaires, relevant surtout d'un marchandage. Une aide spécifique doit ici être apportée aux partenaires sociaux pour les aider à appréhender une réalité multidimensionnelle, repérer les interdépendances entre facteurs, les rétroactions et les effets collatéraux. À ce travail de modélisation du complexe pourraient s'atteler quelques universitaires et chargés de mission du réseau de l'ANACT ; seraient alors disponibles des grilles d'analyse transversale des divers leviers de performance, de leurs rétroactions et effets conjoints.

La seconde difficulté découle du faible habitus des acteurs sociaux français à pratiquer le dialogue social, d'une part, et des responsabilités différentes des acteurs sociaux, d'autre part. L'idée est donc de jouer, en matière de délibération / décision à propos de la performance globale des firmes, sur tous les registres du dialogue social au sens de l'OIT : l'échange d'informations, la consultation, la concertation et la négociation.

Selon les enjeux et les problèmes à régler, il est possible d'envisager trois niveaux de délibération collective : un niveau d'échanges d'informations et de points de vue (performance débattue) ; un niveau délibératif d'enrichissement de la décision de l'employeur (performance concertée) ; enfin, un niveau délibératif de codécision (performance négociée).

Distinguer ces trois registres et inviter les partenaires sociaux à les articuler évite deux écueils : celui d'une négociation complexe à propos de phénomènes complexes, engagée par des négociateurs peu aguerris et prisonniers de leurs aprioris et de leurs habitudes ; ils pourront accélérer leurs apprentissages après avoir pris le temps de comprendre, ex parte et/ou ensemble, ce qu'ils devront bientôt réorganiser ; et l'écueil d'un processus de codétermination pour lequel l'une des parties (le syndicalisme) est en situation d'asymétrie.

La représentation syndicale est en effet une représentation de défense d'intérêts. La vocation d'un membre du CSE n'est pas, explicitement, d'arbitrer entre la multiplicité des intérêts et objectifs présents dans une organisation ; celle d'un membre d'un Codir : oui, assurément. Demander au syndicalisme d'assumer ce rôle de co-gestionnaire, sans les garanties qui lui sont intrinsèques, le fragiliserait – et durablement.

Certaines dimensions de la performance échappent à la régulation sociale conjointe dès lors qu'elles impliquent des acteurs non présents à la table des négociations collectives, ou qu'elles relèvent d'un champ de compétences managériales non directement concerné par la relation d'emploi. Ce qui ne veut pas dire qu'elles ne peuvent pas relever d'une décision négociée ; cela signifie que cette décision peut s'opérer sans l'intervention de représentants des salariés. Cela ne signifie pas non plus que règnent l'arbitraire et la décision unilatérale ; cela veut simplement dire que d'autres codécideurs interviennent dans le processus de définition des facteurs de performance. Ils peuvent s'inviter (ou être invités) à la table de la négociation collective mais celle-ci n'est pas le lieu nodal où se règlent tous les problèmes liés à cette performance.

Co-décider suppose, en outre, devoir assumer la responsabilité de la décision. Peut-on être coresponsable, à parts égales, d'une décision, si l'un des codécideurs ne possède pas le droit et les moyens de la faire appliquer ? L'employeur, en tant que propriétaire des actifs, dispose d'un usage légal exclusif de l'autorité ; surtout, il garde une responsabilité financière personnelle, judiciaire et même pénale (par exemple en cas d'accident du travail).

Il faut donc ne pas avoir une représentation figée, et réductrice, du terme « co-décideur » et une lecture trop extensive du terme « négociation collective ». Co-décider, c'est aussi participer à un processus de prise de décision ; la question est donc celle de l'effort de participation à cette prise de décision conjointe. Il peut être : intense, moyen, ou faible. Dans chacun des cas, il est raisonnable d'affirmer qu'il y a décision conjointe relativement à une action à engager ; mais la contribution de chacune des parties prenantes à la décision peut être inégale.

D'où un nécessaire effort de nomination. Le législateur a introduit en 2017 un nouveau syntagme : le dialogue social et économique. L'objectif est louable : ne plus restreindre le champ du dialogue aux seules questions « sociales ». Mais cela ne règle qu'en partie le problème : la nouvelle instance, décloisonnée, est-elle un espace de dialogue – des personnes échangeant leurs points de vue – ou un espace de délibération – c'est-à-dire, le lieu d'une confrontation argumentée, pour et contre, en vue d'une prise de décision ? Les deux registres ne peuvent être tenus pour équivalents.

Pour cette raison, on préférera ici parler, non pas de « dialogue social et économique », mais de délibération collective à propos de la performance. Et l'on distinguera : une délibération d'échange avant décision (« performance débattue »), une délibération d'enrichissement de décision (« performance concertée ») et une délibération orientée vers un accord (« performance négociée »). La première délibération est une scène, la deuxième un forum, la dernière une arène. Sur une scène, on questionne et l'on répond, on échange des tours de parole ; dans un forum, on débat et on échange des idées ; dans une arène, on combat et on échange des concessions. Ces moments sont distincts et ils doivent être nommés, pour que tous les protagonistes sachent dans quel espace ils parlent, débattent ou se combattent.

Comment aider les partenaires sociaux dans leur effort de régulation conjointe des conditions de cette performance globale ? Par un outillage méthodologique et un accompagnement approprié. La délibération sur les dimensions et les indicateurs de performance suppose que ses modalités soient d'abord codifiées dans un accord de méthode. L'exemple de l'accord RATP de 2001 reste, à cet égard, un modèle : il distingue avec clarté les moments de concertation et de négociation ; il définit leur contenu et indique l'articulation temporelle et politique des deux dispositifs ; il liste les droits et devoirs de chacune des parties. La législation a évolué depuis sa signature – notamment la création de la BDES, la banque de données économiques et sociales. Un accord de méthode de type : « Pour une performance concertée / négociée » devrait aujourd'hui décrire avec précision les informations mises à la disposition des négociateurs et dans un délai raisonnable.

Il faut également être attentif à la manière dont ces informations ont été extraites et vérifiées. Nourrir le forum de tout ce qui peut enrichir sa fonction informationnelle et de confrontation de points de vue et d'expériences est une nécessité, via, par exemple, des groupes de travail dédiés (comités mixtes, focus groups, auditions d'experts (externes) et de professionnels (internes), missions d'audit confiées à des managers et à des syndicalistes, etc.).

La question de l'apprentissage des techniques de joint problem-solving est désormais essentielle si l'on veut que la performance globale soit un thème de délibération débouchant sur des actions correctrices et des décisions stratégiques informées. Savoir problématiser une situation (via des techniques de diagnostic et la sollicitation d'experts), savoir inventer avant de décider (via des séquences de créativité et de remue-méninges) ou savoir anticiper les conséquences de divers scénarios d'action (via des démarches d'analyse des risques ou d'études des causes-conséquences) : autant d'apprentissages nécessaires et suffisants. Ces méthodes sont usuelles dans l'entreprise et il convient d'inviter les partenaires sociaux à les mobiliser pour une régulation conjointe plus efficiente. L'échange d'expérience entre négociateurs d'entreprise au sein de clusters dédiés, ou lors de rencontres thématiques régulières, est une autre garantie. Ce « image des cervelles » sera doublement

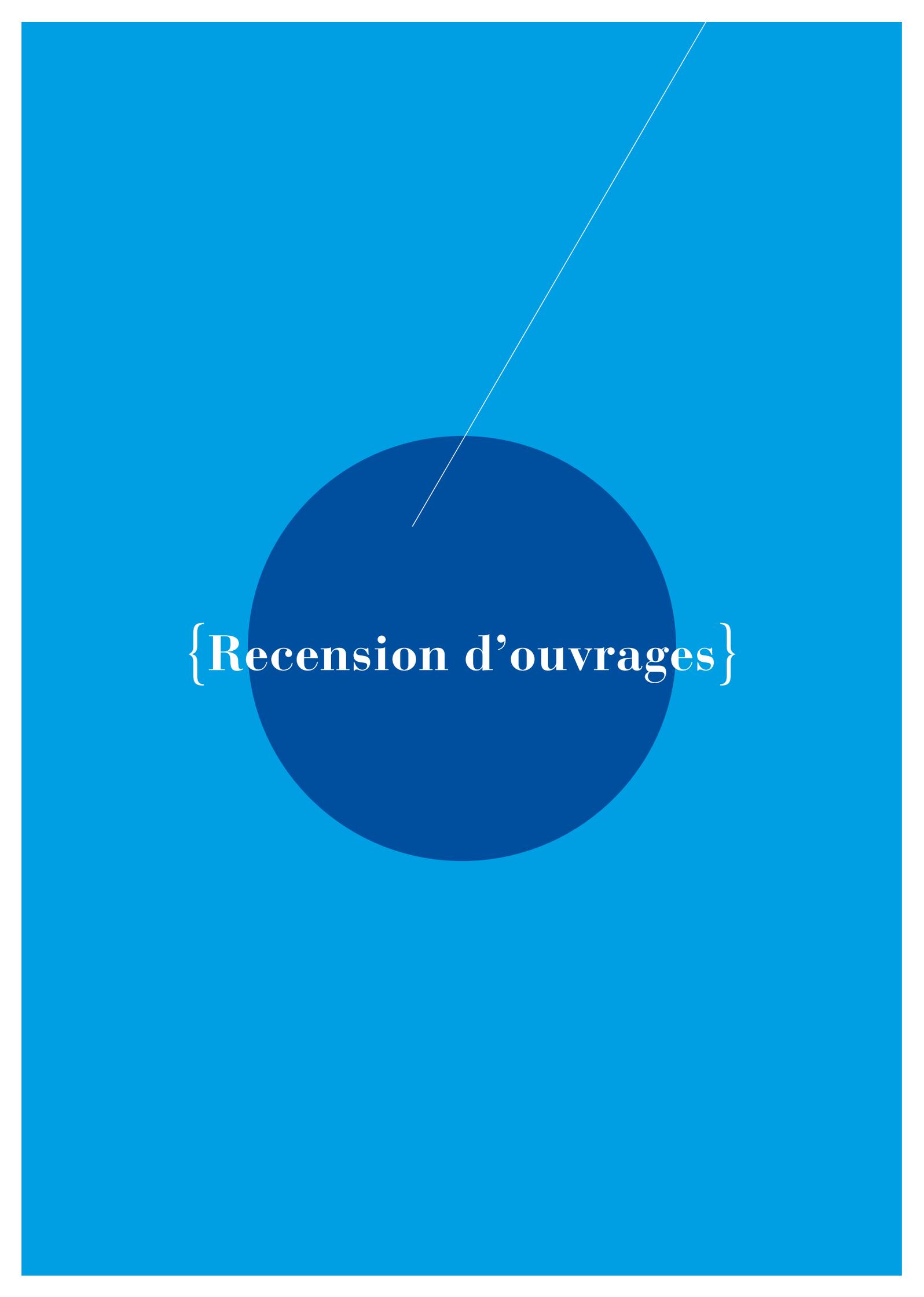
utile : il mutualisera des initiatives (et les leçons qui peuvent en être tirées), et renforcera la capacité des participants, syndicalistes et représentants d'employeurs mêlés dans une même salle, à adopter la perspective d'autrui, non pour éradiquer la sienne, plutôt pour la rendre compatible.

— CONCLUSION

Cet article se voulait exploratoire. Négocier la performance, en lien avec la QVT, est une idée neuve en France ; et le chemin sera sinueux. Quelques coordonnées du débat ont été rappelées, et quelques suggestions formulées. Place désormais à l'expérimentation et aux échanges de pratiques du dialogue social à propos de la performance.

— BIBLIOGRAPHIE

- Mayo, E. (2010), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Routledge.
- Pareto, V. (1909), *Manuel d'économie politique*, Giard et Brière, Paris. Ouvrage disponible sur le site : <http://www.ecn.ulaval.ca/~pgon/hpe/documents/neoclassiques/Pareto.pdf>
- Simon, H. et March, J. (1958), *Organizations*, John Wiley et Sons.
- Thuderoy, C. (2019), *L'âge de la négociation collective*, PUF.
- Walton, R. E. et McKersie, R. (1990), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations : An Analysis of a Social Interaction System*, Paperback.
- Weber, M. (2003), *Économie et société*, Agora.



{Recension d'ouvrages}

PIERRE-YVES GOMEZ, (2019), L'ESPRIT MALIN
DU CAPITALISME, DESCLÉE DE BROUWER, 297 P.

par Thierry Rousseau

PIERRE-YVES GOMEZ, (2019), L'ESPRIT MALIN DU CAPITALISME, DESCLÉE DE BROUWER, 297 P.

Thierry Rousseau, Anact

« **I**l était une fois une forme de capitalisme débridé qui soumettait les êtres et les choses à son esprit malin et infiniment ingénieux : il s'agissait de se projeter dans l'Avenir avec enthousiasme en se libérant des pesanteurs du monde concret, de spéculer à propos de ce qui pourrait arriver pour en tirer le meilleur parti. Ce système connaissait de nombreuses crises et le réel, cet obstacle si difficile à contourner, lui infligeait régulièrement ce que les économistes appellent une correction. Le « bon marché » dans sa sagesse proverbiale savait limiter les placements trop exubérants en rayant des livres de comptes (des serveurs, plutôt) un certain nombre d'actifs et de placements. Certains n'avaient alors que leurs yeux pour pleurer. D'autres attendaient la bonne occasion, bien décidés à en profiter cette fois. Et puis, dans les années 2010, après une crise qui avait pris tous les experts au dépourvu, la bonne fée numérique fut mise à contribution. Le numérique, c'était depuis longtemps déjà un outil qui promettait beaucoup : économie des coûts de transaction, diminution de la pénibilité du travail, horizontalité des modalités de prises de décisions, etc. Il inquiétait aussi mais c'est toujours comme ça avec le progrès : il y a toujours des mécontents. Avec le temps, il était devenu un système interconnecté et tentaculaire étendant sa toile presque partout. Il devenait maintenant une attention stratégique à part entière pour tous les décideurs ; et même une fin en soi, une transition qu'il ne fallait pas rater sous peine d'être mis hors-jeu. Bonne pâte, cette fée numérique se mit au travail et réussit à tisser ses réseaux, à proposer des outils collaboratifs, à extraire de la valeur de la moindre data, à donner du travail aux gamins des quartiers, à rendre l'espoir aux financiers, etc. Les entreprises se relevaient de la crise et retrouvaient la profitabilité. Certains esprits chagrins s'inquiétaient : ces montagnes de dettes pourraient-elles jamais être honorées ? Qu'à cela ne tienne, l'Avenir sera tellement meilleur que le présent, tellement prospère et différent que les dettes s'effaceront d'elles-mêmes. »

Cette petite fable pourrait résumer l'essentiel du propos de Pierre-Yves Gomez, professeur en sciences de gestion à l'École de Management de Lyon, dans son dernier essai consacré au capitalisme spéculatif. Le stade ultime de l'histoire de ce capitalisme spéculatif n'est certainement pas encore écrit mais cet ouvrage permet d'en éclairer certains aspects. Il possède l'avantage d'éclairer la trame récente de l'évolution de cette formation socio-économique. Ce capitalisme spéculatif semblait à terre après 2008, englué dans les scandales et une gigantesque accumulation de dettes privées et publiques. Mais il ne s'est pas effondré et il a été « remis en selle » par les régulateurs et les différents gouvernements. L'histoire qui s'est alors écrite, pour édifiante qu'elle fut, est sans doute incomplète : il y avait eu des excès – les « subprimes », par exemple – mais les responsabilités demeuraient claire-

ment individuelles. Bernard Madoff et sa chaîne de Ponzi en représente un cas emblématique. C'était une dérive maintenant corrigée et les choses pouvaient reprendre leurs cours, business as usual. L'explication ne convainc sans doute pas tout à fait mais elle a le mérite de la clarté ? Depuis, le système semble tenir même avec des taux d'intérêts négatifs ce qui aurait été impensable il y a peu pour la théorie économique standard.

Mais comment faire l'anatomie de ce système et comprendre sa dynamique ? C'est ce à quoi est consacré l'essai du professeur Gomez. Lui aussi fait le détour par le récit, la narration pour comprendre cet objet un peu fantasmagique qui s'est imposé depuis une quarantaine d'années, « le capitalisme spéculatif ». C'est dans l'épilogue de l'ouvrage que l'auteur donne sans doute la clé de son intention : « En décrivant l'esprit malin du capitalisme spéculatif, en le racontant, j'invite à n'être plus raconté par lui ». Et, ajoute-t-il, « (...) je propose de revenir à la réalité, en écoutant la vie telle qu'elle se vit » (p. 283). C'est presque un programme et on comprend le sens de celui-ci : ne pas s'en laisser compter, ne pas se soumettre aux discours tout faits, éviter de s'emballer face à un système dont la labilité est étonnante. La tâche n'est pas évidente. De ce point de vue, un des moindres défauts du capitalisme spéculatif consiste certainement à ne pas épargner sa salive¹. C'est un système prolix, bavard, qui s'épanche et qui a besoin de se justifier pour avancer, de créer un monde magique, ensorcelé, hyperréel. Max Weber avec son analyse de l'éthique protestante se retournerait dans sa tombe : quel est l'éthos d'un système aussi peu rationnel et qui s'appuie sur les pulsions les plus diverses pour se maintenir (consommation, goût de la démesure, du paraître, sens de la dépense et de l'ostentation, etc.) ?

Et d'abord, quand est-ce que cette histoire commence ? Comment est-on passé du capitalisme managérial issu des Trente Glorieuses à ce capitalisme un peu fou que nous connaissons maintenant et qui semble être notre nouvel horizon indépassable ?

— 2. LES ORIGINES

Il n'y avait aucune nécessité historique pour que cette forme de capitalisme prenne son envol. Pour l'auteur, il serait trop facile d'en faire l'incarnation des idées néo-libérales. Ce n'est pas que les différentes influences de penseurs comme Friedrich A. Hayek et Milton Friedman n'aient joué aucun rôle dans ce processus. Et peut-être que l'auteur sous-estime l'influence et les multiples médiations parfois violentes et forcées qui ont accompagné cette transition vers l'ouverture des marchés (en fait, vers la domination des marchands). Cette aptitude spéculative du capitalisme contemporain viendrait d'une série de petites décisions en apparence inoffensives qui ont fini par entraîner des effets systémiques majeurs. Pas de grands récits mais des mesures précises. C'est le cas avec la décision en 1975, aux États-Unis, d'autonomiser et de diversifier les placements en bourse des fonds de pensions des entreprises. La financiarisation trouve là, sinon un point d'origine, une inflexion et ensuite une généralisation avec d'autres mesures de dérégulation. Et l'auteur de rappeler qu'en France la capitalisation de la bourse de Paris atteignait 15% du PIB en 1970 pour dépasser en 2018 les 110% (p. 21). Il y a là plus qu'un seuil quantitatif ; une véritable mutation du système productif et de la nature des échanges économiques opérée en une quarantaine d'années. Et puis aussi, l'essor de ce capitalisme spéculatif repose sur des pratiques individualistes et narcissiques largement partagées et vécues comme naturelles à l'époque de notre modernité tardive. S'il n'y avait pas de nécessité intrin-

¹ Les « pires » défauts seraient alors, au choix : le développement des inégalités, la précarité du travail, les menaces à l'environnement et au climat, la crise de la représentation et de la démocratie, etc. Évidemment, face à ceux-ci, la « prolixité » du système semble un péché véniel.

sèque à l'essor de ce capitalisme, les conditions subjectives et matérielles de son accomplissement étaient réunies depuis au moins les années 70.

Mais ce système est instable. Il va de crise en crise. Pour survivre, il lui faut aller de l'avant de façon compulsive et « (...) espérer un futur tel que les dépenses du présent seront rendues insignifiantes par la richesse à venir » (p. 27). C'est le mécanisme de la spéculation. La montagne de dettes accumulées – privées et publiques – doit être acquittée d'une façon ou d'une autre. Aux conditions présentes, c'est impossible. Tel est, alors, la loi d'airain du capitalisme financier : innover perpétuellement pour avoir le droit de participer au casino financier global en pariant sur l'avenir et ses promesses d'avenir meilleures. Conséquence, l'entreprise doit se réapprendre sans cesse, devenir agile, souple, sans structures fixes : son horizon n'est plus que borné par le tableur et la mise en chiffres de ses composantes². Pour le reste, c'est presque à chacun de se débrouiller dans un univers en voie de liquéfaction.

Pourtant, il y a bien une technocratie pour faire fonctionner cette logique comparative qui met en concurrence tout un chacun. C'est une question classique : celle du contrôle des moyens de production et de la valeur produite. L'auteur rappelle que le capitalisme, ce n'est pas seulement la détention des moyens de production par la classe des « capitalistes ». Pierre-Yves Gomez reprend un débat déjà ancien sur les formes de contrôle des entreprises entre les propriétaires, les actionnaires et la technocratie. Mais il n'oppose pas la technocratie à l'esprit spéculatif du capitalisme comme un James Burnham (*L'ère des organisateurs*, 1947, Calmann-Lévy) l'avait fait pour annoncer, dans les années 50, la convergence des systèmes économiques « libéraux » et « planifiés » à l'âge du capitalisme managérial. C'est cette technocratie qui a organisé ce que l'auteur appelle l'entreprise-tableur. La technocratie elle-même est devenue spéculative. C'est elle qui se charge de promettre l'avenir et d'en assurer la réalisation sous la forme d'une réalité économique fortement augmentée. Il s'agit alors « (...) d'anticiper de nouveaux « gisements de valeur », repérer de nouvelles « pépites », flairer les bonnes opérations » (p. 80). Et il s'agit ainsi de mettre l'entreprise en situation de remplir la promesse qui a été faite aux épargnants que demain sera plus profitable qu'aujourd'hui. Il faudra rationaliser celle-ci et lui extraire un maximum de valeur. Ce capitalisme n'est pas une simple extension des logiques actionnariales antérieures comme le soutient Pierre-Yves Gomez : c'est un capitalisme qui invente à chaque pas un nouvel Avenir radieux (p. 84).

— 2. LE NUMÉRIQUE ET LE TRAVAIL

Mais ce système se grippe en 2008. Il ne manqua pas alors de discours pour dénoncer les excès de la toute-puissance financière (« mon ennemie, c'est la finance », comme le proposa un futur président de la République). Il était même loisible d'imaginer que le système ne reprendrait pas tout à fait le même cours. Et pourquoi pas proposer de véritables alternatives ? Pas si facile que cela sans doute. Mais comme le remarque l'auteur, dès le début des années 2010, l'entreprise-tableur s'emballe de nouveau : « Intensification et procédurisation » (p. 125) sont au rendez-vous. Il faut retrouver les résultats financiers promis. Mais comment faire et retrouver une « flambée d'optimisme spéculatif » (p. 130) apte à faire reprendre confiance en l'Avenir ? Selon Pierre-Yves Gomez, c'est à la « digitalisation » qu'incombera ce rôle d'aiguillon à la nouvelle croissance. Et il s'agit sans doute davantage d'un

² C'est ce qu'Alain Supiot caractérise comme *La Gouvernance par les nombres* (Fayard, 2015).

« relais de croyance »³ que d'une amélioration stricto sensu de la productivité par de nouveaux artefacts qui amélioreraient substantiellement la performance opérationnelle (comme de nombreuses enquêtes l'attestent).

De ce point de vue, la promotion d'un « monde digitalisé » a fait l'objet d'un intense investissement symbolique et matériel. L'enjeu est d'ailleurs considérable : ne pas céder à cette injonction, comme il est souvent répété, c'est risquer de sombrer corps et biens dans les oubliettes de l'histoire, d'accuser trop de retard pour rester compétitif. Ce discours et la pratique de l'informatisation ne sont pas nouveaux. L'auteur a beau jeu de rappeler succinctement les grandes étapes de l'informatisation depuis la fin des années 60 (les grands ensembles informatiques centralisés, la bureautique, les ordinateurs personnels et le Web, etc.). En fait, la spécificité des années 2010 consiste sans doute moins dans l'évolution technique proprement dite que dans « (...) une nouvelle façon de se représenter cette technologie, non comme un moyen, mais comme un objectif économique » (p. 135) à part entière. Il faut alors, dit-il, et ce point est central dans la démonstration, différencier « (...) digital et digitalisation comme il a fallu distinguer finance et financiarisation » (p. 136). La digitalisation devient alors « (...) le projet économique lui-même » (p. 136). C'est une fin en soi, censée apporter la performance et la croissance. La digitalisation n'est plus conçue et présentée comme un outil (ou un ensemble d'outils) au service de la production (ou du service), entretenant un rapport instrumental avec son objet mais comme la promesse même du renouvellement du monde et de l'obtention des conditions d'une nouvelle prospérité.

Il n'a pas manqué de relais et d'investissements pour assurer cette transition. Les sociétés de consulting, les Gafa, les États qui y voient un moyen de faire subir une cure d'amaigrissement à ses services, etc., toutes sortes d'acteurs gravitent autour de la digitalisation pour en assurer l'effectuation et la généralisation. La digitalisation ne s'est pas répandue toute seule par la grâce de son efficacité ; de nombreux investissements matériels et de formes assurent son accélération. De nouveaux métiers apparaissent : « Chef de projet digital », « data analyst », « web analyst », etc. Mais ce qui reste fondamental, c'est l'objectif de maximisation des résultats financiers : « L'entreprise-tableur demeure l'archétype de la bonne gestion (...) » (p. 156). Le rôle des experts du digital consiste à participer à la « puissance organisatrice » de la spéculation ; ils sont chargés de faire advenir le monde nouveau mais n'en sont pas les acteurs dirigeants ; ils sont là pour opérer les ruptures vers de nouvelles occasions de profits.

— 3. LES MICRO-CAPITALISTES

Ce capitalisme spéculatif ne peut cependant pas être perçu comme un organisme qui s'impose à la société de l'extérieur. Plus fondamentalement, il en vient à influencer les pratiques des acteurs et à transformer ceux-ci en micro-capitalistes : « (...) il faut bouger ; il faut changer ; être flexible ; oser ; rompre avec le passé... » (p. 106). Mais il faut surtout calculer, supputer, ajuster son comportement, vendre ce que l'on a (ou le mettre en louage), valoriser ses actifs, les faire circuler. À force, « On devient du capital », (p. 109), voire un capitaliste en miettes où « (...) la valorisation de soi-même comme projet de vie » (p. 113) entretient une inflation narcissique qui s'avère à la longue fatigante pour tous et toutes. La remarque n'est pas nouvelle⁴ et ce propos est sans doute décevant pour certains : « (...) le néolibéralisme sert opportunément de référence aux émancipations les plus radicales comme

³ « Le capitalisme spéculatif avait besoin de se rassurer sur les promesses et les prouesses du futur, pour réaffirmer l'enthousiasme et redonner matière à la spéculation. J'appelle à tel renouvellement un *relais de croyance* » (p. 146).

⁴ Foucault et la notion de « gouvernementalité », Boltanski et Chiapello et le nouvel esprit du capitalisme

aux spéculations économiques les plus inventives » (p. 116). Tous traders d'une certaine manière... En fait, la digitalisation étend le domaine d'application de ce micro-calcul à des sphères d'activité qui jusque-là y échappaient : votre logement peut devenir une source de revenu avec AirBnB, votre voiture avec Uber vous permet de rentabiliser son achat, vos outils peuvent être utilisés en partage et loués à vos voisins, etc. Chacun spéculé sur ce qu'il possède pour en rentabiliser l'investissement. Souvent d'ailleurs, l'activité productive en tant que telle de ces plateformes n'est pas rentable. Certes les données récoltées auprès des clients peuvent être vendues. Mais surtout, ces entreprises annoncent la venue un autre monde par l'intermédiaire de la digitalisation et des big data ; les investisseurs sont attirés non par les résultats opérationnels actuels de ces entreprises mais par la promesse d'une source encore incommensurable de valeur qui adviendra dans un Avenir plus ou moins rapproché (le monopole des déplacements urbains, par exemple).

— 2. LA QUESTION DE L'ALTERNATIVE

Mais comment faire autrement ? L'auteur, à la suite de beaucoup d'autres, fait le constat que les contre-pouvoirs et les communautés traditionnelles – syndicats, partis politiques, mouvements sociaux mais aussi les formes de sociabilités primaires comme la famille – ne semblent plus à même de proposer une alternative. Le terme « communauté » utilisé fréquemment dans les manuels de gestion ne doit pas faire illusion : son omniprésence dans les discours signe en fait son abolition dans les pratiques (p. 224). L'esprit du capitalisme spéculatif est capable de s'accaparer en apparence les meilleures causes (écologie, protections des milieux, arts, etc.). Ce capitalisme semble avoir « le monopole de l'Avenir » : il n'y aurait rien qui puisse lui succéder. Évidemment nombreux sont ceux et celles qui soulignent les limites et les risques de ce modèle depuis longtemps : l'épuisement des ressources, l'effondrement complet du système financier, les risques technologiques liés à la vulnérabilité des systèmes, la fragilisation du tissu social et les menaces à la démocratie, etc. Et la fatigue gagne peut être ce système comme le montre la vitesse et la profondeur du désarroi causé par la pandémie de la Covid 19 : tout s'est arrêté ou presque pour empêcher la propagation du virus alors même qu'il semblait impossible de penser un tout petit peu avant à seulement ralentir la circulation des hommes et des marchandises. Mais pour l'auteur, l'anticapitalisme révolutionnaire semble bien loin. Il a été comme absorbé par l'esprit du capitalisme spéculatif (p. 264) et la promesse d'un avenir infiniment meilleur grâce à la technologie et au déploiement incessant de nouveaux artefacts. Il n'y aura pas de grand soir de la libération des véritables forces productives et créatives ; celles-ci sont déjà au service du capitalisme spéculatif. Il ne resterait plus aussi à ceux qui veulent un autre avenir qu'à attendre l'auto-effondrement du système. La perspective n'est sans doute pas si joyeuse que cela.

Il n'est donc pas simple d'établir les conditions d'une véritable alternative et le propos final de l'auteur ne permet pas d'espérer de grandes ruptures. Un élément consiste certainement à se défaire des promesses du capitalisme digital et de ses paris multiples et incessants, tenus sur ce que sera le monde de demain : il faut se défaire du récit que celui-ci propose. L'Avenir ne sera pas radicalement autre. Il se développera avec ce qui est déjà-là, avec ceux et celles qui refusent de se laisser dominer par les exigences prescriptrices et rationalisatrices des tableaux de bords et des moyens de calculs, ceux et celles qui font leur travail, qui soignent correctement, qui exercent un métier et conservent le goût de bien faire et d'entreprendre, qui refusent que leur travail soit soumis à la dictature des tableaux de bords, etc. Il ne s'agit pas non plus d'être technophobe mais d'assigner la technique à une autre fonction que de faire fonctionner la machine spéculative. Il faut en démystifier les usages et les outils et ne pas croire en l'inéluctabilité des transitions voulues par les acteurs de la transformation numérique. Il faut reprendre la main collectivement et individuellement. Dans son épilogue,

l'auteur semble ainsi dire que l'alternative se développe déjà, au cœur de la réalité dans laquelle nous sommes déjà plongés. Il n'y a pas de vie autre à attendre dans un ailleurs radicalement différent. Mais beaucoup d'acteurs se consacrent à essayer de faire autrement, patiemment et de façon opiniâtre. Ce sera d'ailleurs l'objet de la prochaine enquête de Pierre-Yves Gomez. Nul doute que le lecteur y trouvera amplement matière à réflexion sur l'évolution de notre monde.

Directeur de la publication : Richard Abadie

Directeur technique et scientifique : Matthieu Pavageau

Rédacteur en chef : Thierry Rousseau

Comité éditorial

Amandine Brugière (Anact), Florence Chappert (Anact),
Marion Gilles (Anact), Sophie Le Corre (Aract Auvergne - Rhône-Alpes),
Christian Mahoukou (Anact), Michel Parlier (expert conditions de travail),
Matthieu Pavageau (Anact), Thierry Rousseau (Anact), Béatrice Sarazin (Anact)

Comité scientifique et technique

Agnès Aubert-Cuvelier (Inrs)
Rachel Beaujolin (Neoma Business School)
Marie Benedetto (Laboratoire Printemps, Université Versailles — Saint-Quentin-en-Yvelines)
Paul Bouffartigue (Lest)
Damien Cartron (ENS)
François Cochet (Secafi)
Annie Cornet (Université de Liège)
Thomas Coutrot (Dares)
Cédric Dalmasso (École des Mines-Paris)
Mathieu Detchessahar (Lemna)
Laurent Duclos (Dgef, Département des Synthèses)
Corinne Gaudart (Lise-Cnam)
Pierre-Yves Gomez (EM Lyon)
Nathalie Greenan (Cnam)
Martin Lauzier (Université du Québec à Hull)
Franck Martini (Aptéis)
Ariel Mendez (Université d'Aix-Marseille)
Karen Messing (Uqam/Cinbiose)
Agnès Parent-Thirion (Eurofound)
Frédérique Pigeyre (Université Paris 12)
Sopie Prunier-Poulmaire (Université de Paris-Ouest)
Emmanuel Quenson (Cereq)
Christian Thuderoz (Essec-Irené)
Pascal Ughetto (Latts)
Bertrand Valiorgues (Université de Clermont-Ferrand)
Olivier Vassal (Olivier Vassal Consulting)

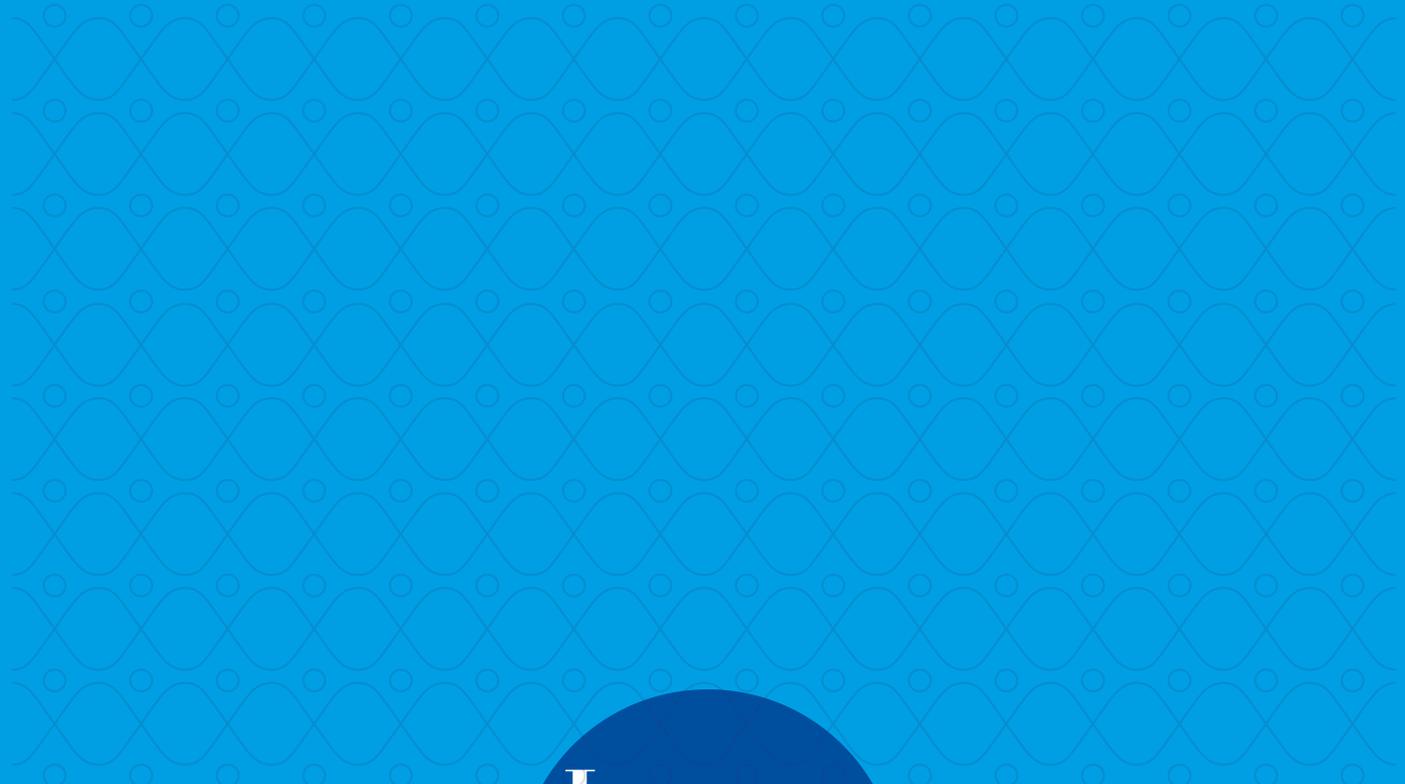
Recherche documentaire : Patricia Therry et Christine Veinhard
- Mission Veille et Management de l'Information (VMI) de l'Anact

Réalisation des entretiens : Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau
(département ECP de l'Anact)

Gestion éditoriale : Christian Mahoukou (département ECP de l'Anact)

Réalisation : In medias res

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée
Numéro national d'enregistrement INPI: 14/4119665



**La
Revue**
des conditions
de travail

ANACT

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13

anact.fr

Anact  Aract

LE RÉSEAU