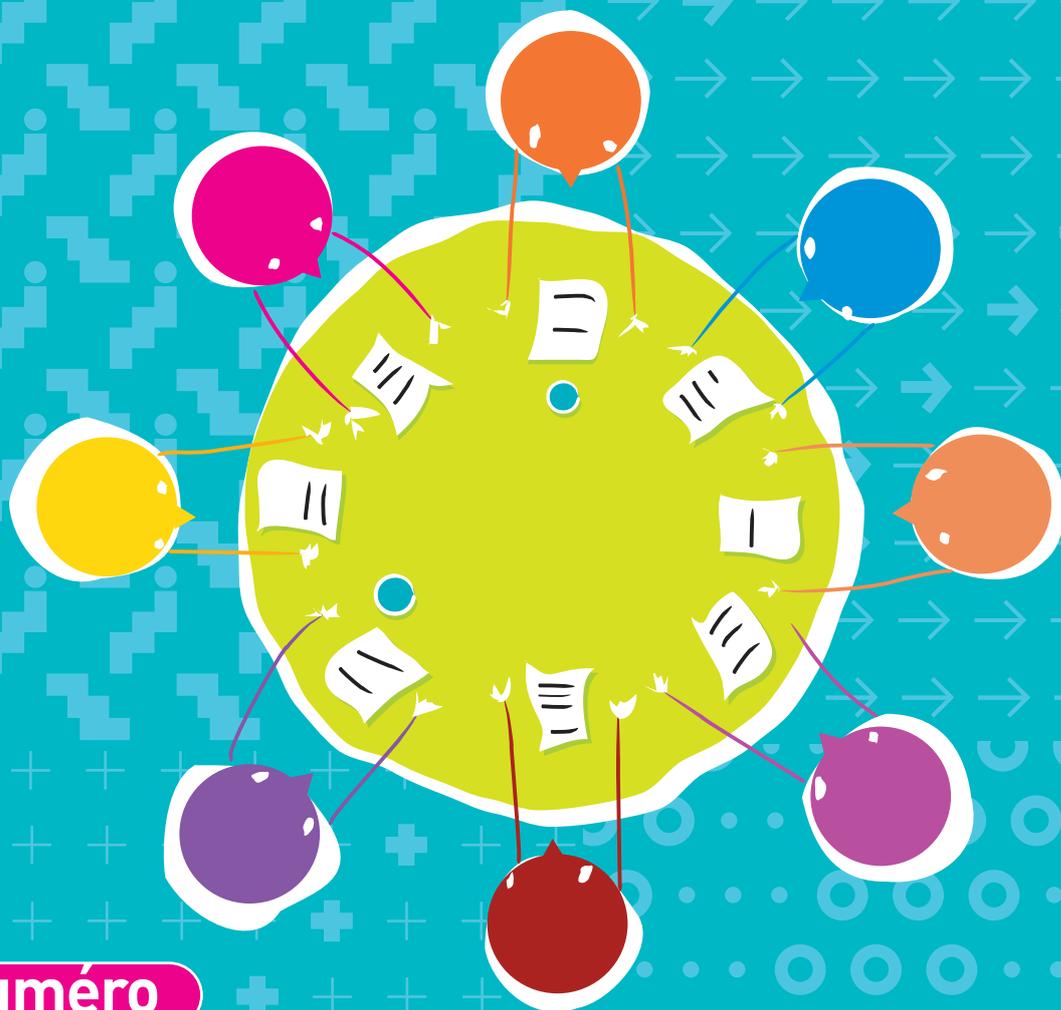


Travail & CHANGEMENT



**Numéro
spécial**



**4^e semaine
pour la *qualité*
de *vie au travail***

du 21 au 25
mai 2007

Améliorer la qualité de vie au travail : des pistes pour agir



Bimestriel du réseau Anact
pour l'amélioration des conditions de travail
Avec le soutien du Fonds social européen

En partenariat avec



La Tribune



La qualité de vie au travail : l'affaire de chacun, le bien-être de tous !

Face aux nouvelles exigences du travail, comment construire la qualité de vie au travail ? Le réseau Anact, fort de son expérience de terrain, présente dans ce numéro spécial, édité à l'occasion de la Semaine pour la qualité de vie au travail, des expériences significatives d'entreprises. Les clés pour réussir ? Dialogue social et concertation.



Par Michel Weill (directeur général adjoint de l'Anact) et Gilles Heude (responsable de l'information-communication de l'Anact)

51 % des salariés considèrent que leurs conditions de travail sont plus importantes que leur niveau de rémunération... Ce chiffre révélé par notre baromètre 2006 dans le cadre de la 3^e Semaine pour la qualité de vie au travail⁽¹⁾ confirme une tendance observée depuis 2004 (voir infographie). Il conforte le réseau Anact dans sa mission d'accom-

plir car le sens, s'il est nécessaire, est rarement donné d'emblée. Son élaboration passe par une meilleure prise en compte des conditions de réalisation du travail et une interaction entre exigences des entreprises et besoins des salariés en termes de reconnaissance, parcours professionnels, vie sociale au travail... Une construction qui

L'amélioration des conditions de travail permet d'assurer aussi l'accroissement de la compétitivité : un accord gagnant-gagnant pour tous les acteurs de l'entreprise.

plissement de démarches de changement et de diffusion de pratiques innovantes pour améliorer la qualité de vie au travail. Ce numéro spécial veut témoigner de ces actions et de la réalité du travail des salariés pour lesquels une question centrale se pose avec de plus en plus d'acuité : mon travail a-t-il du sens ? Le sens du travail : voilà un fondement fort de la santé, de l'engagement, de l'épanouissement mais aussi... de l'efficacité collective et de la performance globale. Voilà aussi une quête complexe à laquelle se livrent les salariés et les entre-

ne saurait s'accomplir sans considération de l'environnement économique, social, démographique et technologique en perpétuelle mutation.

→ Nouvelles exigences

Première grande évolution dans les entreprises : les exigences des clients pilotent désormais l'activité. Dans un contexte hyper-concurrentiel, il est devenu indispensable pour l'entreprise d'adopter une nouvelle démarche centrée sur le client. Pour durer, l'entreprise recherche constamment à dégager une valeur ajoutée lui permettant de se démarquer de ses concurrents. La croissance du secteur des services accentue aussi considérablement ce phénomène. Il y a donc maintenant de nouveaux prescripteurs du travail : les clients. La hiérarchie ne maîtrise plus totalement la charge de travail puisqu'il y a un rapport direct entre salariés et utilisateurs finaux. Deuxième grand changement dans le contexte de l'entreprise : les évolutions technologiques imposent à l'entreprise une réflexion permanente pour rester performante. Les technologies de l'information et de la communication ont aussi largement facilité la mise en place d'organisations à géométrie variable où le lieu et le temps deviennent

La qualité de vie au travail se définit par...

– La qualité des relations sociales et de travail : la reconnaissance du travail, le respect, l'écoute, l'information, le dialogue social et la participation aux décisions

– La qualité du contenu du travail : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité

– La qualité de l'environnement physique : sécurité, ambiances physiques

– La qualité de l'organisation du travail : qualité de la prescription, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès, réduction de la pénibilité,

anticipation de la charge de travail...

– Les possibilités de réalisation et de développement professionnels : formation, acquis de l'expérience, développement des compétences

– La conciliation entre vie professionnelle et vie privée : rythmes et horaires de travail, accès aux services, transports, garde des enfants.

Bien sûr, l'effet global de l'action sur chacune de ces dimensions n'est pas le résultat d'une simple addition : c'est à la création d'un véritable cercle vertueux de la qualité de vie au travail qu'il s'agit de parvenir.

virtuels par le nomadisme électronique. Le succès de l'entreprise dépend alors des facultés d'adaptation de l'ensemble des salariés et de leurs motivations.

Troisième grand bouleversement : de nouvelles formes de division du travail impliquant des délocalisations d'activité se développent, et non plus seulement dans le secteur industriel. Nouveau contexte, nouvelles exigences mais aussi nouvelles caractéristiques de la société et aspirations des salariés à mieux vivre leur travail à travers le fonctionnement de l'entreprise, les relations sociales, la reconnaissance professionnelle... Une toile de fond qui doit être prise en compte pour améliorer la qualité de vie au travail.

→ Construire la qualité de vie au travail

Atteindre dans la durée les objectifs d'amélioration de la qualité de vie au travail suppose de se poser la question de l'impact des solutions envisagées sur la performance et les personnes (en matière de santé, bien-être, développement professionnel). Cela suppose également de faire des salariés et de leurs représentants des acteurs de la construction de ces solutions, au côté des directions, de l'encadrement et des experts. C'est donc une construction collective qui implique d'appuyer les projets sur une connaissance précise de la réalité du travail et des caractéristiques des populations concernées. Il s'agit également de faire de l'évolution de l'organisation du travail et du management le primat de la conduite du changement, de favoriser par tous les moyens l'innovation participative. Enfin et surtout, de se placer dans une perspective de long terme où les contraintes deviennent des opportunités de développement durable des personnes, des organisations... et des résultats ! Car l'amélioration des conditions de travail permet d'assurer aussi l'accroissement de la compétitivité : un accord gagnant-gagnant pour tous les acteurs de l'entreprise.

La qualité de vie au travail ne se décrète pas, elle se construit. Ses conditions de mise en œuvre peuvent varier selon la taille, la culture, la prégnance des contraintes de l'entreprise. Mais qu'elles aient voulu agir pour prévenir les risques professionnels ou engager des démarches de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences, qu'elles aient choisi de gérer les âges (et tous les âges !) ou de changer d'organisation, les entreprises dont les expériences sont relatées dans ce numéro ont toutes joué cette carte de la concertation. La nécessité

Le sondage du réseau Anact lors de la Semaine pour la qualité de vie au travail 2006 « Pourquoi je vais travailler ? »

QUESTION - QUAND ON A UN EMPLOI, QU'EST CE QUI EST SELON VOUS, DANS LA LISTE SUIVANTE, LE PLUS IMPORTANT CONCERNANT LE TRAVAIL ?

Réponses données à l'aide d'une liste	Rappel salariés mars 2004 ⁽²⁾	Rappel salariés du privé mars 2005 ⁽¹⁾	Ensemble des salariés mars 2006
LES CONDITIONS DE TRAVAIL	52	51	51
LE NIVEAU DE RÉMUNÉRATION	54	59	50
L'INTÉRÊT DU MÉTIER	40	40	45
LE TEMPS LIBRE EN DEHORS DU TRAVAIL	19	16	14

QUESTION - DANS VOTRE ENTREPRISE, ÊTES-VOUS SATISFAIT ?

2005		2006	
DE L'AUTONOMIE ET DES RESPONSABILITÉS QUI VOUS SONT CONFIEES			
Satisfait	84%	Satisfait	91%
Pas satisfait	16%	Pas satisfait	9%
Ne se prononcent pas	0%	Ne se prononcent pas	0%
DE LA RECONNAISSANCE DE VOTRE INVESTISSEMENT DANS VOTRE TRAVAIL			
Satisfait	64%	Satisfait	64%
Pas satisfait	36%	Pas satisfait	35%
Ne se prononcent pas	0%	Ne se prononcent pas	1%
DE VOS POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE			
Satisfait	54%	Satisfait	59%
Pas satisfait	44%	Pas satisfait	38%
Ne se prononcent pas	2%	Ne se prononcent pas	3%

d'un dialogue social qui ne soit pas formel mais se nourrisse de la volonté d'agir, et de construire collectivement, une volonté managériale qui favorise la participation de tous selon son niveau et ses capacités dans une vraie dynamique de changement concerté, l'acceptation des uns et des autres d'en passer par les nécessaires compromis à l'adhésion la plus large possible... Autant de points communs aux entreprises que le réseau Anact a pu rencontrer.

La parole leur est maintenant laissée. Nous sommes heureux d'avoir pu les accompagner dans leurs démarches de progrès, en leur apportant nos compétences pluridisciplinaires, dans une approche commune

et globale de la place du travail dans les organisations. Qu'elles soient remerciées de nous avoir donné l'occasion de contribuer à ces progrès et d'avoir accepté de témoigner ! Merci aussi à tous les intervenants du réseau Anact pour leurs efforts, dans des contextes qui ne furent pas toujours non plus pour eux de longs fleuves tranquilles !

(1) Ce baromètre (sondage CSA-France-Info-La Tribune pour l'Anact) est réalisé depuis 2002 dans le cadre de la Semaine pour la qualité de vie au travail. En 2006, il avait pour thème « Pourquoi je vais travailler ? ». Il intervient en ouverture de la Semaine pour la qualité de vie au travail durant laquelle l'ensemble des associations régionales du réseau Anact organisent localement différentes manifestations associant entreprises, partenaires sociaux et contributeurs experts.

Qualité de vie au travail : mutualiser les expériences

La qualité de vie au travail est une vision subjective qui se concrétise différemment selon les entreprises, les populations et les pays : organisation, participation, équilibres de vie, valorisation du travail...

Les invités du réseau Anact Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste) et Béatrice Sarazin (rédactrice en chef).

PAUL-ANDRÉ LAPOINTE,
chercheur au département
des relations industrielles
de l'université Laval à Québec.

Vous avez mené une enquête sur les innovations sociales au Québec. Pouvez-vous en préciser l'objet ?

Cette enquête a porté sur la diffusion des innovations sociales dans les usines de plus de 50 employés du secteur manufacturier au Québec. Par innovations sociales, nous entendons les innovations relatives à la gestion de la production et à l'organisation du travail ainsi que celles portant sur les relations de travail et la gestion des ressources humaines. Au total, nous avons pu constituer un échantillon de 628 dirigeants d'entreprises (364 établissements syndiqués et 264 établissements non syndiqués) et un autre de 260 représentants syndicaux. Rappelons qu'avec 40 % de la main-d'œuvre syndiquée, le Québec a le taux le plus élevé de syndicalisation d'Amérique du Nord. Il est de 14 % aux États-Unis, de 28 % en Ontario et de 31 % dans le reste du Canada. Autre particularité du Québec : son grand pluralisme syndical.

Quels sont les grands enseignements de cette étude ?

Si l'on se réfère à la figure canonique du taylorisme, on peut affirmer que les usines ont vraiment changé. Apparaît un nouveau paradigme technico-productif, caractérisé par un certain nombre d'innovations : réduction des inventaires en cours de production, réduction des temps de fabrication,

informatisation des contrôles de production, contrôle accru de la qualité et plus grande flexibilité organisationnelle. Ces innovations sont présentes dans 2 usines sur 3, qu'elles soient syndiquées ou pas. Mais on reste encore dans la rationalisation industrielle. La véritable rupture avec le taylorisme réside dans la participation, c'est-à-dire la réduction de la hiérarchie et la dévolution de pouvoirs et de responsabilités aux travailleurs.

Et ici où en sont les entreprises ?

Dans 60 % des usines, on retrouve la présence de groupes de résolution de problèmes. Mais ils ne rassemblent la moitié des travailleurs que dans 20 % des cas. Les équipes de travail sont présentes dans 40 % des usines, mais ne concernent plus de la moitié des effectifs que dans 10 % des structures. En somme, si l'on constate une rupture à l'égard du taylorisme, elle est limitée à un petit nombre d'usines.

Avez-vous pu établir un lien entre innovation sociale et performance économique ?

Oui, et c'est très rassurant. Les usines qui se caractérisent à la fois par une forte prégnance du nouveau modèle technico-productif et par la participation sont celles qui enregistrent les meilleures performances économiques et sociales. La productivité et la qualité y sont supérieures, mais aussi la qualification et l'autonomie. Si l'intensification du travail s'est accrue dans toutes les usines, ce qui fait la différence en termes de conditions de travail, c'est que cette intensification s'accompagne d'un accroissement de la qualification et de l'autonomie dans les usines les plus innovatrices, notamment en matière de participation des travailleurs. C'est là une bonne nouvelle, car l'on sait que l'autonomie et la qualification viennent atténuer l'impact de l'intensification du travail sur la santé.

Quelle est la spécificité de l'enquête européenne sur les conditions de travail menée par la Fondation de Dublin ?

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail est une des premières agences autonomes de l'Union européenne. Nous réalisons trois grandes enquêtes : la première sur les conditions de travail, la deuxième sur la qualité de vie et la troisième auprès des entreprises. L'enquête européenne sur les conditions de travail, qui a couvert 31 pays en 2005, est la seule de ce genre. Il s'agit donc pour les décideurs européens d'une source unique de données harmonisées en matière d'indicateurs relatifs à la qualité du travail et de l'emploi. Elle compense l'absence de données aux

échelons nationaux et constitue une base pour une comparaison internationale. Cette enquête, initiée dès 1991, a eu un impact considérable au cours des quinze années écoulées. La participation en autofinancement de deux pays non-membres de l'Union européenne, à savoir la Norvège et la Suisse, témoigne d'ailleurs de son intérêt.

Quelles en sont les grandes lignes méthodologiques ?

En 2005, 29 680 travailleurs ont été interrogés durant plus d'une demi-heure en moyenne, dans le cadre d'entretiens face à face à leur domicile, en dehors des heures les plus courantes du travail. Le questionnaire portait sur des aspects divers de la vie au travail : risques



RÉMI DESCOSSE,
directeur général adjoint
Industrie – Groupe Seb et président
du conseil d'administration de l'Anact.

Le groupe Seb en quelques mots ?

Nous sommes spécialistes des articles culinaires (autocuiseurs, poêles, casseroles...) et du petit électroménager (fers à repasser, grille-pain, friteuses...), ce qui représente un chiffre d'affaires de 2,6 milliards d'euros, 14 000 personnes, 12 sites industriels en France et 8 sites à l'international. Une de nos particularités qui fait aujourd'hui exception : 50 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe est réalisé avec des produits fabriqués en France. Enfin, le Groupe Seb, c'est aussi de nombreuses grandes marques : Krups, Rowenta, Tefal, Moulinex, Lagostina, Calor, Seb, Arno, Panex...

Qu'est-ce que représente pour vous la qualité de vie au travail ?

Pour moi, la « qualité » est une notion subjective. La qualité de vie au travail est un sentiment de bien-être au travail qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, le sentiment d'implication et de responsabilisation, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Elle garantit aussi aux salariés de mener une vie hors du travail plus agréable, en équilibrant vie professionnelle et vie privée...

un équilibre global de la vie à mon sens primordial. La qualité de vie au travail est une notion plus large que celle de conditions de travail qui relèvent de caractéristiques plus objectives et matérielles. On élargit le concept à des aspects moins faciles à quantifier, qui font davantage appel au ressenti.

Comment se décline cette qualité chez Seb ?

Il y a trois ans, nous avons mené une enquête de management interne pour savoir comment les managers « vivaient leur travail » au quotidien. Nous nous sommes rendus compte qu'il existait des marges de progression, notamment pour améliorer les processus de prises de décisions qui n'apparaissaient pas clairs. Nous avons donc développé une méthode de management que nous avons appelée Fair Process et qui définit 5 étapes incontournables à la prise de décisions (engagement, exploration, décision, action, appréciation). Un autre grand temps fort de l'entreprise : les entretiens annuels d'appréciation qui permettent de faire un point sur les objectifs de l'année écoulée, ceux de l'année à venir mais également sur les compétences acquises et celles à développer, les besoins en formation ainsi que les souhaits d'évolution. Je suis personnellement très preneur de « l'entretien à 180° » : une fois que j'ai réalisé l'évaluation d'un collaborateur, je lui demande de m'évaluer en retour ! C'est un principe que nous généralisons auprès des managers qui sont évalués par leurs équipes.

Quels liens faites-vous entre amélioration des conditions de travail et performance de l'entreprise ?

En agissant sur la qualité de vie au travail, on améliore forcément la performance de l'entreprise. C'est une condition nécessaire à la performance mais bien sûr, pas suffisante en elle-même face aux lois du marché et de la concurrence. Je suis convaincu que si l'on veut une amélioration durable de la performance, on doit passer par l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Quel regard portez-vous sur la Semaine pour la qualité de vie au travail ?

Il m'est difficile d'en parler en tant que responsable d'entreprise car en fait je suis un « initié » ayant, en tant que président du conseil d'administration de l'Anact, contribué à sa création. J'en suis un fervent supporter. D'abord parce que c'est un moment privilégié pour parler de manière positive des conditions de travail, que l'on a souvent tendance à aborder négativement (accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, grèves...). À cette occasion, on présente des actions concrètes et valorisantes. C'est aussi un moyen extraordinaire de faire connaître des cas réels d'accompagnement des entreprises par le réseau Anact. Enfin, c'est aussi une occasion de mutualiser les expériences et de ne pas réinventer des solutions déjà testées dans d'autres entreprises.



AGNÈS PARENT-THIRION,
coordinatrice de l'équipe
Conditions de travail
à la Fondation de Dublin.

physiques, temps de travail, organisation du travail, satisfaction professionnelle, santé, absentéisme, pénibilité, équilibre vie-travail, violence et harcèlement, rémunérations, temps hors travail.

S'il fallait lister quelques enseignements majeurs ?

J'en identifierais cinq. Premièrement, les conditions de travail varient considérablement. Que ce soit d'un état membre à l'autre, entre les « anciens » et les « nouveaux » états membres, d'un secteur à l'autre, entre les femmes et les

hommes et entre les différents groupes d'âge. Deuxièmement, on relève au cours des quinze dernières années un recul du nombre de travailleurs estimant que leur santé et leur sécurité sont exposées à des risques dans le cadre de leur travail. Troisièmement, la proportion de travailleurs dont le supérieur hiérarchique immédiat est une femme a progressé de manière régulière au cours des 10 dernières années. Quatrièmement, si la majorité des européens jugent leur travail intéressant, l'accès à la formation ne s'est pas amélioré, notamment pour les travailleurs âgés. Enfin, le travail s'est intensifié : 12 % des travailleurs indiquent n'avoir que rarement ou jamais le temps de finir leur travail.

Ces enquêtes ont-elles débouché sur des actions concrètes à l'échelle des états, des organismes ou des entreprises ?

C'est ce que l'on espère, mais les résultats concrets sont difficiles à mesurer et sont davantage le fait des acteurs sociaux. Ce dont on est sûr, c'est que les résultats sont utilisés par les partenaires sociaux, par certains gouvernements, par la Commission européenne, le Parlement européen, le Comité économique et social européen, le Comité des régions, l'agence européenne santé sécurité au travail, Eurostat, l'OCDE, ou encore le BIT. Les données de l'enquête sont citées dans la stratégie européenne en matière de santé et de sécurité au travail.

La qualité de vie au travail portée par les partenaires sociaux

En 2004 puis en 2006, les syndicats employeurs et salariés de la Région Champagne-Ardenne se sont exprimés sur la notion de qualité de vie au travail. Leurs paroles sont éclairantes. Que l'on soit dirigeant ou salarié, la qualité de vie au travail trouve résonance. À un tel point qu'en 2007 sera créé un réseau d'entreprises appelé « Initiatives qualité de vie au travail ».



La qualité de vie au travail ? Une vaste notion dont la définition varie d'un individu à un autre. Si le réseau Anact lui a, depuis quelques années, fait la part belle, c'est parce qu'elle pointe d'autres problématiques et perspectives que la seule expression « conditions de travail » ne suffisait plus à couvrir. Santé, compétences, gestion des âges, changements organisationnels... ces thématiques, principaux axes de travail du réseau Anact, ouvrent le champ à une définition élargie du concept. En est-il de même pour tous les acteurs de l'entreprise et pour tous ceux appelés à travailler autour de cette notion ? En 2004, l'Aract Champagne-Ardenne a lancé une initiative intéressante après l'organisation de sa première Semaine

pour la qualité de vie au travail : une étude exploratoire faisant ressortir l'intérêt partagé porté à la qualité de vie au travail. Ses objectifs : faire le point et demander aux organisations syndicales, de salariés et d'employeurs, ce que représentait pour elles cette notion. Toutes ont répondu. Elles ont ensuite complété leurs propos au cours des semaines suivantes, notamment lors de la 3^e édition^[1]. Des approches intéressantes montrant que sur cette question, le paritarisme a de beaux jours devant lui.

L'humain au cœur de l'entreprise

Miser sur l'humain et les relations humaines, s'appuyer sur un collectif de travail : tels seraient les points de vue communs, toutes confédérations confondues. Pour toutes les organisations, le salarié, qu'il soit cadre ou ouvrier, est au cœur de l'entreprise et justifie le besoin d'améliorer la qualité de vie au travail. Ainsi, Bertrand Courot, secrétaire général de la CGPME Champagne-Ardenne, appuie son propos sur la nécessité d'un dialogue social fort dans les PME : « Au sein des PME, la qualité de vie au travail est fondée sur la qualité des relations entre les dirigeants et les collaborateurs. Elle s'appuie sur la proximité et la capacité à associer les collaborateurs à la prise

de décision. » Alain Guerlet, secrétaire général de l'union régionale interprofessionnelle CFDT Champagne-Ardenne, souligne que « la prise en compte de l'aspect collectif du travail est très importante. Le travail collectif permet de donner de l'attrait et du confort dans l'activité ». Et Jean-Marie Catabelle, président du Medef Champagne-Ardenne, de préciser : « L'homme est crucial dans l'entreprise. Ce sont les hommes, les collaborateurs, les cadres, les employés qui font l'entreprise et son succès [...] Le travail est très important et nous sommes conscients de l'importance que cela peut revêtir pour un individu. » « Le propre de l'artisanat est sa dimension humaine. Tout est une histoire de relations humaines par rapport à l'activité », insiste Christian Blanckaert, président de l'UPA Champagne-Ardenne.

Un intérêt croissant

L'UR-FO Champagne-Ardenne explique que « se sentir bien au travail, c'est se sentir bien dans une collectivité de travail. On peut avoir un outil de travail performant et sûr, des tâches intéressantes et, en même temps, vivre un enfer professionnel parce que les relations humaines seront, quant à elles, restées au stade du Moyen Âge ». Quant à la CFTC, elle envoie un message clair : « L'homme n'est pas



« Miser sur l'humain et les relations humaines, s'appuyer sur un collectif de travail : tels seraient les points de vue communs, toutes confédérations confondues. »

une marchandise ; le travailleur doit être au cœur de l'organisation du travail. » Elle ajoute que l'article 1^{er} de ses statuts confédéraux est précis : « L'homme est l'élément essentiel de la production dont il est à la fois la cause et le but. » Enfin, la CGT est explicite elle aussi : « L'amélioration de la qualité de vie au travail passe par un renforcement de la démocratie dans l'entreprise et des droits des salariés. » Une autre parole commune relayée par tous les partenaires sociaux : la qualité de vie au travail est une question à laquelle les salariés comme les employeurs sont de plus en plus attentifs. C'est aussi un thème porteur parce qu'il recouvre justement de nombreuses notions. Ainsi, Ludovic Dublé, trésorier départemental de la CFTC, souligne que « la qualité de vie au travail est un assemblage de composantes et d'éléments multiples qui ne retrouvent leur dénominateur commun que par les effets qu'ils produisent. » Pour Alain Guerlet, « cette notion de qualité de vie au travail est utile car elle permet de montrer que la qualité de vie au travail peut avoir des visages différents ». Jean-Marie Catabelle voit également dans le sujet une diversité de problématique : « Les attentes des salariés sont multiples. Une certaine vie collective en équipe, une ambiance [...], une certaine valorisation de leurs efforts [...], une rémunération juste de

leur travail, une sécurité de l'emploi [...], la sécurité tout court pour que, en matière de santé, leur intégrité ne soit pas atteinte. »

Faire face à la concurrence...

Là où les points de vue pourraient diverger, ce serait sur les objectifs assignés à la qualité de vie au travail. Car pour les employeurs, il s'agit de permettre à l'entreprise de se développer et de mieux faire face à la concurrence et la pression du marché en s'appuyant sur ses ressources humaines et d'utiliser aux mieux les outils RH mis à disposition (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, par exemple). Le Medef souligne ainsi que « les entreprises doivent miser sur leur capital humain, si, face aux contraintes administratives, juridiques, sociales, environnementales, elles souhaitent continuer à créer de la valeur ajoutée et exister demain dans une économie mondiale en croissance et dont les équilibres évoluent rapidement ». Même commentaire pour la CGPME : « Les PME souffrent de plus en plus de la concurrence mondiale et doivent s'adapter [...] Travailler sur la qualité de vie au travail, c'est aussi travailler sur l'attractivité des PME [...] C'est également travailler sur la formation des salariés et ainsi agir sur l'élévation

des niveaux de compétences. » La CFE-CGC ne les dément pas lorsqu'elle explique que « la qualité de vie au travail doit devenir une préoccupation constante à la fois pour la pérennité des entreprises et pour l'optimisation des ressources matérielles et humaines de ces dernières ».

S'épanouir au travail

Pour les organisations syndicales de salariés, en revanche, la qualité de vie au travail doit davantage servir l'épanouissement au travail et la préservation de la santé, face à l'intensification et la pénibilité du travail. Conciliation des temps entre vie professionnelle et privée pour les uns, nouveaux projets à faire partager à l'ensemble de l'entreprise et renforcement des forces vives pour les autres... Il s'agit de « tenir », surtout dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle. Alain Kimmel, secrétaire général de l'union départementale FO de la Marne explique : « Il semble que ce soit parce que nous avons fait beaucoup de progrès sur les conditions physiques du travail que sont apparues d'autres formes de pénibilité. Il y a aussi, sans doute, plus de problèmes d'encadrement et de difficultés relationnelles qu'avant [...] En termes de stress, les choses semblent s'être aggravées avec une moins bonne capacité de résistance. » Pour Philippe Marchal, secrétaire général, et Isabelle Fortier, secrétaire de l'union départementale CGT Haute-Marne : « Le travail n'est pas une finalité. La finalité, c'est que les gens s'épanouissent dans leur vie, y compris par le travail. » Même remarque de la CFDT Champagne-Ardenne : « On peut attendre de la qualité de vie au travail de s'épanouir, de sortir de la

monotonie par des situations de travail diversifiées, de trouver sa place dans l'entreprise, que le travail soit une reconnaissance sociale. » L'UR-FO Champagne-Ardenne ne dit pas autre chose : « Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement de se dégager quelques heures de vie personnelle après l'esclavage d'une journée de travail mais bien de pouvoir réaliser nos aspirations aussi dans notre travail. » Ludovic Dublé complète ce propos : « La qualité de vie au travail est un tout qui résulte d'un équilibre entre la vie au travail et en dehors [...] Les conditions de vie englobent les conditions de travail au sein d'une structure professionnelle qui doit reposer son organisation et sa finalité sur des bases de fonctionnement éthique. » Pour Jacques Lacorre, président de l'union départementale CFE-CGC de la Marne : « La qualité de vie au travail, c'est aussi permettre d'associer vie professionnelle et vie hors travail, même si les besoins varient avec l'âge de la personne, l'environnement de travail doit permettre de faire face à ces différences... »

Approche régionale

Et la Semaine pour la qualité de vie au travail ? Qu'en pensent-ils ? Là encore, en Champagne-Ardenne, la Semaine fait unanimement événement auprès des partenaires sociaux car elle relève d'une véritable problématique syndicale. Pour Philippe Marchal : « La qualité de vie au travail est une question syndicale. Il n'y a pas d'épanouissement possible en entreprises si on ne se met pas d'accord sur la qualité de vie au travail. Il faut sortir des carcans des actionnaires. Il n'y a rien de pire pour un patron que des salariés qui viennent à reculons. La productivité s'en ressent, il y a plus d'erreurs, d'absentéisme... » Côté syndicats employeurs, cette Semaine représente une opportunité de dialogue social : Bertrand Courrot estime que l'organisation de cette semaine semble être « une bonne idée si cela s'inscrit dans un double objectif : redonner de la valeur au travail et apporter des éléments de dialogue entre dirigeants et collaborateurs ».

Jean-Marie Catabelle, resituant le rôle des représentants des syndicats, ajoute : « Si les organisations syndicales (salariés) dépassent le court terme ou l'historique d'affrontement, on doit pouvoir arriver à des convergences, y compris sur la qualité de vie au travail. Il peut y avoir de bonnes idées à partager avec les chefs d'entreprise, dont ils peuvent être moins conscients. Cela peut permettre une meilleure compréhension... » Alain Guerlet insiste sur l'organisation régionale de la Semaine : « Il est intéressant de mettre en commun les approches au niveau régional car les éléments qui vont apparaître vont permettre une meilleure compréhension de la notion de qualité de vie au travail [...] ».

prête à proposer un « nouveau statut du salarié, renforçant les droits existants et instaurant des droits transférables lors de la mobilité [...] afin d'imposer une véritable responsabilité sociale des entreprises ». Même propos du côté de la CFTC qui revendique « l'élaboration d'un droit du travailleur, c'est-à-dire un contrat social porteur de nouvelles solidarités dans une société marquée par la montée de la précarité, de progrès social, de développement durable, d'une alternative à la loi du "tout marché" ». Christian Blanckaert ajoute que « la qualité de vie au travail ne doit pas être au service d'intérêts particuliers. Ce qui implique qu'il faut aller vers une plus grande responsabilisation et une plus forte

« On peut attendre de la qualité de vie au travail de s'épanouir, de sortir de la monotonie par des situations de travail diversifiées. »

Plusieurs objectifs se dégagent *a priori* : redynamiser certains métiers et donner envie aux entreprises de s'installer ici [...] Donner envie aux salariés de s'investir dans les entreprises. » Enfin, pour Jacques Lacorre, la Semaine pour la qualité de vie au travail « peut être l'occasion de se refixer des objectifs. C'est aussi se poser la question : est-ce que ce qui donne sa valeur au travail, c'est que ce soit dur, pénible, etc., ou le travail peut-il être autre chose ? ».

Question de société

C'est en effet une des questions fondatrices de ce concept de « qualité de vie au travail ». Au-delà de l'entreprise, c'est la société entière qui est interpellée par la question du travail. La CGPME précise ainsi en 2006 : « La qualité de vie au travail, c'est faire en sorte que les salariés se sentent bien au sein de leur entreprise, et ce dans le respect de chacun, avec comme but ultime de changer la société française pour en finir avec la morosité et la sinistrose, afin de relever les défis de demain ». La CGT serait, de son côté,

implication de chacun dans l'entreprise, à tous les niveaux... ».

En tout état de cause, la qualité de vie au travail est une thématique dont les partenaires sociaux se sont emparés. Portée maintenant durant quatre années consécutives par l'ensemble du réseau Anact, la Semaine pour la qualité de vie au travail doit permettre à chacun d'avancer des propositions concrètes. La voie est ouverte... dans toutes les régions de France.

Béatrice Sarazin, d'après le document *Qualité de vie au travail et dialogue social*, édité par l'Aract Champagne-Ardenne en octobre 2004.



(1) Conférence de presse commune des organisations patronales et syndicales du jeudi 11 mai 2006. Depuis la parution de ces documents, certains noms et fonctions ont pu changer au sein de chaque organisation syndicale.

La parole des acteurs d'entreprises : la meilleure preuve de l'importance accordée à l'amélioration des conditions de travail. **Directions, salariés, partenaires sociaux, préventeurs...** tous ceux qui s'expriment dans ce numéro dédié à la qualité de vie au travail sont attachés à mettre le sujet **au cœur du dialogue social**. Ils y consacrent du temps, parfois de l'argent... autant d'investissements qui portent leurs fruits grâce à la confiance mutuelle qu'ils ont su construire.

Depuis trente ans, les interventions réalisées en entreprises par le réseau Anact ont participé à cette **dynamique de concertation**. Organisées autour de 4 axes de travail, la santé, les compétences, la gestion des âges, les changements organisationnels et technologiques, ces interventions montrent que cette approche du travail a des effets positifs. **Elle améliore de concert la qualité de vie des salariés, la performance économique et la compétitivité**. Les cas présentés dans cette rubrique en sont une bonne illustration.

sommaire

Services
**Professionaliser
la prévention** p.10

Protection sociale
**Accueil téléphonique :
des adhérents connectés** p.11

Agroalimentaire
Plants d'action p.12

Logement social
**Faciliter le travail
de proximité** p.13

Déchets industriels
**Broyer les risques
professionnels** p.14

Agroalimentaire
**Prévention en cours
d'affinage** p.15

Agroalimentaire
**Vers une démarche
qualité en matière
de prévention** p.16

Agroalimentaire
Gel des accidents du travail p.17

Plasturgie
**TMS et absentéisme
en toile de fond** p.18

Construction
Le bâtiment se féminise p.19

Services à la personne
**Aides à domicile :
briser l'isolement** p.20

Marketing téléphonique
Appel à compétences p.21

Industrie
**Un audit pour freiner
l'absentéisme** p.22

Santé
**Quand un hôpital soigne
son équipe d'entretien** p.23

Culture
**Un musée qui redessine
son organisation** p.24

Automobile
**Une politique managériale
qui tient la route** p.25

Propreté
**Place nette pour
une meilleure organisation
du travail** p.26

Santé
**La qualité pour lutter
contre la dent chinoise** p.27

Gestion des déchets
**Nouvelle implantation pour
déchets mieux éliminés** p.28

Hôtellerie
**Hôtel de charme
à l'ombre des risques** p.29

Formation
**Reconstruire les fondations
d'une maison familiale** p.30

Les articles "Côté entreprises" de ce numéro ont été écrits par Céline Baujard (chargée de communication, Anact), Caroline Delaboye (journaliste), Muriel Jaouën (journaliste) et Béatrice Sarazin (rédactrice en chef, Anact).

Professionaliser la prévention

La Poste s'est lancée dans une vaste démarche pour améliorer ses services de prévention. Son objectif : développer les compétences des spécialistes de la prévention et diffuser une culture de la prévention au sein de l'organisation du travail.

LA POSTE

Secteur des services

Activité concernée : animateurs de prévention et d'amélioration des conditions de travail (Apact)

Effectifs : 180 000 personnes (au courrier)

Réformes techniques, organisationnelles ou commerciales... La Poste est engagée depuis de nombreuses années dans un mouvement de modernisation. La direction du courrier ne déroge pas à la règle. L'augmentation du nombre d'accidents de travail, et de déclarations de maladies professionnelles et d'inaptitudes ont par ailleurs conduit la direction à lancer début 2005 une grande cause nationale santé au travail afin de replacer la santé au travail comme un objectif de management au quotidien, au même titre que la qualité de service et le chiffre d'affaires.

Les évolutions programmées en matière de process de production et le lancement de cette grande cause ont conduit le courrier à mener une action d'envergure accompagnée par l'Anact pour développer et améliorer sa filière de spécialistes de la prévention. Un grand changement dont Pascale Duchet-Suchaux, responsable du pôle prévention santé sécurité au travail, explique la philosophie : « Dans un contexte de fort changement, nous avons repositionné nos managers comme responsables de la santé au travail des postiers du courrier. Nous devons donc leur fournir un réseau de spé-

cialistes en prévention mieux organisé, étoffé en termes d'effectif et de compétences pour répondre à ce nouvel enjeu ». Dans la boucle de cette opération : les postiers et la direction du courrier, les ressources humaines, les médecins et le CHSCT national courrier.

Une démarche métier

Les animateurs de prévention et d'amélioration des conditions de travail (Apact) et les moniteurs de prévention étaient auparavant des spécialistes de la réglementation et de la procédure. S'ils avaient des compétences de formateurs auprès des postiers s'occupant du tri et de la distribution du courrier (sécurité routière, techniques de manutention, secourisme...), leur travail recouvrait un ensemble d'activités ne permettant pas la mise en œuvre d'une réelle politique de prévention des risques. Pour améliorer toute la filière, il a donc fallu dégager les axes forts du métier pour pouvoir les développer.

Trois fonctions clés ont été identifiées et doivent désormais être exercées « à temps plein » :

- la fonction de coordonnateur prévention positionnée comme le référent prévention auprès des chefs de projet production, en charge de

coordonner l'action des spécialistes de la prévention,

- la fonction d'Apact, avec une expertise en évaluation des risques professionnels renforcée, notamment sur les risques majeurs du courrier (TMS, manutention manuelle, risque routier),
- la fonction d'animateur de la prévention en établissement, mobilisée principalement sur la démultiplication des formations prévention santé et sécurité au travail.

CONTACT

Andréas Agathocléous,
département
compétences, travail et
emploi de l'Anact :
a.agathocleous@anact.fr

Une réorganisation globale

Un changement qui bouleverse le management précédent et l'organisation globale de la filière.

La phase de mise en œuvre de diagnostics de compétences au vu des nouvelles fonctions définies s'est déroulée à l'automne 2006. Par ailleurs, des opérations de promotion interne sont en cours pour permettre de valoriser l'implication et les compétences des acteurs déjà en place. « Nous sommes en train de construire les formations. La définition d'une filière de la prévention, permettant une évolution professionnelle sur différents niveaux, a été un élément extrêmement positif pour les spécialistes en place. L'évolution dans d'autres filières, en imaginant des passerelles, a été aussi imaginée » poursuit Pascale Duchet-Suchaux.

Une démarche de professionnalisation dont les bénéfices sont attendus dans toute l'entreprise, pour le développement d'une véritable culture de la prévention. ■

En créant une structure d'accueil téléphonique pour ses adhérents, la Mutualité sociale agricole propose à des techniciens recrutés parmi le personnel des process de travail qui impliquent de nouveaux comportements professionnels.

Accueil téléphonique : des adhérents connectés

Le 26 juin 2006, la Mutualité sociale agricole (MSA) Grand Sud ouvrait sur son site de Perpignan un plateau d'accueil téléphonique dédié à ses adhérents. Son objectif : assurer une plus grande professionnalisation de la relation téléphonique en garantissant à la clientèle un service disponible, régulier, régi par des normes homogènes de qualité de service. Néanmoins, ces engagements impliquent une organisation spécifique, des process inédits, un environnement et des

population des techniciens, les correspondants à l'accueil téléphonique ont suivi pendant deux mois une formation alternant sessions pratiques et théoriques, pour monter

FÉDÉRATION DES CAISSES DE MSA GRAND SUD

Secteur : agricole

Activité : protection sociale d'exploitants et salariés agricoles

Effectifs : 420 personnes, dont 140 techniciens

Région : Languedoc-Roussillon

CONTACT

Thierry Pradère, Aract
Languedoc-Roussillon :
t.pradere@anact.fr

santé, famille, retraite et cotisations. Mais aussi de les mettre à l'aise avec l'outil téléphonique, de leur inculquer les bons réflexes en matière de gestion de la relation clientèle », explique Florence Devynck, secrétaire générale responsable du front office.

Une nécessaire mise au point

Durant les premières semaines de fonctionnement, la plate-forme a été soumise aux aléas conjoncturels de l'entreprise : réorganisation stratégique autour d'une démarche orientée client, déménagement, fusion des bases de données informatiques et du système de gestion électronique des documents... Autant de paramètres qui ont mécaniquement engendré des pics d'appels et désorganisé la fluidité de la production. Aujourd'hui, après un retour à une gestion lissée du trafic (1 100 appels par jour en moyenne), il apparaît que le service souffre d'un léger sous-dimensionnement de ses équipes. Pour répondre à la demande, avec la qualité de service requise en termes de délai d'attente pour les appels, MSA vient de lancer une action de recrutement portant sur trois postes supplémentaires. ■

Assurer une plus grande professionnalisation de la relation téléphonique en garantissant à la clientèle un service disponible, régulier.

conditions de travail nouveaux pour les salariés concernés. « Il ne s'agit surtout pas de faire de cette activité une entité supplémentaire mais une brique de l'entreprise. D'où la création de passerelles entre accueil téléphonique et accueil physique », souligne Jean-Michel Coursières, directeur général adjoint et DRH.

en compétence sur l'ensemble des familles de produits. « L'objectif était d'en faire des interlocuteurs polyvalents, aptes à traiter des demandes relevant de nos quatre grandes catégories de prestation :



NICOLAS GARCIA,
correspondant à l'accueil téléphonique

Un métier polyvalent

Au départ, on peut être surpris par le rythme de travail et la nature de la relation avec une clientèle très exigeante. Mais avec les formations et le temps, on acquiert vite les bonnes techniques, on apprend à gérer la pression. Le recrutement a été pensé avec des critères de sélection basés sur le potentiel de résistance au stress. Je ne pense pas que ce soit un métier que l'on exerce pendant quinze ou vingt ans comme une fonction administrative. Mais aujourd'hui, le poste correspond en tout point à ce qu'on nous en avait présenté : diversité des tâches, polyvalence en termes de contenu, esprit d'équipe, dynamique dans l'organisation...

À la recherche de volontaires

Le centre de contacts de MSA emploie treize correspondants téléphoniques et deux coordonnateurs. Pour constituer ses équipes, l'entreprise a lancé en interne un vaste appel à candidatures. L'engouement suscité a nécessité une sélection rigoureuse, sous-tendue par des critères de motivation et d'aptitude au contact clientèle. Recrutés auprès de la

Plants d'action

André Briant Jeunes Plants a associé ses équipes à une réflexion globale sur la production et les conditions de travail. Accompagnée par l'Aract des Pays-de-la-Loire à travers le dispositif "Ergoconception", l'entreprise installe dès cette année une nouvelle salle de repiquage des plants.

Comment accompagner un développement soutenu de production sans altérer la pérennité d'un modèle en croissance, ni les conditions de travail ? C'est la question à laquelle s'est trouvée confrontée André Briant Jeunes Plants (ABJP), société spécialisée dans les jeunes plants de pépinière d'ornement. Fondée en 1933 à Angers, ABJP accentue son développement à partir de 1983 en misant d'une part sur l'innovation variétale, d'autre part sur l'exportation. Aujourd'hui, avec une palette de 1400 variétés, ABJP est le leader incontesté du marché des jeunes plants en France et figure au tableau des plus gros acteurs européens.

La production de l'entreprise est organisée autour de quatre activités différentes dont la multiplication in vitro. Cet atelier est chargé, en particulier, de la production d'une nouvelle variété, l'Albiza Summer Chocolate, récemment primée aux Pays-Bas. Or, l'étape de repiquage sous serre de l'Albiza présente

CONTACT

Ludovic Bugand, Aract
des Pays de la Loire :
l.bugand@anact.fr

ANDRÉ BRIANT JEUNES PLANTS (ABJP)

Activité : Pépinières jeunes plants

Effectifs : 165 salariés équivalent temps plein

Région : Pays-de-la-Loire

deux types de risque : pour le plant lui-même (changement de milieu et durée d'exposition à des conditions de température et d'hygrométrie inadaptées), mais aussi pour les salariés, contraints d'opérer dans des délais très resserrés, pour limiter cette période d'exposition.

Température et humidité contrôlées

Dès lors, pour satisfaire l'augmentation prévisible des ventes d'Albiza, tout en limitant les difficultés de manipulation, l'entreprise a opté pour la conception d'un atelier à ambiance thermique et hygrométrique contrôlée. « Nous avons parallèlement sollicité l'Aract des Pays-de-la-Loire pour enrichir le projet de la prise en compte des conditions de travail et contribuer à la réalisation de choix efficaces du point de vue de la production et des salariés », explique Eric Vandembemt, directeur technique.

Le dispositif développé par l'Aract s'inscrit dans le programme Ergoconception (voir encadré). La démarche participative mise en œuvre visait deux objectifs : étudier la faisabilité d'une production accrue par multiplication in vitro ; réaliser le cahier des charges de la future salle. « Les opérateurs ont été impliqués dès l'étude de

faisabilité, souligne Eric Vandembemt. Cela a permis d'élargir complètement le projet initial d'aménagement de la salle. D'autres problématiques ont été identifiées telles la conception des postes de repiquage, l'intégration des saisonniers, l'évolution des outils de gestion de production, les risques d'intensification (liés à la spécificité du repiquage pour ce type de plant) et par conséquent, le besoin d'évolution de l'organisation du travail. Cela a permis de définir un projet « d'organisation ». A partir de là, l'étude d'aménagement de la salle a pu être conduite. Par exemple, le besoin d'accompagnement des saisonniers a eu un impact sur la disposition des postes et donc, le choix d'agencement de la salle. Pour mener ce travail, le groupe a réalisé des simulations à partir d'une maquette 3D en carton. Une grille d'enrichissement du projet était également formalisée au fur et à mesure des séances jusqu'à devenir le cahier des charges de l'implantation finale, validé par la direction et présenté en CHSCT ». L'implantation de la salle de repiquage aura lieu en avril 2007. L'augmentation de 30 % de la production est désormais possible, par une meilleure maîtrise de la qualité donc du rendement et une réelle anticipation des effets associés. ■

Un dispositif original pour accompagner le secteur agroalimentaire

Les fortes contraintes de l'agroalimentaire conduisent les entreprises du secteur à jouer la carte de l'innovation et de la modernisation. Le dispositif "ergoconception", a été conçu pour les aider à mettre en œuvre leur projet de changement en mettant les conditions de travail au cœur de leur démarche (voir *Travail et Changement* n°313, page 11).

Sous l'impulsion du DG et de la DRH, l'organisme de logement social Gironde Habitat a pris des mesures pour lutter contre l'usure professionnelle et favoriser le maintien dans l'emploi du personnel de proximité chargé du gardiennage ou du ménage.

Faciliter le travail de proximité dans le logement social

« **Q**uand je suis arrivée en mai 2003, j'ai repéré de la lassitude, du mal-être chez certains personnels de proximité qui s'occupent de nos résidences », se souvient Sigrid Monnier, secrétaire générale et DRH de Gironde Habitat, un organisme qui gère plus de 12 000 logements sociaux et compte 6 agences locales. « Il y avait en outre plusieurs cas d'inaptitude. » Comment lutter contre ce sentiment d'usure professionnelle qui gagne certains des 55 gardiens d'immeubles et agents d'entretien du groupe, dont une trentaine ont plus de 45 ans ? En les écoutant d'abord. « Nous avons fait des tournées de terrain pour rencontrer les gens et mis en place des réunions dans les agences », indique ainsi Sigrid Monnier. Individuelles et collectives, les plaintes concernaient

PASCAL FOURNIÉ,
responsable de l'agence du Teich



Briser l'isolement

La démarche menée avec l'Aract nous a permis d'avoir un éclairage sur les difficultés rencontrées dans le métier. De façon générale, je favorise un management de proximité pour lutter contre le sentiment d'isolement. Je m'appuie sur des techniciens qui doivent encadrer les personnels de proximité, qui sont au nombre de 6 dans notre agence. Et tous les trimestres, j'organise une réunion de l'équipe au complet. Ils ont souvent l'impression d'être un peu les laissés-pour-compte. Il faut au contraire leur montrer que les choses bougent, et qu'ils sont de véritables acteurs.

GIRONDE HABITAT

Secteur : habitat
Activité : logement social
Effectifs : 280 salariés
Région : Aquitaine

CONTACT

Caroline Ragazzi,
Aract Aquitaine :
c.ragazzi@anact.fr

surtout le matériel, les outils de travail et le niveau d'information sur la vie de l'entreprise. Plusieurs mesures d'urgence sont prises « avec les moyens du bord » pour les personnes les plus en difficulté. Puis l'entreprise met en place un projet d'entreprise dans le but

et amplifiaient le sentiment fort de non-reconnaissance du travail. » Des mesures sont décidées en comité de pilotage, composé de la DRH, de la direction location, du secrétaire CHSCT, du médecin du travail et des responsables d'agence. Ainsi, Gironde Habitat s'engage dans une démarche pluriannuelle d'installation de conteneurs enterrés – supprimant de ce fait la tâche de manutention de ces poubelles – et favorise la mise en place de points d'eau chaude près du local poubelle. Un catalogue réunissant tous les produits a été imprimé et un groupe témoin teste les échantillons envoyés par les fournisseurs, en vue de passer un marché public avec eux. Les personnels pourront dorénavant travailler avec ceux de leur choix.

Un climat apaisé

Un temps de formation a permis aux salariés de poser à la direction

Comment lutter contre ce sentiment d'usure professionnelle qui gagne certains gardiens d'immeubles et agents d'entretien du groupe ?

de rendre plus lisible la stratégie du groupe et intègre, parmi les axes de progrès, l'amélioration des conditions de travail du personnel de proximité.

Une meilleure reconnaissance du métier

Fin 2005, Gironde Habitat fait appel à l'Aract Aquitaine, afin de trouver des pistes d'action favorisant le maintien dans l'emploi de ces personnels de proximité et prévenir l'usure professionnelle. Sigrid Monnier saisit l'opportunité de participer au projet. « Le diagnostic nous a permis de confirmer la pertinence de l'outillage et l'utilité des produits d'entretien. Ces deux points constituaient de vraies demandes

des questions relatives à l'organisation du travail. Le but : mieux préciser leurs attributions et la qualité du travail attendue. Par exemple, les personnels de proximité sont dans leur rôle lorsqu'ils rappellent le règlement intérieur de la résidence. Mais si un locataire se montre agressif ou va au conflit, ils doivent alors le signaler à l'agence qui fera intervenir un autre interlocuteur. De l'avis de Gironde Habitat, le diagnostic a eu pour conséquence d'apaiser le climat social, grâce notamment aux actions mises en place. Sigrid Monnier en veut pour preuve que, lors des réunions mensuelles avec les délégués du personnel, il n'y a plus de réclamations concernant les outils de travail. ■

Avec sa triple certification, l'usine picarde, spécialisée dans la collecte et le regroupement de déchets industriels, a fait de la prévention des risques professionnels un axe stratégique de sa politique de qualité et une véritable croisade.

Déchets industriels : broyer les risques professionnels

CONTACT

Sylvie Herbin, CESTP
Aract Picardie :
s.herbin@anact.fr

Six accidents en 2004, quatre en 2005, deux en 2006... En seulement trois ans, Chimirec Valrecoise a réduit de 75 % son taux d'accidents du travail. Un bilan qui ne doit rien au hasard. Dès 2003, l'entreprise, spécialisée dans la collecte et le regroupement de déchets industriels, s'est investie dans une politique structurante de prévention des risques professionnels. Et ce, en écho aux directives du groupe Chimirec (700 salariés sur 15 sites en France), engagé dans une démarche de triple certification (ISO 9001, ISO 14001, et OHSAS 18001). Une croisade à laquelle Chimirec Valrecoise et sa cinquantaine de salariés se sont immédiatement ralliés, comme pour signer l'amorce d'un nouveau départ, après l'incendie qui avait en partie détruit le site en 2002.

Cartographique des risques

L'établissement picard s'est attaqué de plein fouet aux risques professionnels, en mettant en place un dispositif complet, permanent, bref systématique de recensement des sources d'accident et en définissant une batterie de mesures correctives.

Un manutentionnaire qui glisse de son haillon et tombe, un opérateur asphyxié dans un laboratoire, un électricien victime d'une décharge... « À travers six ou sept séances annuelles de simulations de situations d'urgence, nous avons pu sensibiliser tous les salariés aux risques majeurs encourus et les initier aux bons gestes et réflexes », explique Laurent Isoré, directeur adjoint.

CHIMIREC VALRECOISE

Secteur : industriel
Activité : collecte et regroupement de déchets industriels
Effectifs : 47 salariés
Région : Picardie



TROPHÉES 2006 DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL EN PICARDIE.

Parmi les diverses dispositions arrêtées par la direction : le changement de gamme des protections individuelles, la couverture de zone de travail, la ventilation accrue,

les salariés pour recueillir et restituer des pistes d'amélioration des conditions de travail. « Des fiches de postes ont été rédigées afin de lister et de rappeler de manière

Un « comité de progrès hygiène sécurité environnement » est élu par les salariés pour recueillir et restituer des pistes d'amélioration des conditions de travail.

l'achat de deux transpalettes électriques, la signalisation des dangers sur tout le site, ou encore la formation aux risques chimiques.

Un comité progrès hygiène et sécurité

Une autre initiative : l'entreprise a institutionnalisé une journée d'échange où chaque corps de métier présente à l'ensemble du personnel la nature des activités induites, les difficultés rencontrées au quotidien. Toute proposition concrète peut être soumise à un « comité de progrès hygiène sécurité environnement » élu par

exhaustive les risques associés. Chaque collaborateur s'est vu remettre un classeur "prévention", note Laurent Isoré. Cette politique de prévention des risques, Chimirec Valrecoise l'a inscrite dans sa démarche de certification à laquelle la société consacre 1 % de son chiffre d'affaires. « Cela n'était pas un prérequis, mais nous avons pensé qu'il était intéressant pour tous d'aller au-delà des référentiels », commente le directeur adjoint. Fin 2005, le site recevait sa triple certification. Un label accordé à une petite centaine d'entreprises en France. ■

Prévention en cours d'affinage

Une compagnie fromagère s'est impliquée dans une démarche de prévention des risques professionnels. Depuis quatre ans, les accidents avec arrêt de travail ont été divisés par trois. Aujourd'hui, elle souhaite automatiser ses ateliers, avec un nouvel accompagnement de l'Aract Auvergne.

CONTACT

Barbara Guérniou,
Aract Auvergne :
b.guerniou@anact.fr

Pour parler de son entreprise, la fromagerie de Beauzac Piroles, Éric Langlet évoque volontiers l'image d'une grande cuisine. Encore peu mécanisé, spécialisé dans la production de fromages à pâte persillée, le site utilise de nombreux savoir-faire. En contrepartie, les gestes sont souvent répétitifs, la manutention lourde et l'environnement à risque, en particulier les sols glissants. Cependant, depuis quatre ans, le nombre d'accidents avec arrêt de travail a été divisé par trois, même s'il se situe encore au-dessus de la moyenne de l'agroalimentaire. Impliquée dans une démarche de prévention continue et après un diagnostic réalisé en 2002, la société a renoué un partenariat avec l'Aract Auvergne. Adopté il y a trois ans, un plan d'amélioration des conditions de travail a été mis en place selon plusieurs

CFVA – Fromagerie de Beauzac Piroles

Secteur : agroalimentaire
Activité : fabrication de fromages
Effectifs : 320 salariés
Région : Auvergne

axes. En priorité, les comportements individuels : laisser un sol sec derrière soi, ramasser les étiquettes au sol ou les cartons dans le passage ; autant de réflexes quotidiens que doivent acquérir les opérateurs. Des améliorations ont, par ailleurs, été menées sur les machines afin de mieux lutter contre les troubles musculo-squelettiques (TMS). À présent, tout nouveau poste de travail prend en compte la dimension ergonomique. Enfin, le troisième volet concerne un plan d'investissement lourd sur les points de grande pénibilité comme, par exemple, le retournement des fromages en voie d'automatisation.

expérience, nous allons pouvoir dupliquer ce poste dans d'autres services, relève Éric Langlet. L'audit sur le rangement du poste sera par la suite intégré dans le critère d'intéressement des opérateurs. »

« Vis ma vie au travail »

Loin d'être anecdotiques, ces Semaines pour la qualité de vie au travail sont l'occasion de lancer des thématiques qui sont déclinées le reste de l'année. Le thème de l'édition auvergnate en 2007 est « Vis ma vie au travail ». Aussi, l'entreprise entame-t-elle une démarche de changement organisationnel, destinée à augmenter ses capacités de production. Un programme de mécanisation va être opéré, impliquant une évolution des compétences dans les années à venir. En mars 2007, l'Aract doit établir un diagnostic sur le premier service concerné, celui de l'affinage. Du 21 au 25 mai 2007, lors de la Semaine, une cinquantaine de postes fonctionneront en double pendant deux heures. « C'est pour nous une façon d'accompagner les gens à jeter un œil sur d'autres services et de montrer, peut-être, qu'il n'y a pas forcément du mauvais dans le changement », précise Éric Langlet. Lui-même entend participer à l'opération. ■

MIREILLE GRANGER,
infirmière et animatrice sécurité



Un rôle de relais

Avant l'arrivée de Mireille Granger, en 2003, personne n'occupait le poste d'infirmière et animatrice sécurité. Son implication a beaucoup compté dans la prévention continue des risques par l'entreprise. « Je prends le temps d'aller dans les ateliers, de discuter avec les opérateurs, d'expliquer, de comprendre. Comme je n'ai pas de rôle d'encadrant, mais plutôt de relais, les choses sont plus faciles. Je ressens une réelle évolution. Il y a une dynamique d'ensemble qui s'est installée. »

Création d'un poste pilote

Lors des deux dernières éditions de la Semaine pour la qualité de vie au travail, l'entreprise, associée à l'Aract, a particulièrement sensibilisé le personnel sur la prévention des risques professionnels. Après un état des lieux, il a été décidé de mettre en place un poste pilote, celui de rangement des produits nettoyants. Le mode opératoire a été revu : moins de produits, un système de dosage plus simple, la création de fiches d'instruction, l'interdiction de laisser entrer un bidon sans étiquette, etc. « Forts de cette

Avec l'accompagnement d'ACT Med, Aract Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Gemef Industries a acquis une nouvelle démarche prévention, a adopté un plan d'action et se porte volontaire pour mettre au point un guide de prévention des risques. Résultat : le nombre d'accidents du travail est en baisse.

Vers une démarche qualité en matière de prévention

GEMEF INDUSTRIES

Secteur : agroalimentaire

Activité : transformation de céréales

Effectifs : 70 salariés

Région : Paca

Rédiger un guide de prévention des risques, tel est le but que s'est fixé la Fédération régionale des industries agroalimentaires tout en sollicitant l'accompagnement de l'ACT Méditerranée auprès de plusieurs entreprises volontaires. Pour Gemef Industries, il s'agissait là d'une belle opportunité pour cette entreprise spécialisée dans la transformation des céréales qui mène depuis longtemps une politique volontariste en matière de prévention. Mais, de l'avis de la direction comme de celui du CHSCT, le document unique n'était pas conçu comme un réel outil de travail qui réduirait le nombre d'accidents du travail.

Acquérir une nouvelle démarche

« Nos formations techniques, notre culture d'hommes de production, nous conduisaient à une approche exclusivement technique des risques, explique Marc Legros, le directeur de Gemef Industries. Or, par exemple, si certaines conditions de travail peuvent être inoffensives pour le corps, elles peuvent, en revanche, provoquer du stress. Il était donc nécessaire de voir les choses différemment et d'acquérir une nouvelle méthode. » Depuis avril 2005, c'est chose faite.

Le repérage des situations à risque et l'analyse du travail ont porté tout d'abord sur deux postes, l'un en atelier de fabrication, l'autre dans un bureau administratif. Pour chaque opération effectuée sur un poste, une évaluation des dangers potentiels et du niveau d'exposition à ces risques a été faite. « Cette méthode a l'avantage, pour nous, de s'assimiler à l'analyse des risques telle que nous la pratiquons dans une démarche de qualité », observe Marc Legros.

Une meilleure prise en compte de l'environnement

Cette phase d'observation, à laquelle ont participé les salariés et l'encadrement *via* des groupes de travail et des entretiens personnalisés, a abouti à une meilleure prise en compte de l'environnement des postes dans la définition des risques. Car ceux-ci ne viennent souvent pas des installations elles-mêmes, très sécurisées dans le secteur. Les problèmes rencontrés sont plus de l'ordre de la manutention et du déplacement dans les bâtiments (un sol très glissant dans l'atelier extrusion...). De fait, l'entretien avec la standardiste a décelé chez elle un stress engendré par le fait de remplacer, tous les mercredis

après-midi, la personne chargée d'accueillir les chauffeurs livreurs. « Nous avons un projet pour réorganiser le rez-de-chaussée du bâtiment administratif de manière à ce que l'accueil se fasse différemment », indique, à ce sujet, Marc Legros. Un plan d'action traitant en priorité les urgences a, en effet, été mis en place. Des mesures très concrètes sont d'ores et déjà prises. Par exemple, pour l'emballage, l'entreprise achète désormais des bobines de film « sur champ », qui ne risquent plus de rouler lorsque l'opérateur coupe les liens qui les maintiennent sur la palette. L'entreprise ne s'est pas arrêtée à cette démarche de prévention des risques. En 2006, elle a re-sollicité l'ACT Méditerranée. Pour la prévention des TMS cette fois ! ■

CONTACT

Christine Carmignani,
ACT Med :
c.carmignani@anact.fr

CHIFFRES

De 2005 à 2006,
le nombre
d'accidents de travail
(avec arrêt) a baissé
de 25 %.

En 2006, six
accidents avec arrêt
de travail ont eu lieu.
« On n'a jamais eu
aussi peu d'accident
que cette année-là. »
(B. Pincemin)

BERTRAND PINCEMIN,
animateur sécurité et responsable méthode
et sécurité alimentaire



Adapter l'outil à l'homme

Bertrand Pincemin a travaillé en étroite collaboration avec l'ACT Méditerranée. Il a également suivi une formation en ergonomie pendant plusieurs mois, afin d'acquérir de nouvelles compétences, notamment dans le cadre d'un projet de construction d'un nouvel atelier de production. « Cela permet de changer de philosophie, c'est-à-dire d'adapter le matériel à l'homme, et non l'inverse, estime-t-il. Les axes de dégagement, les espaces suffisant pour la manutention, les hauteurs sont autant d'aspect des conditions de travail qu'il nous faut aussi prendre en compte. »

Gel des accidents du travail

Coupures, risques d'amputations, troubles musculo-squelettiques dans l'atelier de découpe des produits congelés : un point noir pour Celvia, PME d'abattage et de découpe de dindes. L'entreprise y a remédié à travers une démarche participative en imaginant un système rendant les scies moins dangereuses.

Les abattoirs de viande et de découpe sont souvent confrontés aux troubles musculo-squelettiques (TMS) et à de grandes difficultés de maintien dans l'emploi de leurs salariés vieillissants... Chez Celvia, PME bretonne spécialisée dans la découpe de dindes, la situation est encore différente puisqu'à ces risques « classiques » s'ajoute celui de coupures très graves avec des scies à ruban dans le service de découpe de produits congelés. Ici, le personnel, constitué d'une

CELVIA (GROUPE LDC)

Secteur agroalimentaire

Activité : abattage et découpe de dinde

Région : Bretagne

CONTACT

Florent Arnaud,
Aract Bretagne :
f.arnaud@anact.fr

institutionnels (CRAM, INRS, Médecine du travail, Services du travail et Aract Bretagne). L'Aract Bretagne réalise une analyse fine du travail des opératrices. L'objectif est d'enrichir la définition des besoins de sécurisation de la scie pour l'adapter au contexte singulier d'utilisation par l'entreprise : il n'existe pas en effet de système adapté à son activité de découpe multiple pour des produits

diversifiés. La réglementation en la matière est par ailleurs particulière car ce matériel est classé "machine dangereuse" et doit être certifié par un organisme habilité.

Intérêt d'une démarche participative

Un groupe de travail intégrant, service maintenance, opératrices, encadrement, responsable de la sécurité et membres du CHSCT est mis en place pour expérimenter dès 2004 les premières versions du prototype et en définir les fonctionnalités. L'entreprise s'associe à une société chargée de fabriquer industriellement le prototype.

« La notion de groupe de travail est très intéressante. Elle a entraîné une vraie dynamique qui perdure aujourd'hui pour d'autres projets. Chacun, opératrice ou responsable, peut apporter quelque chose à la démarche », complète André Quéré, satisfait de cette mise en mouvement de l'entreprise. « Même si c'est long et parfois coûteux, je ne peux pas envisager de voir une salariée partir un jour

en retraite avec un doigt en moins. Pour moi, cela n'a pas de prix ! »

Démultiplication du prototype

Finalement, après plusieurs mois de travail, le prototype est devenu nouvelle machine. Sa mise en place a entraîné une amélioration globale dans l'entreprise : moins de stress lié à la peur de se couper, réduction des sollicitations articulaires, facilitation de gestion de la rotation et de la polyvalence... De nouvelles opératrices ont pu venir travailler sur la machine, sans appréhension. Point clé de réussite de ce projet : la réappropriation du nouvel équipement par l'ensemble des opératrices.

Autre grand changement : la modification de l'implantation des scies dans l'atelier pour, bien sûr, en optimiser l'utilisation mais aussi garantir une meilleure productivité.

Depuis la mise en place du prototype (dont le dépôt de brevet est en cours), il n'y a pas eu de nouvel accident. Autre avantage de la démarche engagée : une possible démultiplication dans d'autres unités agroalimentaires. « La société réalisatrice du prototype m'a fait savoir qu'il était en train d'adapter le prototype pour la viande bovine... Tant mieux si d'autres peuvent en profiter, c'était aussi l'un de mes objectifs », conclut André Quéré. Prévention des risques de coupures et des TMS, moins d'inaptitudes et un maintien au poste facilité : le risque zéro n'existe pas mais Celvia s'est fait un devoir de s'en approcher au maximum. ■

De nouvelles opératrices ont pu venir travailler sur la machine, sans appréhension. Le risque de coupure existe toujours mais il est très limité.

dizaine d'opératrices, est exposé à un risque que l'entreprise a tenté à maintes reprises d'enrayer. « Nous avons expérimenté quelques petits aménagements de type "cales" pour tenir le produit ou des protections de doigts en inox mais le problème persistait. Pour moi, ça ne pouvait pas durer. Fin 2003, le service maintenance avait fabriqué un prototype avec les moyens du bord mais qui laissait espérer une solution viable... j'ai donc décidé d'aller au bout en l'industrialisant », explique André Quéré, directeur du site depuis 2003. Il décide donc d'entreprendre une démarche interne participative impliquant aussi de nombreux acteurs

CELVIA (Groupe LDC), c'est :

100 000 dindes abattues et découpées chaque semaine

32 000 tonnes de produits vendus par an dont :

- 6000 tonnes de panés

- 4000 tonnes de charcuterie hallal

CA : 80 millions d'euros

Effectif : 600 personnes (300 pour l'unité d'abattage découpe et 300 pour l'unité d'élaborés cuits)

Troubles musculo-squelettiques et absentéisme en toile de fond

L'entreprise PMPC s'est portée volontaire pour participer à un projet national d'accompagnement des entreprises. Objectif : mettre en place des mesures de prévention durable des troubles musculo-squelettiques. Les résultats sont d'ores et déjà visibles, la dimension ergonomique des postes étant intégrée dès la conception des process de production.

Des caméras qui filment les situations de travail et des capteurs installés sur les opérateurs pour mesurer l'amplitude des mouvements : c'est l'analyse minutieuse à laquelle s'est prêté l'atelier d'injection plastique de l'entreprise PMPC. Celle-ci a permis de compléter les observations des postes de travail ainsi que les entretiens menés auprès des opérateurs et opératrices, tout en affinant l'évaluation des risques professionnels. Elle fait partie intégrante de la démarche de prévention durable des troubles musculo-squelettiques (TMS), engagée en juillet 2005 dans trois entreprises volontaires de Franche-Comté, en collaboration avec l'université technologique de Belfort-Montbéliard (UTBM) et le Fonds d'action pour l'amélioration des conditions de travail (Fact). L'entreprise PMPC a souhaité s'inscrire dans ce projet d'accompagnement car, pour Michel Goetz, son directeur, « la force d'une entreprise, c'est l'humain ». PMPC, qui travaillait déjà depuis de nombreuses années sur l'amélioration des conditions de travail, a conscience de ses faiblesses. Aussi, fallait-il réagir à un absentéisme en hausse et aux trois cas de maladies professionnelles reconnus, en 2002 et 2003, au sein de l'entreprise.

Des rotations plus courtes

L'atelier d'injection plastique, 55 à 65 personnes, est le plus touché. Sur certains postes, des opérateurs peuvent répéter le même geste toutes

les 15 secondes, ce qui comporte un risque professionnel certain. Difficile, dans un contexte de concurrence accrue, de réduire la cadence. À la suite du diagnostic de l'UTBM et du Fact, l'Aract de Franche-Comté, il est décidé, sur certains postes particulièrement pénibles qui exigent plusieurs opérations à la fois et qui tournent en 3/8, de systématiser une rotation du personnel toutes les 4 heures. La modification du « poste pilote », poste multi-opérations impliquant à la fois contrôle visuel, électrique et positionnement d'inserts, était difficilement envisageable, d'autant plus que le produit arrivait en fin de vie.

HERVÉ RAVEANE,
responsable de l'atelier d'injection
et membre du CHSCT

Garder une grande vigilance

Cette démarche nous a permis d'acquérir une meilleure connaissance des TMS. Auparavant, nous nous limitions à l'aspect répétitif des gestes, sans intégrer les autres critères que sont l'amplitude des mouvements et le stress, les gestes à proscrire... » Les résultats semblent positifs puisque, depuis cet accompagnement, « il n'y a pas eu d'autres cas avérés de TMS. Cela ne nous empêche pas de garder une grande vigilance ».

PMPC

Secteur : plasturgie

Activité : surmoulage pour l'automobile, l'électricité, les biens d'équipements...

Effectifs : 140 salariés

Région : Franche-Comté

CONTACT

Bertrand Poëte, Fact:
b.poete@anact.fr

Avec lui, allait disparaître le poste tel qu'il est actuellement conçu. Sur les machines où la position de travail est toujours la même, le personnel est informé de l'importance de régler son poste en arrivant (en hauteur, inclinaison...). Quelques aménagements ont eu lieu pour faciliter ces réglages sans outils. De façon générale, l'association des salariés à la réflexion, *via* notamment les entretiens, a permis une meilleure prise en compte des risques professionnels, et donc, une meilleure prévention.

Travailler l'ergonomie des machines

« L'apport le plus important de cette démarche réside dans la prise de conscience, par l'ensemble du personnel, de l'approche par rapport au TMS, mais également dans l'anticipation du risque très en amont », précise Michel Goetz. De fait, l'entreprise prend désormais en compte la dimension ergonomique, dès la conception des nouveaux process. Par exemple, les inserts montent à la hauteur de l'opérateur qui doit les poser dans un moule, sans avoir besoin de le chercher à un autre niveau. Un détail qui a son importance lorsque l'on sait que l'opérateur aura à répéter les mêmes gestes pendant cinq à huit années. En moyenne, la durée de vie d'un nouveau produit... ■

L'entreprise Cari Mazza participe à un projet national visant à favoriser l'accès des femmes aux métiers du bâtiment et leur évolution vers des fonctions de manager. Avec une agence d'intérim, un groupe mixte a été sélectionné et formé. Premier diagnostic : les freins à l'intégration des femmes ne sont pas si importants.

Le bâtiment se féminise

Difficile de trouver des candidats pour les métiers du bâtiment. Plus difficile encore est le recrutement de femmes dans un secteur en pleine expansion mais qui souffre d'un déficit d'image, dû à des représentations faussées que l'on se fait de ces métiers. Ce constat posé, les entreprises ne restent pas les bras croisés. C'est ainsi que Cari Mazza a répondu favorablement à un projet national de mixité, avec la collaboration de la Fédération des compagnons des métiers du bâtiment (FCMB) de Rhône-Alpes et le réseau de travail temporaire Adia. Rachetée en 2005 par le groupe Cari, cette entreprise de bâtiments et travaux publics a fait de la mixité un axe prioritaire de sa stratégie de développement, tant au niveau des ouvriers que du top management, afin de diversifier ses sources de recrutement, changer l'image de ce secteur d'activité et coller à l'évolution de la société qui tend vers plus de mixité. Elle envisage ainsi de recruter, en 2007, une dizaine de femmes, en s'engageant, depuis septembre 2006, à former un groupe de 7 femmes et 6 hommes, en contrat de professionnalisation avec Adia jusqu'à mai 2007. Un comité de pilotage composé de représentants de Adia, Cari Mazza et FCMB conduit en interne le projet.

Un premier diagnostic interne

Avant de se lancer dans cette démarche, et pour mieux garantir les chances de succès, Cari Mazza a souhaité connaître les éventuels freins internes que ce projet pouvait susciter, notamment concer-

CARI MAZZA

Secteur : construction

Activité : bâtiment et travaux publics

Effectifs : 285 salariés

Région : Rhône-Alpes

CONTACT

Alain Charvet, Aravis :
a.charvet@anact.fr

nant l'intégration des femmes dans un milieu masculin. Elle a fait appel à Aravis, dont le diagnostic a partiellement été pris en charge par le fonds social européen. « Le retour a été encourageant puisque les collaborateurs masculins, sur les chantiers, n'ont pas montré d'hostilité

Faire de la mixité un axe prioritaire de sa stratégie de développement, tant au niveau des ouvriers que du top management.

au projet, explique Laura Angelot, chargée de mission au service des ressources humaines. Tant que ce sont des personnes qui montrent de la motivation, ont envie d'apprendre et, à terme, travailleront comme eux, ils ne voient aucun souci à les accueillir. Cette étude nous a été très utile à plusieurs

titres. D'abord, elle nous a permis de communiquer en interne sur le projet, et de trouver des tuteurs. L'adhésion des collaborateurs était d'autant plus importante que nous avons fait appel à eux pour coopter des personnes. Elle a ensuite nourri notre discours envers les candidates. Il fallait en effet casser certains préjugés lors des informations collectives. » Aussi, le recrutement s'est déroulé en plusieurs temps. Des réunions de groupe ont eu lieu pour présenter le projet. Au total, près de 90 femmes ont été contactées, via des sources différentes (ANPE, missions locales, sociétés intérimaires, cooptation, centres de sport, Fédération BTP du Rhône...). Sur

35 candidates présentes lors des informations collectives, 9 ont été retenues. Deux d'entre elles ont cependant quitté la formation, davantage en raison d'aléas personnels que de la féminisation du métier.

Une solidarité naturelle

L'intégration des femmes ne semble en effet pas poser de difficulté sur les chantiers. Si le plus grand scepticisme pouvait concerner l'aspect physique, il se révèle que « le métier a changé ; il existe un très grand brassage culturel, ethnique... et traditionnellement la solidarité joue beaucoup dans les équipes, comme elle existe déjà entre les hommes jeunes et les travailleurs plus âgés », selon Laura Angelot. Fin mai, à l'issue de la formation, l'entreprise Cari Mazza espère engager le plus de femmes possible. ■

TATIANA TREPY,
stagiaire en maçonnerie

Encore des progrès à faire !

À 32 ans, Tatiana Trepay a intégré la formation en septembre 2006 pour devenir maçon. « Je suis attirée par les métiers du bâtiment depuis longtemps, explique-t-elle. L'idée d'un travail à l'extérieur, manuel et technique, me plaisait mais c'était difficile d'y accéder. Les choses changent. C'est une agence d'intérim qui m'a mise en contact avec cette formation. L'intégration sur les chantiers se passe bien. »

Aides à domicile : briser l'isolement

Des associations corse ont audité le difficile métier d'aide à domicile, mal connu et pas toujours bien considéré. Objectif : mener une action collective et des pistes de réflexion pour aider les aides à domicile et ainsi rendre ce métier plus attractif.

C'est une première. En tout cas pour la Région Corse, où aucune étude approfondie n'avait jamais été menée sur le métier d'aide à domicile et la réalité quotidienne de celles et ceux qui l'exercent. Quatre associations de Haute-Corse et Corse du Sud (ADMR 2A et 2B, CORSSAD et ACPA) ont décidé de mener une action collective auprès de leurs salariés. Objectif visé : rendre compte des spécificités d'un métier difficile, mal connu, pas toujours bien considéré. « Il s'agit de mettre en avant les conditions de travail concrètes des salariés afin de proposer et de mettre en débat des pistes d'action pour améliorer le métier et ainsi le rendre plus attractif », développe Jean-Antoine Pietri, directeur de l'ADMR 2A et représentant du réseau associatif le plus important au plan régional (un millier d'aides à domicile, soit les deux tiers de la profession dans la région).

État des lieux

Un comité de pilotage a été constitué autour des associations concernées, de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, de la Mutualité sociale agricole, de la médecine du travail, de la Mutuelle familiale de la Corse (Mutualité française), des instances représentatives du personnel et de l'Aract. La méthode retenue se décline en trois étapes. Dans un premier temps, chaque association fait l'objet d'une monographie détaillée et présentée sous forme de diagnostic. Les différents rapports font ensuite l'objet d'une synthèse qui doit donner lieu à un programme d'actions et à la mobi-

ADMR

Secteur : sanitaire et social

Activité : service à la personne

Effectifs : environ 1 000 salariés

Partenaires associés : CORSSAD (350 salariés)

et ACPA (130 salariés)

Régions : Haute-Corse et Corse du Sud

CONTACT

Philippe Négroni,
Aract Corse :
p.negroni@anact.fr

lisation des organismes susceptibles de le financer et l'accompagner. Pour ce faire, deux intervenants de l'Aract Corse sont sollicités, épaulés par un intervenant de l'Anact.

« Ils ont mené des observations in situ des pratiques professionnelles.

isolement alors qu'elles agissent pour le compte d'associations professionnalisées et structurées », remarque Jean-Antoine Pietri. Un constat qui incite le directeur de l'ADMR 2A à mettre en place des moments privilégiés d'échange et de prise de parole, animés par des

Ce qui est frappant, dans le travail des aides à domicile, c'est leur isolement alors qu'elles agissent pour le compte d'associations professionnalisées et structurées.

Ils ont pu identifier les difficultés concrètes rencontrées toute la journée par les aides à domicile et pointer la diversité des situations et des environnements dans lesquels elles se trouvent immergées », commente Jean-Antoine Pietri. À partir de là, observateurs, employeurs et salariés ont pu, au travers de groupes de travail, établir les analyses et échafauder un état des lieux circonstancié du métier, de ses contraintes, de sa pénibilité physique, mais aussi psychique, ainsi que de ses besoins structurels et légaux.

Échange et prise de parole

Au total, l'action collective aura mobilisé les différents partenaires et intervenants durant une année. « Ce qui est frappant, dans le travail des aides à domicile, c'est leur

psychologues. La diversité des environnements de travail, ainsi que leur dimension juridiquement privée, rend difficile l'application de mesures in situ, en termes de prévention des risques professionnels par exemple. « Pourquoi dès lors ne pas encourager les démarches de rénovation des habitats en les accompagnant d'une manière ou d'une autre ? », demande le responsable de l'association, afin d'ajouter une pierre à l'édifice des mesures susceptibles d'améliorer les conditions de travail des aides à domicile. Pour l'heure, les partenaires envisagent la tenue d'un colloque dans les semaines à venir, afin de sensibiliser les partenaires institutionnels et les décideurs locaux aux enjeux économiques et sociaux relatifs au développement et à la structuration de ce secteur d'activité. ■

Un des centres d'appel de la Comareg, éditeur du journal d'annonces « ParuVendu », vient de recruter 4 salariés reconnus travailleurs handicapés. L'entreprise s'inscrit dans une vraie démarche d'intégration en misant avant tout sur les compétences.

Appel à compétences

Favoriser l'insertion de travailleurs handicapés : tel est l'objectif d'une réflexion lancée en 2005 par l'Aract Champagne-Ardenne auprès de trois centres d'appel de la région. Parmi eux, celui de la Comareg, éditeur en France de 280 publications du journal gratuit *ParuVendu*. Sa force de vente : quatre grands centres d'appel dont celui de Troyes.

Renforcer les équipes déjà en place

Pour combattre une image parfois négative du secteur mais aussi renforcer son équipe, le centre de Troyes choisit de mener l'offensive en permettant aux travailleurs handicapés de rejoindre l'entreprise et de faire valoir avant tout leurs compétences.

Grâce au partage d'expériences orchestré par l'Aract et la rencontre de partenaires facilitant les recrutements (ANPE, Mission locale, Ohé Prométhée, l'Adapt et le PDITH – programme départemental d'insertion des travailleurs handica-

pés), la démarche est efficace. Morgane Fariello, responsable du centre d'appel de *ParuVendu* à Troyes, l'explique : « Le centre d'appel a fait l'objet d'une étude de population montrant notamment que l'équipe est relativement jeune et féminine... un profil que nous n'avons pas spécialement recherché donc facile à faire évoluer. Du côté des compétences, le métier de téléconseiller demande de la polyvalence, de réelles motivations et des aptitudes à la relation clients... D'un point de vue physique, il s'agit de postes en position assise qui ne requièrent pas d'efforts particuliers. »

À partir de cette étude, un profil type est élaboré, spécifiquement autour de compétences commer-

CENTRE D'APPEL DE PARUVENDU

Secteur : services

Activité : télé conseil/marketing téléphonique

Effectifs : 130 salariés sur le site de Troyes

Région : Champagne-Ardenne

CONTACT

Aract Champagne-Ardenne : Patrick Issartelle, Aract Champagne-Ardenne : p.issartelle@anact.fr

ciales et de facilités dans le domaine informatique. Rien d'insurmontable par conséquent pour permettre l'accès à l'emploi de personnes handicapées.

Une campagne de recrutement bien ciblée

Concrètement, tous les salariés sont sensibilisés à la démarche et les travailleurs handicapés, déjà présents dans l'entreprise, sont prioritairement rencontrés pour témoigner de leur expérience. L'avantage de disposer de ces profils types : une communication très ciblée vers les personnes handicapées qui, souvent, s'auto-excluent des campagnes de recrutement. Ainsi, *ParuVendu* a participé en novembre dernier aux journées nationales « job dating ». « Dans dix villes françaises, des entreprises peuvent rencontrer une douzaine de candidats présélectionnés et obtenir le jour même des entretiens. Grâce à notre profil bien ciblé, nous avons rapidement recruté quatre personnes handicapées » précise Morgane Fariello.

Au final, l'entreprise est évidemment gagnante car elle tire profit de la très forte motivation de ses nouvelles recrues. Elle compte aujourd'hui continuer le travail collectif avec l'Aract pour partager son expérience avec les autres centres d'appel. ■

NICOLE, STÉPHANIE, ALEXANDRE,

salariés reconnus travailleurs handicapés recrutés par le centre d'appel ParuVendu.

Tous les trois ont connu des périodes d'emplois et de chômage plus ou moins longues. Souvent, ils ont été d'une manière ou d'une autre exclus de l'emploi à cause de leur handicap. Nicole, 46 ans : « Je pensais aussi que l'âge ne jouerait pas en ma faveur et je n'avais pas imaginé travailler dans un centre d'appel. » C'est l'Adapt (association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées) qui les a orientés vers le centre d'appel de *ParuVendu*.

Pour Stéphanie, 30 ans et de nombreuses difficultés pour retrouver un emploi après deux licenciements économiques, « il y a une vraie démarche de la part de l'entreprise qui, si besoin, fait appel à un ergonome pour aménager les postes. Dans les faits, ce sont surtout nos compétences qui l'intéressent ». Alexandre, 31 ans, reconnaît lui que « le poste est bien aménagé et l'accueil satisfaisant ». Tous les trois attendent confirmation d'une embauche définitive.

Comment infléchir des pics récurrents de démotivation sur les chaînes de production ? Dans son usine d'Arras, Akebono, une firme japonaise spécialiste de la plaquette de frein automobile, a opté pour une observation minutieuse des causes avec l'aide de l'Aract.

Un audit pour freiner l'absentéisme

CONTACT

Frédérique Seels, Aract
Nord-Pas-de-Calais :
f.seels@anact.fr

Leader mondial de la plaquette de frein automobile, Akebono s'est attaqué en 1999 au marché européen, en ouvrant sa première usine de production, à Arras. Aujourd'hui, l'unité emploie 120 personnes – dont 15 intérimaires –, la moitié des effectifs travaillant en production. Lorsqu'il rejoint l'entreprise en tant que directeur des ressources humaines, Marc Landou se trouve immédiatement confronté à un taux d'absentéisme

AKEBONO

Secteur : industrie

Activité : fabricant de freins automobile

Effectifs : 105 salariés et une quinzaine d'intérimaires

Région : Nord-Pas-de-Calais

défections en termes de qualité. Certains postes, comme la finition, sont repérés comme des postes « à risques ». Autre constat : le management de proximité est peu enclin

qualité, le DRH, le responsable du CHSCT, le médecin du travail, le délégué syndical, les teams-leaders, des opérateurs. Quatre restitutions sont organisées auprès du comité de direction et de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Au total, ce sont 28 actions qui seront présentées à l'ensemble du personnel.

Un an après l'intervention de l'Aract, 80 % du programme était réalisé. Aujourd'hui, le taux d'absentéisme a sensiblement baissé : de 4 % à 5 %. « Mais il demeure un phénomène de pics que l'on a du mal à expliquer », concède le DRH.

Les causes d'absentéisme étaient tellement nombreuses qu'il devenait difficile de définir l'axe par lequel attaquer le problème.

problématique sur les lignes de production : 8 % en moyenne, avec des pics à 12 % certains jours. Conséquences directes : des ruptures de fonctionnement et des

à l'animation des équipes. L'expression de certains comportements au niveau managérial altère le sentiment général de reconnaissance. À quoi s'ajoutent quelques problèmes de maintenance, un manque de polyvalence... « Les causes d'absentéisme étaient tellement nombreuses qu'il devenait difficile de définir l'axe par lequel attaquer le problème, commente Marc Landou. J'ai évoqué la situation avec l'inspecteur du travail, qui m'a conseillé de contacter l'Aract. »

Motiver les salariés

Une des pistes d'action portant sur la réalisation d'un référentiel de compétences est en chantier, l'objectif de la direction étant de réviser la politique salariale inspirée des pratiques de la maison mère. Au Japon, le salaire des opérateurs d'Akebono évolue (en plus ou en moins !) en fonction de leur entretien annuel ; mais sur les sites américains, l'entreprise impose une indifférenciation salariale. « Nous souhaitons proposer en France un système de motivation objectif et acceptable par tous, afin de permettre la reconnaissance de la performance basée sur les compétences », explique Marc Landou. ■

NICOLAS REYBAUT,
agent logistique, membre du CE
et du CHSCT (CGT)



Il faut rester vigilant !

La démarche de la direction est plutôt intéressante. Elle a permis d'identifier des causes de dysfonctionnements et de permettre aux opérateurs qui n'ont pas d'absence de voir leur prime majorée. L'absentéisme a sérieusement diminué. La présence de l'Aract deux jours par semaine nous apporte aussi une certaine reconnaissance. Chacun peut expliquer comment il travaille, quels sont les problèmes qu'il rencontre. On peut faire des propositions. Maintenant, tant que les résultats de cette enquête ne sont pas livrés et que nous ne savons pas ce que compte en faire la direction, il faut rester vigilant.

L'équipe d'entretien de l'hôpital d'Embrun souffre d'un manque de reconnaissance de son travail et de relations tendues avec le personnel soignant. Après la création d'un service à part entière et la mise en place d'une nouvelle organisation, la situation s'améliore nettement.

Quand un hôpital soigne son équipe d'entretien

Paradoxe pour le moins étonnant ! L'entretien des locaux du centre hospitalier d'Embrun est réputé de qualité. Rien qui n'alerte la direction sur ce secteur en particulier. Pourtant, l'équipe d'entretien et d'hygiène des locaux est en souffrance. Manque de reconnaissance dans un environnement hautement qualifié, problèmes liés à l'organisation du travail, mauvaise ambiance... Le diagnostic opéré par l'Anact à la demande du CHSCT, fin 2005-début 2006, confirme ce malaise partagé par l'équipe d'entretien composée d'une vingtaine d'agents. Un malaise qui relève autant de données organisationnelles que de problèmes d'identité collective, le comportement des agents n'étant pas en cause.

Revaloriser l'équipe d'entretien

Outre l'écoute, la première action engagée permet de clarifier la position hiérarchique. Rattachée auparavant au service technique, l'équipe d'entretien constitue désormais un service à part entière, autonome et structuré autour d'un responsable et d'un adjoint, tous deux nouvellement nommés. De plus, le principe d'une réunion hebdomadaire est acté et a lieu sur chacun des sites où intervient l'équipe d'entretien et d'hygiène ; à savoir l'hôpital et la maison de retraite. En cas de problèmes, ces réunions leur permettent d'en référer soit au responsable des ressources humaines, soit au responsable du matériel s'il s'agit d'une question d'équipement. « Nous avons tenu compte des demandes pour un meilleur amé-

CENTRE HOSPITALIER D'EMBRUN

Secteur : santé

Activité : établissement public de santé

Effectifs : 200 salariés

Région : Paca

CONTACT

Anne-Marie Gallet,
département santé
et travail de l'Anact :
am.gallet@anact.fr

nagement du local technique et pour la nouvelle peinture de certaines pièces, comme à la maison de retraite», ajoute le directeur du centre, Philippe Simonet. Dans un souci de revalorisation du métier,

s'effectue de nuit dans des locaux non fréquentés et qui requiert un matériel spécialisé, a été, par exemple, porté à la connaissance des lecteurs.

Recréer du lien avec l'équipe soignante

De fait, la finalité de la démarche de l'hôpital est, selon Philippe Simonet, de « retrouver du lien entre l'équipe d'entretien et les équipes soignantes. La question

La finalité de la démarche est bien de retrouver du lien entre l'équipe d'entretien et les équipes soignantes.

désormais, la *Lettre du mois*, publiée par l'hôpital, consacre régulièrement un article aux actions de l'équipe d'entretien. Le travail de décapage des sols, qui

est de trouver le moyen d'avoir le bon niveau d'information». L'équipe d'entretien est, en effet, centralisée, c'est-à-dire qu'elle n'est pas intégrée à un service de soins mais peut intervenir sur l'ensemble des locaux. Certes, cela apporte une professionnalisation plus importante mais renforce dans un même temps le sentiment d'exclusion. Lorsque des malades sont en isolement, par exemple, les agents d'entretien ont le sentiment de ne pas être informés de ce qui pourrait avoir une incidence sur leur travail, notamment en ce qui concerne les infections nosocomiales. Des actions doivent alors être mises en place pour une meilleure relation avec les cadres de santé. « C'est un travail fondamental mais de longue haleine, conclut Philippe Simonet. Il sera toujours plus facile d'être une blouse blanche qu'une blouse bleue ou verte chargée de l'entretien des locaux. » ■

LAURENCE MUSSON,

secrétaire CHSCT et infirmière
au service des urgences

Une écoute importante de l'équipe

Laurence Musson est très positive sur les résultats de la démarche. « L'équipe d'entretien, dans son ensemble, se sent beaucoup mieux au sein du service, estime-t-elle. Il y a eu une ouverture, une écoute importante de l'équipe. La nouvelle organisation du travail a permis de lutter contre le phénomène des "petits chefs". Les personnes savent maintenant à qui s'adresser. Par ailleurs, les rencontres hebdomadaires de 25 minutes entre le cadre et l'équipe sont un point fondamental du nouveau dispositif. »

Un musée qui redessine son organisation

Dans le cadre d'un projet global de modernisation, le musée du Louvre fait appel à l'Anact pour réaliser une étude dont le but est d'améliorer les conditions de travail, de l'enrichir et d'aider les agents de surveillance et d'accueil à réaliser leurs objectifs.

CONTACT

Frédéric Dumalin,
département
changements
technologiques
et organisationnels
de l'Anact :
f.dumalin@anact.fr

Faire évoluer les métiers, enrichir le contenu des activités des 1000 agents de surveillance et d'accueil du Louvre, améliorer les conditions de travail. Tels sont les objectifs de l'étude réalisée par l'Anact à la demande du musée. Ce projet s'inscrit dans le cadre du contrat de performance et du projet social du Louvre, à la suite d'une forte augmentation de la fréquentation. « L'étude porte sur le personnel en contact avec le public : les agents d'accueil et de surveillance de jour qui représentent environ la moitié du personnel et une autre

fréquentation des visiteurs ; l'évolution des métiers des agents de surveillance ; la circulation de l'information et le management ; la conduite de projets. Ces réunions, composées de tous les salariés concernés par la problématique, sont animées par un intervenant de

MUSÉE DU LOUVRE

Secteur : culture

Activité : musée

Effectifs : 2 300 salariés

Région : Ile-de-France

des activités plus techniques. Cette étude permet d'enrichir un projet en cours sur les accès, les espaces d'accueil sous la pyramide et les conditions de travail.

Revaloriser la place de tous les agents

Cette étude cherche également à revaloriser, en externe et en interne, l'image de l'agent : « Les journaux continuent à parler de gardien, terme peu valorisant et peu représentatif de la variété des missions », explique Hélène Mahé. De nouveaux intitulés, comme « agent référent des collections », vont dans le sens d'une plus grande lisibilité sur la diversité des fonctions d'accueil et de surveillance. L'encadrement a été amené de nouveau à réfléchir à la notion d'identité de cette population et à prendre conscience de leurs difficultés. « L'étude a permis de remettre en avant la transversalité de la mission d'accueil que l'on soit sous pyramide ou dans les salles muséographiques », précise Brigitte Cotteverte.

Au final, l'étude constitue une référence. Mais pour combien de temps ? Selon le rythme d'avancement du projet global dans lequel elle s'inscrit, il sera plus ou moins facile d'intégrer ses conclusions. Cependant, elle légitime l'action de la DRH et renforce la connaissance des situations de travail. ■

« Des gens qui travaillent sur différents postes ont pu s'exprimer collectivement, se parler, découvrir le contenu de leur travail. »

population diversifiée et moins nombreuse, en charge du montage des expositions », indique Hélène Mahé, responsable du service organisation, métiers et formation.

Des groupes participatifs

Une mission pour le moins difficile. « La taille de l'établissement, la richesse de ses collections et le nombre de visiteurs nécessitent un schéma de travail organisé et parcellisé pour garantir les missions essentielles d'accueil et de surveillance », précise Hélène Mahé. Après avoir analysé le travail des agents, l'Anact propose alors de les impliquer au moyen de groupes participatifs. Objectif : générer de nouvelles pistes d'action autour de quatre thématiques validées par un comité de pilotage paritaire : l'activité de travail et la variabilité de la

l'Anact en présence de la responsable métiers-formation, la psychologue ou la chargée de mission hygiène, sécurité et conditions de travail (HSCT). « Les groupes participatifs apportent une réflexion transversale », indique la psychologue Nathalie Durkheim. « Des gens qui travaillent sur différents postes ont pu ainsi s'exprimer collectivement mais aussi se parler, découvrir le contenu de leur travail », ajoute la chargée de mission HSCT, Brigitte Cotteverte.

À la suite de cette étude, de nombreuses pistes nourrissent la réflexion et l'action du musée pour les projets à venir. Entre autres, une réflexion sur la création de deux fonctions pour faire évoluer les agents d'accueil : une fonction de référent des collections pourrait concerner 100 agents et valoriser leurs connaissances en histoire de l'art et une autre fonction dédiée à

CHIFFRES

SURFACE TOTALE

DU MUSÉE :

166 106 m²

6,4 millions

DE VISITEURS EN 2004

8,3 millions

DE VISITEURS EN 2006

Une politique managériale qui tient la route

Alors que le secteur connaît des difficultés de recrutement, le groupe normand de services automobile parvient à tirer son épingle du jeu grâce à une politique très dynamique en matière de recrutement et de gestion des ressources humaines.

Pour une région, la Haute-Normandie, et un secteur sinistré, celui de la vente et réparation automobile en proie à des difficultés de recrutement, le groupe Mennetrier Services Automobile (MSA) fait exception. C'est ce qui ressort du diagnostic opéré par l'Aract Haute-Normandie à la demande du conseil régional et de l'Association nationale pour la formation automobile. Un état des lieux qui bouscule les arguments, selon lesquels la qualité de la main-d'œuvre et l'offre de formation ne seraient pas en adéquation avec les besoins des entreprises régionales. Le cas Mennetrier en témoigne : une entreprise peut être attractive pour de jeunes candidats et ainsi trouver à se développer. « Nous bénéficions de l'image d'un groupe dynamique et en expansion, où les conditions de travail sont bien meilleures que dans n'importe quel petit garage familial », déclare Élisabeth Lainé, responsable RH.

Retour aux fondamentaux

Créé en 1998, le groupe, présent sur l'ensemble de la Normandie avec 16 garages Renault, 3 concessions Nissan et 3 unités de dépannage automobile, mène une démarche très active, touchant à la fois aux méthodes de recrutement, à l'intégration des nouveaux embauchés et à la gestion des compétences. Sans oublier les conditions de travail, avec un matériel à la pointe de la qualité et la suppression des fosses dans les garages (un système de pont élévateur limite les risques liés aux vapeurs

MENNETRIER SERVICES AUTOMOBILE

Secteur : services de l'automobile
Activité : garages automobiles et concessions
Effectifs : 600 salariés
Région : Haute-Normandie

toxiques sous le véhicule et donne plus de liberté de mouvements au garagiste).

« Nous sommes revenus sur les fondamentaux, à savoir l'écoute et l'accompagnement », résume Élisabeth Lainé. Le recrutement donne ainsi lieu à trois entretiens, respectivement avec la DRH, le directeur du site et le supérieur hiérarchique direct, ce qui constitue une meilleure garantie de réussite. Mais surtout, un projet de carrière est présenté dès le recrutement. C'est la force d'un

CONTACT

Gérald Halley, Aract
 Haute-Normandie :
g.halley@anact.fr

groupe tel que MSA : pouvoir proposer une réelle évolution de carrière, jusqu'à devenir directeur de sites. Chaque année, un entretien individuel d'évaluation permet de formaliser les points positifs et négatifs, et d'exprimer aussi ses souhaits d'évolution.

Ce projet de carrière est présenté également aux apprentis, lesquels constituaient jusqu'à aujourd'hui 10 % de l'effectif du groupe. « Nous allons baisser ce taux, précise Élisabeth Lainé. Nous avons réellement besoin de cette "pépinière" pour rajeunir le personnel et augmenter les compétences. »

Entretenir un vivier de candidats

Sur la vente et l'après-vente, il y a donc en permanence une quarantaine de jeunes en formation suivis par l'entreprise. Depuis deux ans, le groupe applique cette forme de tutorat aux personnes recrutées ou nommées dans de nouvelles fonctions (*lire encadré*) afin, notamment, de créer une cohésion de groupe.

Restent certaines difficultés de recrutement pour les commerciaux. Ceux-ci représentent une population plus volatile, en raison du salaire et du pourcentage sur les ventes, et pour laquelle il existe moins de possibilités d'évolution de carrière.

Pour pouvoir recruter à tout moment, mais aussi anticiper les besoins dans le cas de départs à la retraite notamment, le groupe MSA entretient un vivier de candidats. La DRH y passe la moitié de son temps. « On ne peut presque pas fonctionner autrement », dit-elle. ■

JEAN-PAUL GARDIN, tuteur et chef des ventes en pièces de rechange sur les sites de Deauville et de Lisieux



Un rôle du tuteur

Jean-Paul Gardin a coaché pendant une semaine un chef de magasin nouvellement recruté. Pour lui, c'est une démarche tout à fait naturelle et profitable à tous les niveaux. « Je lui ai présenté nos méthodes et outils de travail, raconte-t-il. Nous restons depuis en relation et il m'a appelé, comme je l'y avais encouragé. C'est l'idéal, on est vraiment dans l'accompagnement. »

À l'organisation pyramidale d'Everclean, mal adaptée à l'évolution de son activité, a succédé une hiérarchisation plus horizontale. Le directeur a délégué certaines de ses responsabilités aux cadres de site qui ont vu leurs compétences mieux définies.

Place nette pour une meilleure organisation du travail

«**N**ous étions arrivés à une taille d'entreprise où j'avais un réel problème de structuration de l'encadrement», se souvient Jean-Pierre Gyselink, directeur d'Everclean, une entreprise de propreté au service des particuliers, industries, commerces et copropriétés, à Blois. Aussi, lorsque la branche professionnelle de la propreté a mené une action expérimentale avec plusieurs entreprises volontaires de la Région Centre, il a saisi

chacun entre 30 ou 40 agents. Ils ne se contentent plus de constater les problèmes et d'aller chercher une réponse auprès du directeur d'exploitation. Désormais,

EVERCLEAN

Secteur : propreté

Activité : entreprise de propreté au service des particuliers, industries, commerces, copropriétés

Effectifs : 160 salariés

Région : Centre

CONTACT

Isabelle Freunlieb,
Aract Centre :
i.freunlieb@anact.fr

Outre les contrôles qualité en interne, ces cadres sont aussi chargés d'enquêtes régulières de satisfaction auprès du client.

Avec des fonctions mieux redéfinies, quatre responsables de site dirigent chacun entre 30 ou 40 agents.

l'occasion pour tout remettre à plat. Jusque-là, une organisation pyramidale primait et l'entreprise était confrontée à des difficultés de recrutement ainsi qu'à un turn-over important chez les salariés de moins de un an d'ancienneté. Tout remontait au fur et à mesure en haut de la hiérarchie, sans que des décisions soient prises à un échelon inférieur. « J'ai voulu bouleverser ce système pour une hiérarchie horizontale et pousser les employés à prendre davantage de responsabilités et devenir autonomes », précise Jean-Pierre Gyselink.

ils ont des responsabilités d'encadrement. Autrement dit, ils gèrent les plannings, les horaires, le personnel et peuvent être amenés à recruter. De même, ils peuvent également résoudre des problèmes techniques ou répondre à des devis pour des contrats déjà en cours.

JAMES JOSSIC,
directeur d'exploitation



Maintenir un esprit d'équipe

James Jossic estime que la nouvelle organisation le soulage d'un certain stress lié à la surcharge de responsabilités. « Je continue bien sûr à encadrer les responsables de site mais je n'ai plus à régler tout ce qui relève de petites réclamations. Il est important de maintenir un esprit d'équipe. Nous formons une chaîne, tout le monde a besoin de tout le monde. Chaque mois, nous faisons une réunion avec les responsables de site. Si la personne peut gérer toute seule une question soulevée, c'est très bien. Sinon, on voit ensemble. Il ne faut laisser personne avec ses problèmes. »

Impliquer davantage les agents

Dans l'ancienne organisation, le directeur d'exploitation, homme-orchestre dont l'absence pouvait coûter cher à l'entreprise, a délégué certaines fonctions. Cependant, il reste le manager des responsables de site et veille, plus encore, à ce que tous travaillent ensemble et échangent les informations. Les décisions prises en commun concernent, entre autres, la redéfinition des horaires de travail de certains salariés, des éléments du contrat de travail, la gestion du matériel et des produits ou le suivi de la qualité.

« Lors des premières réunions d'évaluation de cette nouvelle démarche, les responsables de site ont constaté une stabilité plus importante des salariés, alors qu'ils avaient l'impression, auparavant, de ne faire que mettre en place du personnel », note Jean-Pierre Gyselink. De fait, les agents de service ont directement des responsables face à eux, ce qui est autrement plus mobilisateur. Un livret d'accueil des personnes nouvellement embauchées a, par ailleurs, été mis en place, ce qui renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise. ■

Responsabiliser l'encadrement

Le diagnostic opéré par l'Aract Centre a permis, dans un second temps, d'accompagner l'entreprise dans sa démarche de gestion prévisionnelle des compétences, commencée en janvier 2006. Avec des fonctions mieux redéfinies, quatre responsables de site dirigent

La qualité pour lutter contre la dent chinoise

Confronté à la concurrence chinoise, ce fabricant de prothèses dentaires fait appel à un consultant pour investir dans une nouvelle machine, faire évoluer les compétences des salariés et mettre en place une nouvelle organisation du travail pour préserver les emplois.

Accroître la qualité de ses produits pour lutter contre la guerre des prix pratiqués par la Chine. Tel est le pari de William Farbiaz, gérant d'un laboratoire de prothèses dentaires à Villiers-sur-Marne depuis trente ans. « J'ai senti le malaise arriver, il y a deux ans, avec l'importation massive de prothèses de bonne qualité, fonctionnelles fabriquées en Chine avec des prix deux tiers moins chers que ceux du marché français. »

Développer les compétences

Pour faire face à la concurrence et protéger les emplois de son laboratoire, William Farbiaz a l'idée d'investir dans une machine CFAO. Ce système lui permettrait de réaliser une photographie des dents au millimètre près par captage au laser : un investissement très coûteux réduisant les approximations du moulage. À nouvelle machine, nouvelle organisation du travail et montée en compétences de ses 25 collaborateurs. Il décide de

LABORATOIRE PREMIER

Secteur : santé

Activité : prothèses dentaires

Effectifs : 25 personnes

Région : Île-de-France

CONTACT

Saïd Arezki, Aract
Île-de-France :
s.arezki@anact.fr

conclure une convention individuelle d'appui conseil dans le cadre du dispositif de Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) financée par la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP). Un consultant intervient dans ce contexte. Objectifs de départ : apporter des conseils stratégiques sur les choix de gestion des ressources humaines, des outils simples, opérationnels et un accompagnement à l'usage de ces outils. Pour William Farbiaz, « il s'agit surtout de motiver ses collaborateurs, de leur donner de nouvelles perspectives et de les faire évoluer dans leurs tâches ».

De nouveaux horizons

Des échanges et des rencontres ont été organisés avec d'autres prothésistes, des dentistes, des importateurs. Objectif affirmé : mieux comprendre l'environnement économique et l'avenir de la dent morphologique française réputée plus esthétique que la dent chinoise. Les salariés ont également eu l'opportunité de rendre visite à des fournisseurs de machine et de découvrir ainsi les innovations du marché. Des stages de formation à l'ergonomie, l'informatique... leur ont permis d'acquérir et développer de nouvelles compétences. « Des initiatives importantes qui nous ont ouvert les yeux sur de nouveaux horizons, nous ont

dépoussiérés », commente William Farbiaz. « De mon côté, je me suis senti épaulé, aidé dans ce contexte difficile par un consultant compétent. » L'appui conseil a également abouti à une réflexion globale sur le management, la communication interne et le développement des ressources humaines avec la rédaction de fiches de postes, une réflexion sur les besoins de formation, la mise en place d'un organigramme... Des entretiens annuels viennent compléter le dispositif tout comme le recrutement d'un chef de laboratoire et d'un prothésiste ainsi que des évolutions de fonction au sein de l'équipe.

Énergie nouvelle

« Nous avons passé six mois gorgés de dynamisme et de motivation, commente William Farbiaz. Une énergie nouvelle dont nous avons vraiment besoin après tous les coups que nous avons endurés. » Une parenthèse aussi pour le laboratoire Premier qui, en raison du faible niveau d'activité, n'est pas en mesure d'acheter de machine CFAO. William Farbiaz souhaite pouvoir programmer l'investissement très prochainement. L'intervention reste toutefois très positive, l'entreprise étant aujourd'hui mieux préparée pour répondre aux variations de son marché. Entre importer à moindre coût, fermer son entreprise, William Farbiaz a choisi une nouvelle voie : celle de la qualité. Il espère, grâce à l'investissement prochain dans la nouvelle machine et la motivation de ses salariés leur assurer des conditions de travail respectables et honorer « le contrat de mariage que j'ai conclu avec eux ». ■

Les laboratoires de prothèses dentaires, un secteur fragile

ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE :

environ 6 000 laboratoires implantés en France avec près de 22 000 salariés.

CLIENTÈLE : chirurgiens-dentistes.

ÉVOLUTION : secteur fortement concurrencé par les importations de l'Asie du Sud-Est et des pays de l'Est, avec des coûts de main-d'œuvre inférieurs à ceux de la France.

En optant pour une centralisation de ses sites de traitement des déchets, le syndicat mixte du Point Fort de Saint-Lô entend répondre aux attentes de ses salariés en matière de conditions de travail comme à celles des riverains, soucieux de leur environnement.

Nouvelle implantation pour déchets mieux éliminés

CONTACT

Daniel Depincé, Anact
Basse-Normandie :
d.depince@anact.fr

« **N**ous gérons un centre d'enfouissement depuis plus de vingt ans. » Denis Grappe est directeur du syndicat mixte du Point Fort de Saint-Lô, organisme dédié à la gestion et à l'élimination des déchets de 135 communes de la Manche. C'est dire s'il connaît les contraintes et servitudes de cette activité. « Nous savons qu'il faudra ouvrir un nouveau site d'enfouissement d'ici quinze à vingt ans, poursuit-il. Autant témoigner dès aujourd'hui de notre souci de limiter au maximum les nuisances pour les riverains. » Mais en matière d'environnement plus encore peut-être que pour d'autres secteurs d'activité, les contraintes externes se mêlent étroitement aux paramètres internes. Agir sur l'externe, c'est modifier l'interne, et inversement.

Optimiser les prestations et les conditions de travail

Depuis des années, le syndicat mixte du Point Fort doit gérer des entités multiples (un centre de tri, un centre d'enfouissement, une usine de compactage, une douzaine de déchetteries...). Sur certains sites, les indicateurs de vétusté virent au rouge. Décision est alors prise d'engager une réflexion générale. Elle vise une optimisation globale de la prestation et une meilleure prise en compte des attentes et besoins de la population, soucieuse des nuisances, notamment à proximité des sites de traitement. L'amélioration des conditions de travail des salariés est

SYNDICAT MIXTE DU POINT FORT

Secteur : environnement

Activité : gestion et élimination des déchets

Effectifs : 73 fonctionnaires, dont 22 sur le centre de tri
(couverture : 135 communes et 100 000 habitants)

Région : Basse-Normandie

également un objectif fort de la démarche.

La direction opte pour la construction d'un site central, baptisé « pôle environnement » regroupant divers services (administration, garage, transports, centre de tri, usine de

dicat porte notamment sur l'adaptation des projets architecturaux aux tâches et fonctions futures. Pour l'Anact, il s'agit, entre autres, de travailler sur l'adéquation entre la conception architecturale du futur site et les tâches des agents

Il s'agit de travailler sur l'adéquation entre la conception architecturale du futur site et les tâches des agents au quotidien.

méthanisation) sur 8,5 hectares. Bon accueil des riverains, enquête publique particulièrement sereine, concertation constructive avec les associations locales... Le projet s'engage sous de bons auspices. Toutefois, pour une partie des salariés, ce nouveau pôle environnement rime avec réaffectation, voire reconversion. La nouvelle organisation sonne le glas de l'une des activités de traitement des déchets qui emploie aujourd'hui six personnes.

Concertation entre maîtrise d'ouvrage et maître d'œuvre

« Nous avons sollicité l'Anact Basse-Normandie pour nous aider à concevoir l'organisation du travail dans chacune des entités », commente Denis Grappe. La demande du syn-

au quotidien. La maîtrise d'œuvre met en place un dispositif global d'intervention orchestré en plusieurs étapes : observation des situations de travail existantes, conception d'une maquette, constitution d'un groupe de travail réunissant chefs de service, chefs d'équipe et opérateurs, concertation autour du projet, restitution devant les chefs de service et les salariés. Une difficulté majeure pour l'Anact Basse-Normandie : travailler sur la base d'un plan déjà établi et dans le cadre d'un permis de construire déposé. Le travail mené permet néanmoins un retour vers le maître d'œuvre, en vue d'une intégration des plans dans la réflexion globale sur les conditions de travail. Opérationnel en 2009 ou 2010, le projet aura coûté 28 millions d'euros. ■

CHIFFRES

VOLUMES DE DÉCHETS
ANNUELLEMENT

TRAITÉS APRÈS LA
RÉORGANISATION :

60 000 tonnes
d'ordures
ménagères

(50 000 tonnes
aujourd'hui)

12 000 tonnes
de déchets végétaux
(sans changement)

La réorganisation va mettre fin à l'activité de compactage, qui sera remplacée par le traitement par méthanisation. Nombre de communes : 135.

Hôtel de charme à l'ombre des risques

En engageant ses équipes dans un processus de sensibilisation et de prévention des risques professionnels, la direction de l'hôtel Les Orangeries entend mener une démarche citoyenne globale, conjuguant respect des règles environnementales, éthiques, économiques et sociales.

CONTACT

Armand Joly, Aract
Poitou-Charentes :
a.joly@anact.fr

En 1999, au cœur du Poitou, Olivia Gautier ouvre Les Orangeries, un petit hôtel de charme de dix chambres. Sept ans plus tard, l'établissement, qui emploie douze personnes, a trouvé sa place dans le tissu local tout en accueillant une clientèle fidélisée et sensible aux convictions environnementales de la direction. Car Les Orangeries est le premier hôtel français à avoir obtenu, en 2006, l'écolabel européen. Parmi les actions engagées : l'utilisation exclusive de produits d'entretien « éco-conçus », pour protéger l'environnement et la santé des salariés.

Améliorer le travail des équipes

« Nous avons engagé l'ensemble de l'entreprise dans une démarche citoyenne que nous souhaitons la plus globale possible, en conjuguant impératifs environnementaux, exigences sociales et objectifs économiques », explique Olivia

HÔTEL LES ORANGERIES

Secteur : commerce

Activité : hôtellerie

Effectifs : 12 salariés

Région : Poitou-Charentes

Gautier. C'est dans ce sens que l'établissement propose à l'ensemble de ses employés un programme de sensibilisation aux risques professionnels : prévention des incendies, secourisme, stages spécifiques pour les femmes de chambre et le chef cuisinier, formations de sensibilisation à la délinquance délivrées par la gendarmerie... L'engagement des salariés constituant le vecteur structurant de réussite d'une démarche de ce type, la direction de l'hôtel a souhaité impliquer l'ensemble du personnel : les maîtres d'hôtel, le cuisinier, le

exemple : les chutes de neige ont empêché fin janvier la femme de ménage de se rendre à son travail. Aussitôt, une « procédure neige » a été définie et formalisée.

Un écolabel mérité

L'évaluation des risques est une obligation légale. Autant en faire une occasion d'engager les entreprises et leurs salariés dans une action citoyenne. Le respect des valeurs environnementales avec l'écolabel a été une première impulsion décisive. L'objectif de la direction est maintenant d'engager l'hôtel

L'établissement propose à l'ensemble de ses employés un programme de sensibilisation aux risques professionnels, dans une démarche citoyenne.

serveur, les femmes de chambre, l'homme d'entretien, le jardinier. Fin avril 2007, tous auront été invités à participer à sept séances de formation en l'espace de un an. « En matière de prévention des risques, nous n'étions pas très bons, reconnaît la directrice. La vraie marge de progression aujourd'hui réside dans la gestion et l'organisation. Il s'agit, d'une part, de régler les problèmes dès qu'ils apparaissent et, d'autre part, de les anticiper. C'est une gymnastique analytique permanente. » Un

dans une démarche cohérente de qualité de service, déclinée en interne comme auprès de la clientèle, mais aussi des fournisseurs et partenaires. Le travail d'évaluation des risques a déjà donné des résultats très concrets en matière de santé et de sécurité pour les salariés. Reste à faire aboutir le travail sur les plannings et les processus de contrôle, plan de formations régulières, politique de développement des compétences... Plus que jamais, l'humain est cœur de l'entreprise. ■

Recensement des sources d'accidents

À l'initiative du centre des jeunes dirigeants de Poitiers et en collaboration avec l'Aract Poitou-Charentes, l'hôtel Les Orangeries travaille à la constitution d'un document unique au sein duquel sont recensées et détaillées l'ensemble des sources d'accident. Des actions ont d'ores et déjà été menées pour améliorer le cadre de travail des équipes, comme la pose d'une rampe ainsi que d'un sol et d'un mur souple au niveau de l'escalier menant à la cave, ou encore, le nettoyage d'un ponton rendu glissant par la mousse végétale.

Reconstruire les fondations d'une maison familiale

Établissement de formation initiale et continue, la Maison familiale rurale Bel Aspect se pose, en 2002, la question de la pérennité de sa structure à la suite de problèmes financiers. La direction décide de faire appel au Midact, à travers un diagnostic visant à structurer sa partie formation continue.

Comment rendre viable et pérenne l'activité de la Maison familiale rurale (MFR) Bel aspect, à Gaillac ? Une question majeure à laquelle se trouve confronté, en 2002, Simon Bikoi, le directeur de l'établissement de formation professionnelle. Des problèmes de rentabilité et de dispersion de ses différents produits de formation sont à l'origine de ces difficultés. « Deux hypothèses s'offrent alors à nous en 2003 : supprimer des activités ou remettre à plat nos missions, notre organisation et donner de la cohérence à nos produits pour rester visible et relancer notre activité économique », indique Simon Bikoi.

Interroger les pratiques

Face à cette alternative, la direction décide d'agir. « Il nous fallait vérifier les prévisions économiques et l'ancrage territorial pour éviter la clôture du pôle formation continue », explique Simon Bikoi. Il décide alors de faire appel au Midact, Aract Midi-Pyrénées. L'objectif : donner de la clarté et de la cohérence aux activités et trouver des leviers pour augmenter la rentabilité du pôle. Pour le Midact, il s'agit également de définir les conditions dans lesquelles s'exerce le métier. La formation continue est étudiée sous différents prismes : l'analyse de l'activité, l'organisation, la circulation de l'information, la gestion des compétences, la promotion de la MFR, les risques professionnels. « Il était intéressant d'interroger les pratiques pour comprendre comment les gens fonctionnaient, si les organisations favorisaient la créa-

MAISON FAMILIALE RURALE BEL ASPECT

Secteur : services aux personnes et commerce

Activité : établissement de formation

Effectifs : 45 personnes

Région : Midi-Pyrénées

CONTACT

Nadia Hamouda
Chadoume, Midact :
n.hamouda@anact.fr

tivité, la communication », commente Simon Bikoi. Les résultats ont démontré les spécificités de la formation continue et l'intérêt de la maintenir : « Cela a permis de ne pas aller vers des solutions de facilité. Nous essayons aujourd'hui de renforcer l'ingénierie pour travailler mieux et gagner mieux. »

À partir de ce diagnostic, de nombreuses actions concrètes sont entreprises, en particulier dans le domaine du développement des compétences. « Nous avons pu renforcer l'organisation et ainsi foca-

liser nos efforts sur la programmation pédagogique », reprend le directeur. Ainsi, un poste de coordinateur a été créé et confié à un salarié, avec des fonctions de prospection et de développement pédagogique. Il a pu bénéficier d'une formation aux techniques de prospection et de vente. Trois autres formations sont proposées aux salariés : des modules de techniques de communication ; d'utilisation de l'outil informatique dans la pédagogie et la gestion ; de construction d'un projet pédagogique et éducatif. En outre, une cellule de veille est créée pour analyser les pratiques.

Un recul nécessaire

Une expérience positive comme le révèle Simon Bikoi : « Quand vous engagez des démarches de structuration, restructuration... ce n'est pas source de sérénité pour les salariés, cela déclenche des souvenirs ou des images négatives. Le Midact a ainsi permis d'avoir plus de recul par rapport aux gens, au fonctionnement de la MFR en enlevant la charge émotive. « Une aide excentrée qui recentrait ; excentrée car elle provenait de l'extérieur et recentrait car elle posait les bonnes questions ».

Aujourd'hui, un comité de pilotage réfléchit à une nouvelle organisation de toutes les équipes afin d'assurer une bonne gestion des âges et un développement global des compétences. Un projet qui ne concernera plus seulement la formation continue mais l'ensemble de la MFR : « Nous nous sommes donné un an et demi pour proposer une nouvelle organisation. ■

Carte d'identité de la MFR Bel Aspect

OBJET DE CETTE ASSOCIATION LOI 1901 :
la formation professionnelle par alternance visant la qualification professionnelle et l'insertion.

FORMATIONS PROPOSÉES :

— formation continue pour les adultes (tailleurs de vignes, conducteurs d'engins agricoles, vendeurs en boulangerie industrielle, préparation aux concours sanitaires et sociaux, accompagnement dans l'analyse des pratiques professionnelles de l'aide à domicile, insertion dans le secteur sanitaire et social avec des modules de préqualification, formation d'employés familiaux polyvalents pour petite enfance et personnes âgées...);
— formation initiale pour les jeunes (de la 4^e au bac pro dans les domaines sanitaire et social...).

300 jeunes, 100 adultes, 50 % d'internes,
25 à 30 formateurs, 18 salariés (hébergement, restauration, administration et finance)

CA : ENVIRON 2 M €

OUVRAGES

SUR LA QUALITÉ DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL

Qualité du travail et de l'emploi : un atout pour la performance économique et sociale ?, INTEFP./Institut national du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, 2006, 28 pages.

Travailler pour être heureux : le bonheur et le travail en France, C. Baudelot, M. Gollac, C. Bessière, I. Coutant, O. Godechot, D. Serre et F. Viguière, Fayard, 2003, 351 pages.

La Qualité de l'emploi, Collectif, La Découverte, coll. « Repères » n° 456, 2006, 123 pages.

GUIDES ET FICHES PRATIQUES

« **L'évaluation et la prévention des risques professionnels. L'amélioration des conditions de travail dans les centres sociaux** », un guide de l'Aract Languedoc-Roussillon, 2007, 14 pages.

« **Âge et parcours professionnels. Nous vieillirons ensemble : pré-diagnostic** », étude de l'Aract des Pays-de-la-Loire, 2006, 11 pages.

« **Difficultés de recrutement et freins à la formation dans les entreprises de maçonnerie** », une étude de l'Aract Limousin, 8 pages.

« **Vous travaillez dans un atelier mécanique ou de carrosserie ? Protégez-vous des risques chimiques et cancérogènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction** », coll. « Les fiches pratiques d'Act'Med », 2006, 6 pages.

« **Dialogue social et performance en PME** », coll. « Les fiches pratiques d'Aravis », 2006, 6 pages.

Retrouvez toutes les fiches et tous les guides pratiques réalisés par les Aract dans la rubrique médiathèque de anact.fr

Sélection réalisée avec le concours de Maud Annic, Stéphanie Basset, Patricia Therry et Christine Veinhard, documentalistes à l'Anact.

La Qualité du travail et de l'emploi en Europe : enjeux et défis, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail/Les Cahiers de la Fondation, 2002, 35 pages.

AUX ÉDITIONS DE L'ANACT...

Troubles musculo-squelettiques et travail. Quand la santé interroge l'organisation, Fabrice Bourgeois, dir., nouvelle édition revue et augmentée, 2006, 308 pages.

Changer le travail... oui mais ensemble, Henri Rouilleault et Thierry Rochefort, 2005, 507 pages.

Élaborer un référentiel de compétences, Christian Jouvenot et Michel Parlier, dir., 2005, 461 pages.

Agir sur... la gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant, Marion Gilles et Florence Loisl, dir., nouvelle édition revue et augmentée, 2005, 233 pages.

... À PARAÎTRE EN JUIN

Prévenir le stress et les risques psychosociaux, sous la direction de Benjamin Sahler, avec la collaboration de Michel Bertet, Philippe Douillet et Isabelle Mary-Cheray.

Faire face aux exigences du travail contemporain, Pascal Ughetto.

ENQUÊTES

« **Les expositions aux risques professionnels par famille professionnelle. Résultats Sumer, 2003** », Dares/Département conditions de travail et santé, M.-C. Floury, N. Guignon, L. Vinck et D. Waltisperger, n° 121.

« **Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation** », Antoine Valeyre, Centre d'études de l'emploi, 2006, 48 pages.

« **Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe : l'importance du contexte** » : le Centre d'études et de l'emploi (CEE) fait le bilan de dix années d'études sur la satisfaction au travail en soulignant l'intérêt de l'approche comparative. Sur www.cee-recherche.fr/fr/doctrav.htm - 76

Les résultats de la Quatrième Enquête européenne sur les conditions de travail menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin. Sur www.eurofound.eu.int/ewco/surveys/EWCS2005/

Conditions de travail, une pause à l'intensification du travail : les premiers résultats de l'enquête 2005 sur les conditions de travail menée par la Dares sont téléchargeables sur www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/2007_01-01.2.pdf

Consultez la banque de cas d'entreprises du réseau Anact : santé au travail, gestion des âges, changement d'organisation, gestion des compétences... Toutes ces thématiques sont abordées dans près de 300 cas en ligne. À voir, dans le site événementiel dédié à la 4e Semaine pour la qualité de vie au travail, les résultats du sondage réalisé par TNS Sofres pour l'Anact sur les changements d'organisation et un blog sur les conditions de travail sur www.anact.fr

NOUVEAU

Act'doc, une base de données bibliographiques pour toutes vos recherches de références en matière de conditions de travail (ouvrages, rapports, guides, articles...) sur www.anact.fr

www.anact.fr

Le Réseau ANACT lance un nouveau site Web événementiel et un blog pour la 4^e édition de la Semaine pour la qualité de vie au travail.

Un site, un blog... le reflet du nouveau format de ce rendez-vous devenu incontournable pour débattre, diffuser les initiatives et les « bonnes pratiques » sur la question de la qualité de vie au travail.

Attractifs, conviviaux et informatifs, ils sont destinés à tous les internautes désireux de s'informer, témoigner, échanger et agir pour améliorer les conditions de travail. Leur navigation intuitive et leur ergonomie permettent d'accéder en un clic aux innovations de cette nouvelle édition et de dialoguer avec les internautes.

Créer :

Une pièce de théâtre sur le thème de la qualité de vie au travail sera présentée à Paris le 25 mai 2007 et dans cinq régions de France. Une diffusion sur le site Web sera également proposée aux internautes.

Diffuser :

Ce numéro spécial de Travail et Changement est également téléchargeable sur le site.

Échanger :

Le blog, accessible à partir du site anact.fr, permet d'échanger sur des thèmes d'actualité autour de la qualité de vie au travail (vie privée/vie professionnelle, âge, stress...).

À noter également, les résultats du sondage national « Les salariés face aux nouvelles exigences du travail » seront consultables à cette adresse à partir du 18 mai 2007.

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

Directeur de la publication : Michel Weill – directeur de la rédaction : Gilles Heude – responsable des éditions : Sylvie Setier – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr
Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : D. Roger ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouen ; secrétaire de rédaction : F. Saïdi-Tournoux ; directrice artistique : A. Ladevie, fabrication : P. Fontenaille) – 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux – impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue.
Dépôt légal : 2^e trimestre 2007 – Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.