

LE POINT SUR...

ÉDITION SPÉCIALE

La qualité de vie au travail en 2007

CONDITIONS DE TRAVAIL :
LES GRANDES TENDANCES

PAR OÙ COMMENCER ?

DES ENTREPRISES AU CAS PAR CAS



Stress, troubles musculosquelettiques, travail des seniors, parcours professionnels... Les conditions de travail sont plus que jamais d'actualité. Le gouvernement et les partenaires sociaux se sont donnés rendez-vous à la rentrée pour discuter des progrès à faire dans ce domaine. L'Anact et les Aract, fortes de leur expérience en entreprise, saisissent cette occasion pour nourrir le débat.



Réseau de l'Anact et des Aract
pour l'amélioration des conditions de travail

CONDITIONS DE TRAVAIL : LES GRANDES TENDANCES

Tendance

1

Effets du travail sur la santé, ça se complique !

Stress, cancers, douleurs articulaires persistantes... Si le travail est aujourd'hui une occasion d'épanouissement pour chacun, il peut aussi être la source de nouveaux risques d'atteinte à la santé. Ces risques sont difficiles à identifier et à prévenir car leurs causes sont multiples. Même chose pour les effets cumulatifs d'expositions à des substances dangereuses (amiante, produits chimiques), à des travaux pénibles, à des ambiances très inconfortables liées au bruit ou à la chaleur.

D'une façon globale, le bilan est contrasté avec :

- Une baisse nette des accidents de travail depuis vingt ans, en particu-

lier des accidents mortels, mais une augmentation de leur gravité.

- Une croissance des maladies professionnelles déclarées, due pour l'essentiel aux troubles musculo-squelettiques (TMS). Et les déclarations ne représentent sans doute qu'une partie de l'impact réel de ces troubles.

- Une montée en puissance des déclarations de salariés éprouvant du stress d'origine professionnelle. Dans ce contexte, les partenaires sociaux européens ont négocié des accords sur le stress et le harcèlement. Objectif : la prévention de ces risques doit agir sur toutes les dimensions du travail, pas seulement sur les individus.

Tendance

2

Nouvelles exigences, nouveau travail

Ajouter aux 500 flûtes par jour, en semaine, 50 pains de campagne, 120 ficelles aux olives et 250 baguettes aux noix et lardons... le week-end ! Voilà de la flexibilité au quotidien. Le boulanger adapte sa production, renouvelle rapidement sa gamme de produits. Bref, il répond aux exigences de son marché. Et pour cela, il met en place une nouvelle organisation. Du coup, le travail change. C'est aussi vrai dans les grands groupes, à une autre échelle.

Ces changements provoquent des effets ambivalents. Le travail devient en effet plus intéressant, plus varié. Les salariés sont plus autonomes et ils en sont satisfaits s'ils bénéficient d'appui, de soutien et d'aide à la décision. Pour eux, la responsabilité et l'initiative vont de pair avec le droit à l'erreur et des opportunités d'apprentissage, surtout dans des organisations soumises à un rythme intensif d'innovation.

Mais le contenu du travail est aussi devenu plus éprouvant. Les salariés doivent faire face aux cumuls de contraintes temporelles, techniques et marchandes. Autant d'évolutions... qui doivent être accompagnées d'une réflexion et d'actions sur l'organisation du travail et le management.

75 %

des maladies professionnelles en France sont des Troubles Musculosquelettiques.*

22 %

des salariés européens se plaignent du stress d'origine professionnelle.*

40 accidents du travail pour 1000 salariés en 2004 contre 80 en 1975.**

* Sources : Enquête sumer 2003 ; quatrième enquête européenne sur les conditions de travail 2005.

** En France, ayant entraîné un arrêt de travail (chiffres CNAM-TS).



AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : SIX POINTS CLÉS

Loin de s'opposer à la compétitivité des entreprises, la qualité de vie au travail est essentielle à la performance et au développement durable. Son amélioration passe par un état des lieux de la qualité de :

1. Relations sociales et travail : la reconnaissance du travail, le respect, l'écoute, l'information, le dialogue social et la participation aux décisions.

2. Contenu du travail : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité.

3. L'environnement physique : chaleur, bruit, sécurité...

4. L'organisation du travail :

qualité de la prescription, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarche de progrès, réduction de la pénibilité, anticipation de la charge de travail...

5. Possibilités d'évolutions : formation, acquis de l'expérience, développement des compétences, parcours professionnels.

6. Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle : transports, garde des enfants, rythmes et horaires de travail... C'est sur l'ensemble de ces dimensions qu'il faut agir pour créer un cercle vertueux de la qualité de vie au travail et de performance.

Tendance 3

Les relations de travail en première ligne

« Retourner les meules de gruyère ? Ca ne serait rien si on n'avait pas tout le temps les chefs sur le dos ! » répondent des salariés à un chef d'entreprise qui s'inquiète des problèmes de manutention. La qualité des relations de travail fait souvent l'envie ou non d'aller travailler.

Dirigeants, représentants syndicaux et du personnel, managers, salariés : si l'un des acteurs ne trouve pas la place qui lui revient, pas de relations de travail harmonieuses.

L'accélération des évolutions économiques, techniques et démographiques rend la concertation à tous les niveaux des organisations plus indispensable que jamais.

Dans toutes les enquêtes, les salariés expriment une forte attente en terme de communication, de possibilité de discuter avec leurs collègues et leur

hiérarchie de la manière de s'organiser. Ils veulent être considérés comme des acteurs responsables et pouvoir peser sur les changements. Les salariés expriment une forte attente en termes de communication.

QUESTION

Dans votre entreprise, êtes-vous satisfait ?*

De la reconnaissance de votre investissement

Satisfait **62 %**

Pas satisfait **37 %**

De vos possibilités d'évolution professionnelle

Satisfait **55 %**

Pas satisfait **40 %**

*Extrait du sondage 2007 Anact/TNS Sofres auprès de 800 salariés.

Tendance 4

Compétences, l'évolution permanente

Toujours plus : plus de réactivité, plus de qualité, plus d'innovation... Pour rester compétitive, l'entreprise doit s'appuyer sur un professionnalisme toujours plus grand des salariés.

Face à l'accélération des mutations, l'attente est forte du côté des technologies de l'information, par exemple. Elles requièrent, en effet, une mise à niveau continue des connaissances et des compétences. De la même façon, les changements d'organisation ne se font pas sans gestion des compétences.

Au-delà, esprit d'initiative, autonomie, capacité à diagnostiquer une situation, à faire face à des imprévus... sont des savoir-faire de plus en plus indispensables au processus de production ou de service. Un contexte qui invite les salariés à s'impliquer davantage dans leur travail et à mobiliser de nouvelles compétences.

Droit individuel à la formation, validation des acquis de l'expérience, bilan de compétences... les dispositifs proposés par la loi de 2004 sur la formation professionnelle vont dans ce sens. Par ailleurs, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet, aux grandes entreprises, de mieux accompagner les évolutions permanentes de métier.

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : PAR OÙ COMMENCER ?

Un accident, une hausse de l'absentéisme, un produit défectueux... On ne sait pas toujours où, comment, quand et avec qui prendre le sujet à bras-le-corps. Et pourtant, il y a des actions dont on connaît les impacts sur la qualité de vie au travail. Tour d'horizon.



OÙ CHERCHER ?

Limiter les causes de dysfonctionnement à une explication unique, qu'elle soit technique, humaine ou économique est tentant. Mais la réalité n'est pas si simple. Par exemple, une baisse de qualité peut être liée aux compétences des salariés, au management des relations entre les services, au manque de temps pour anticiper les évolutions des besoins du client, à la fiabilité des composants... Cela impose donc d'observer, au cas par cas, toutes les dimensions du travail, et plus particulièrement son organisation pour voir comment les objectifs sont atteints. Cette analyse permet de mettre à jour toutes les causes et de dégager des leviers d'action.

QUI IMPLIQUER ?

Un inventaire précis des causes et des solutions à apporter est d'autant plus riche et pertinent que... les personnes qui vivent la situation sont impliquées dans l'analyse ! La confrontation des points de vue permet un enrichissement des réponses. Les salariés, les dirigeants, les représentants du personnel et les partenaires sociaux, l'encadrement... Tous sont concernés. Communication, concertation... l'entreprise trouve ainsi les moyens de susciter l'initiative, de faire partager le projet et de le faire porter par l'ensemble de l'organisation. Cela favorise le partage des connaissances, la coopération entre les salariés ou les unités. Et, enfin, donne envie de travailler !

QUESTION

Quand on a un emploi, qu'est-ce qui est, selon vous, dans la liste suivante, le plus important ?*

Les conditions de travail	51 %
Le niveau de rémunération	50 %
L'intérêt du travail	45 %
La possibilité de rebondir vers un autre métier ou une autre entreprise	20 %

*Extrait du sondage 2006 Anact/CSA auprès de 1000 salariés.

Des **ENTREPRISES** au cas par cas



POURQUOI EXPÉRIMENTER ?

Tout changement significatif a des impacts sur différents aspects de l'entreprise : les compétences, la charge de travail, la productivité, la réactivité, la qualité, l'ambiance... Il est donc essentiel de tester la solution ou le projet envisagé. Par exemple, l'expérimentation d'une nouvelle machine permet aux futurs utilisateurs de déceler les difficultés de gestion de l'approvisionnement, de suggérer des ajustements pour sécuriser l'équipement, d'exprimer des besoins de formation... Les managers peuvent s'appuyer sur ces propositions d'amélioration pour reboucler avec les concepteurs. Ainsi, l'entreprise et les salariés partagent une logique de progrès continu.

COMMENT S'INSCRIRE DANS LA DURÉE ?

Dans une période de changement accéléré, il peut être judicieux de se placer dans une perspective de long terme pour transformer les contraintes en opportunités. Le levier principal : travailler au développement des capacités des hommes et des femmes qui font l'entreprise. La nécessité d'une professionnalisation permanente incite ainsi à les doter d'une expérience transférable en veillant à leur employabilité, tant du point de vue de leur santé que des compétences développées.

Une preuve de l'importance accordée à la qualité de vie au travail : les interventions réalisées en entreprise par le Réseau de l'Anact et des Aract. Elles montrent qu'une approche concertée réunissant direction d'entreprise, salariés, partenaires sociaux... a des effets positifs sur le travail et son organisation. Quelques cas significatifs.

Secteur : **PLASTURGIE**
Effectifs : **140 SALARIÉS**
Région : **FRANCHE-COMTÉ**

L'absentéisme diminue grâce à la prévention des TMS*

Un taux d'absentéisme presque divisé par deux pour une entreprise du secteur de la plasturgie en Franche-Comté. Cette PME s'était portée volontaire pour participer à un projet national de prévention des troubles musculosquelettiques (TMS). En croisant différents regards (ergonomie des postes et organisation du travail) et en associant les salariés à la démarche, l'entreprise voit son taux d'absentéisme passer de 5 à 3 %. Les salariés ont pris conscience des risques. Impliqués, ils deviennent partie prenante des actions mises en place.

* TMS : troubles musculosquelettiques

Secteur : **BANCAIRE**
Effectifs : **900 SALARIÉS**
Région : **NORD-PAS-DE-CALAIS**

Stress : la banque mise sur la reconnaissance

Comment faire vite et bien sans payer de sa personne ? Les conseillers commerciaux de cette banque du Nord-Pas-de-Calais posent la question à leur direction et au CHSCT. Car cette double exigence est source de stress.

Pour comprendre le malaise, la banque lance une étude : un client exigeant qui entraîne plus d'attente pour les personnes suivantes, peu de guichets automatiques, un espace d'accueil trop exigu, des collègues qui ne peuvent pas prendre le relais... Mises à plat, ces contraintes reconnues sont mieux gérées. Le phénomène de stress ainsi expliqué permet aux partenaires sociaux de jeter la base d'un débat sur l'organisation et le management.

Des **ENTREPRISES** au cas par cas



Secteur : **HABITAT**
Effectifs : **280 SALARIÉS**
Région : **AQUITAINE**

Gardiens d'immeuble : des acteurs revalorisés

Ils ne nettoient pas seulement les parties communes des immeubles. Ils doivent aussi gérer de nombreux aléas et une relation parfois difficile avec les habitants : les gardiens d'immeubles n'ont pas la tâche facile.

Cet organisme de logement social aquitain l'a compris. Il mobilise donc ses salariés dans une démarche d'amélioration de leurs conditions de travail. Mieux appuyés dans leurs difficultés par l'encadrement intermédiaire lui aussi remobilisé, mieux équipés en matériel et produits d'entretien, ils gagnent en professionnalisme. Écoutés et reconnus, ils font mieux face aux situations difficiles.

Secteur : **HÔTELLERIE – RESTAURATION**
Effectifs : **12 SALARIÉS**
Région : **POITOU-CHARENTES**

Le développement durable pour réduire les risques

Un Ecolabel européen obtenu en 2006... Coup de maître pour cet hôtel de Poitou-Charentes ! La direction a sensibilisé son équipe à la prévention des risques professionnels (utilisation de produits écologiques, prévention des incendies, secourisme...). L'hôtel entend mener ainsi une démarche de développement durable conjuguant respect des règles environnementale, éthique, économique et sociale. L'action se poursuit désormais vers une nouvelle démarche de qualité de service auprès de la clientèle et des fournisseurs.

Secteur : **PÉTROCHIMIE**
Effectifs : **600 SALARIÉS**
Région : **HAUTE-NORMANDIE**

Des risques gérés sur le long terme

Fibres d'amiante et de céramique, laines minérales s'échappant des cuves ou des tuyaux... Lors d'un arrêt pour maintenance, une usine de pétrochimie de Haute-Normandie souhaite comprendre comment les salariés sont exposés aux risques. L'organisation, la manière d'utiliser les équipements de sécurité, la mise en œuvre de la réglementation, les spécificités du chantier : tout est passé au crible et donne un nouvel élan à la politique de prévention. Ainsi, l'entreprise choisit de miser sur les compétences de ses salariés pour gérer les risques et les intégrer dans l'organisation. Lancé d'abord pour cinq ans, le plan de prévention doit se pérenniser.

QUESTION

Parmi les évolutions suivantes, quelle est celle qui a eu le plus fort impact sur votre travail ? Et ensuite ?*

L'arrivée des nouvelles technologies **43 %**

La mise en place de procédures de travail **42 %**

L'évolution des rythmes de travail **38 %**

L'aménagement des horaires de travail **34 %**

L'évolution des attentes des clients **31 %**

*Extrait du sondage 2007 Anact/TNS Sofres auprès de 800 salariés.



Secteur : INDUSTRIEL
Effectifs : 36 SALARIÉS
Région : AUVERGNE

Les seniors partent, les compétences restent

Comment remplacer les salariés partant à la retraite tout en conservant leurs savoir-faire ? Les solutions de cette entreprise de textile auvergnate : créer plus de polyvalence pour éviter les parcours trop linéaires qui empêchent la transmission des savoirs ; organiser les coopérations pour éviter que les jeunes soient sur les postes les plus pénibles et les anciens sur les postes à forte compétence technique ; réduire la pénibilité sur l'ensemble des postes ; créer des groupes de réflexion sur l'amélioration des conditions de travail. Au bout du compte : une vraie gestion des âges et des compétences.

Secteur : SANITAIRE ET SOCIAL
Effectifs : 1000 SALARIÉS
Région : CORSE

Des aides à domicile moins isolées

C'est un métier paradoxal : les aides à domicile côtoient beaucoup de personnes mais... elles se sentent isolées. Tels sont les résultats d'une étude menée en Corse par quatre associations du secteur, avec l'aide de la direction du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, des instances représentatives du personnel et d'une mutuelle. Pour vaincre l'isolement, des moments privilégiés d'échange et de prises de paroles, animés par des psychologues, sont instaurés. Prochaine étape : faire mieux connaître cette activité aux partenaires et décideurs locaux et la rendre plus attractive.

Secteur : AGROALIMENTAIRE
Effectifs : 300 SALARIÉS
Région : BRETAGNE

Gel des accidents et gains de productivité

Coupures et douleurs articulaires : deux risques très présents dans cette PME bretonne d'abattage et de découpe de dindes. L'entreprise veut y remédier en imaginant un système rendant les scies de découpe moins dangereuses. À cet effet, elle lance un groupe de travail réunissant service maintenance, opérateurs, encadrement, responsable de la sécurité et membres du Comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT). Ce dernier expérimente les différentes versions du prototype jusqu'à la mise en place de la nouvelle machine. Résultats : les conditions de travail se sont améliorées et l'entreprise gagne en productivité.

62%

des salariés pensent que l'organisation du travail a changé ces cinq dernières années.*

61%

des salariés pensent que leur métier aura changé dans deux ans.

*Extraits du sondage 2007 Anact/TNS Sofres auprès de 800 salariés.

POUR ALLER PLUS LOIN

OUVRAGES

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

Les conditions de travail, M. Gollac, S. Volkoff, Éditions La Découverte, 2000, 121 pages.

L'absentéisme : comprendre et agir. Une démarche de diagnostic et des outils d'intervention, P. Gallois, Éditions Liaisons, 2005, 101 pages.

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, 02/2002, 35 pages.

Le Modèle de la compétence, P. Zarifian, Éditions Liaisons, 2004, 130 pages.

Gestion des ressources humaines, L. Cadin, F. Guérin, F. Pigeure, Dunod, Collection Gestion Sup., 2007, 632 pages.

ET AUX ÉDITIONS DE L'ANACT

Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail, B. Sahler, M. Berthet, P. Douillet et I. Mary-Cheray, 2007, 267 pages.

Faire face aux exigences du travail contemporain, P. Ughetto, 2007, 158 pages.

Agir sur la gestion des âges, sous la direction de M. Gilles et F. Loisol, 2006, 233 pages.

Troubles musculosquelettiques et travail. Quand la santé interroge l'organisation, sous la direction de F. Bourgeois, nouvelle édition revue et augmentée, 2006, 308 pages.

Changer le travail... oui mais ensemble, H. Rouilleault et T. Rochefort, 2005, 507 pages.

Élaborer des référentiels de compétences, sous la direction de M. Parlier et C. Jouvenot, 2005, 461 pages.



L'ANACT, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, fondée en 1973 est un établissement public dont l'objectif est d'aider les entreprises à mettre en œuvre des démarches qui permettent d'améliorer à la fois l'efficacité des organisations et la situation des salariés. À partir de ses interventions sur le terrain, l'ANACT conçoit et diffuse des supports d'information. Elle constitue avec les ARACT (associations régionales) un réseau présent sur tout le territoire français.

ANACT, 4 quai des Étroits, 69 321 Lyon CEDEX 05. Tél : 04 72 56 13 13. Courriel : anact@anact.fr

SUR LE WEB

www.anact.fr

Le site de l'Anact pour l'amélioration des conditions de travail : une banque de cas d'entreprises ; des publications à télécharger ; des dossiers thématiques sur la santé au travail, l'organisation, la gestion des âges, les compétences... ; une base de données de plus de 20 000 références d'ouvrages, rapports, articles, actes de colloques et supports multimédia. Et un accès aux sites des Aract.

www.afsse.fr

Le site de l'AFSSET (Agence Française de Sécurité Sanitaire de l'Environnement et du Travail).

www.inrs.fr

Le site de l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité).

www.msa.fr

Le site de la Mutualité sociale agricole.

www.oppbtp.fr

Le site de l'OPPBTP (Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics).

www.osha.europa.eu

Le site de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (Bilbao).

www.risquesprofessionnels.ameli.fr

Le site des accidents du travail et des maladies professionnelles de l'Assurance maladie.

www.travail.gouv.fr

Le site du Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité.

www.cedefop.europa.eu

Le site du Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Thessalonique).

www.cereq.fr

Le site du CEREQ (Centre d'études et de recherche sur les qualifications).

www.cisme.org

Centre interservices de santé et de médecine du travail.

www.eurofound.europa.eu

Le site de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail (Dublin).

www.formations-pour-tous.com/liste-opca.php

La liste des OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés).