

Travail & CHANGEMENT



Nouvelles exigences du travail, défi d'organisation

ENJEUX (P. 2-3)

Répondre aux nouvelles exigences du travail par l'organisation

ARGUMENTS (P. 4-6)

Évolutions du travail : en parler pour mieux les maîtriser

F. Pellet, MEDEF ; J.-L. Malys, CFDT ; J.-F. Naton, CGT.

Regarder les conditions « du » travail

P. Ughetto, LATTS.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 7 à 12)

Secteur bancaire

La banque met l'organisation à son crédit

Industrie

À la recherche de la bonne alchimie

Média

Radiographie d'un poste d'accueil

Services

Aide aux personnes : les salariés gèrent les contradictions

ALLER PLUS LOIN (P. 13 à 15)

Points de vigilance

Un travail nécessaire sur l'organisation : mais comment ? ; Prendre le temps de discuter du travail ; Autonomie et nouvelles exigences du travail : toujours baliser l'action.

Note de lecture

L'Idéal au travail, de Marie-Anne Dujarier.

Des livres et des sites

Sur les nouvelles exigences du travail et leurs implications, sur l'organisation et la conduite du changement.

Répondre aux nouvelles du travail par l'organisa-

Toujours plus... de relations directes avec les clients, de gammes de produits renouvelées, de changements managériaux et d'organisation, de reporting... Les salariés vivent une nouvelle ère du travail qui exige beaucoup d'eux et leur demande un investissement important. Dans ce contexte, comment faire face pour assurer le service ou la production d'une marchandise ?



Thierry Rousseau et Frédéric Dumalin (département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

Coordination de ce dossier :
Thierry Rousseau

au bon moment et lui apporter la réponse qu'il souhaite... Dans ce contexte, une attitude de retrait n'est plus possible. L'autonomie et la prise d'initiatives sont devenues des composantes normales et exigibles du travail contemporain. Comment y faire face ?

→ Situation contradictoire

La situation est vécue de façon contradictoire par les salariés. De manière générale, ils plébiscitent cette ouverture vers

des « débrouilles » systématiques, sans règles claires pour baliser ce qui est autorisé ou non. Le danger alors est de prendre des risques de tout genre : le salarié passe plus de temps que prévu à réaliser une pièce ; le soin donné à un patient bouscule les protocoles officiels ; pour satisfaire un client, on fait une promesse que l'on sait ne pas pouvoir tenir ; on bâcle une réponse pour améliorer le rendement... Que faire ? Il faut choisir de respecter les consignes élaborées par l'organisation au détriment

Les exigences du travail contemporain engendrent de nombreuses incertitudes et questions auxquelles il n'existe pas de réponses définitives.

de la qualité du service rendu. Ou de transgresser la règle. Pour le salarié, le choix

Dans un service hospitalier, le protocole des soins doit être suivi, tout en maintenant des relations humaines acceptables avec les patients et leur famille. L'activité se doit d'être renseignée et détaillée : un salarié peut, à tout moment, avoir à rendre des comptes sur ce qu'il a fait. La « traçabilité » de l'action est de rigueur. Un défaut dans le protocole de soins et ce sont les reproches qui tombent, parfois longtemps après un événement... Les salariés le disent : le travail est plus exigeant qu'autrefois (voir encadré). Il évolue souvent et vite. Un sondage Anact-TNS Sofres, réalisé pour la 4^e Semaine de la qualité de vie au travail, montre que 62 % d'entre eux estiment que leur travail a changé ces cinq dernières années (voir infographie). Ce n'est pas nécessairement parce qu'il faut faire plus mais surtout parce que des injonctions diverses, parfois contradictoires, déterminent l'activité. Pour réaliser ce qui est demandé, il faut alors y mettre du sien, s'impliquer dans la résolution des problèmes, recevoir un client

la prise d'initiative. Elle leur permet d'exercer leur jugement et le travail y gagne en intérêt. La monotonie cède le pas à un travail fait de réponses renouvelées à des situations inédites et changeantes. Mais les salariés ont souvent l'impression d'être laissés seuls en première ligne pour faire face à des problèmes qui ne sont pas pris en charge par l'organisation et le management. La prise d'initia-

est difficile... Pas étonnant dans ce contexte que le stress devienne une part importante de la vie des entreprises. En l'absence d'une règle clairement établie, l'incertitude devient une forte composante de l'activité. Les arbitrages nécessaires sont assumés par les échelons inférieurs de l'organisation (salariés et encadrement de proximité), parfois sans une connaissance suffisante des enjeux stratégiques de

D'hier à aujourd'hui, en quoi le travail a-t-il changé ?

Le modèle taylorien d'organisation du travail se définissait comme un système opératoire précis : des instructions détaillées venaient déterminer de l'extérieur ce que devait être l'activité de travail. Pour bien travailler, il suffisait, en théorie, de suivre les consignes et la prescription, même si en pratique, un travail d'adaptation était toujours nécessaire. Les systèmes contemporains de travail changent la donne, transforment la nature même des exigences adressées aux salariés. Il ne s'agit plus de suivre la prescription mais il est demandé de faire preuve d'ouverture face à tout ce qui peut arriver dans la réalisation du travail quotidien. L'autonomie devient exigible tous les jours et avec elle, la nécessité de prendre des initiatives et des responsabilités...

Les exigences du travail

Les salariés face aux nouvelles exigences du travail

93 % des cadres et **84 %** des ouvriers plébiscitent l'autonomie.

84 % des salariés déclarent pouvoir prendre des initiatives dans l'organisation de leur travail.

62 % des salariés pensent que leur travail a changé ces 5 dernières années.

50 % des salariés estiment avoir plus de responsabilité qu'il y a cinq ans.

49 % des salariés se disent stressés,

44 % pensent que les changements d'organisation ont des conséquences sur leur vie privée et **36 %** sur leur santé.

37 % se sentent seuls face à une décision à prendre.

Source : Sondage Anact-Tns Sofres, mai 2007 pour la 4^e Semaine de la qualité de vie au travail

l'entreprise. Conséquence : une insatisfaction larvée mais aussi le risque d'un mécontentement du client et de perte de performance.

→ Instaurer du dialogue constructif

Cette situation n'est pourtant pas inévitable. Les exigences du travail contemporain engendrent de nombreuses incertitudes et questions auxquelles il n'existe pas de réponses définitives. Il ne s'agit donc pas de trouver une formule d'organisation du travail idéale, valable une fois pour toutes. Mais plutôt de favoriser des processus locaux de régulation entre ceux qui prescrivent l'activité et les salariés qui la réalisent. Un travail portant spécifiquement sur l'organisation nécessite l'instauration d'un dialogue constructif entre ceux qui sont au contact du client ou qui produisent une marchandise et ceux qui sont en charge de l'organisation ou la surveillance des processus de production. S'attacher à améliorer les interfaces entre les acteurs est ici tout aussi important que de démêler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. De ce point de vue, le réseau Anact n'est pas démuné d'outils ou de méthodes d'intervention à destination des entreprises.

→ Maîtriser le changement

Des démarches comme le CQDIS (Coûts, Qualité, Délais, Innovations et aspects Sociaux), la prévention des risques psychosociaux ou encore de régulation de la charge de travail peuvent être utiles à l'entreprise pour faire face à ces nouvelles exigences. La méthode d'intervention CQDIS, par exemple, vise à favoriser le changement en tenant compte des enjeux stratégiques, des enjeux d'organisation de la production et des conséquences sur les conditions de réalisation du travail. Produire mieux (qualité) et plus vite (délais), innover tout en maîtrisant les coûts, prendre en compte les aspects sociaux dans un contexte marqué par l'évolution du travail, ne peut se faire sans mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Cette méthode est forcément participative : il s'agit de définir des objectifs de progrès en liaison avec les évolutions organisationnelles de l'entreprise. Une démarche qui peut ainsi aboutir à la création d'indicateurs partagés sur les résultats de l'entreprise dans de nombreux domaines, dont celui des conditions de travail. Un travail sur l'organisation est ainsi engagé pour mieux maîtriser le changement. ■



Jean-Baptiste Obéniche,
directeur général
de l'Anact

Chacun en convient : le contenu et l'exercice du travail ont changé entre 1900 et 1980. Qu'en est-il depuis ? L'émergence d'une société de services, le développement des technologies de la communication et d'Internet, la diffusion de processus qualité ou la nécessaire traçabilité des produits connaissent une large

« *L'entreprise est tenue de faire plus vite et au plus près des besoins de ses clients.* »

diffusion au sein des organisations. En quoi modifient-ils le travail, la relation du salarié à son travail et les métiers du management ? Autonomie, responsabilité collective et individuelle, organisation, relations de travail et management... : en marge de la conférence nationale sur les conditions de travail, le réseau Anact replace ici ces thèmes au cœur de la réflexion. Le salarié d'aujourd'hui est un consommateur averti et un citoyen informé... Ses exigences, ses désirs et ses attentes ont progressé. L'entreprise, elle, est tenue de faire toujours plus vite et au plus près des besoins de ses clients, dans une économie mondialisée. Cette progression parallèle des exigences des salariés et des entreprises accompagne l'évolution de la société et modifie chaque jour le contenu même du travail. L'enjeu, pour demain, est de maintenir le travail comme source d'épanouissement pour le salarié et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise.

Évolutions du travail : en parler pour mieux les maîtriser

Pour comprendre le travail, le dialogue social dans l'entreprise est incontournable.

Travail & Changement donnera désormais régulièrement la parole aux organisations syndicales.

Dans ce numéro, CFDT, CGT et MEDEF sont invités à exprimer leurs points de vue.

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

62 % des salariés estiment que leur travail a changé ces cinq dernières années¹. Quelles réflexions cela vous inspire-t-il ?

C'est une évidence dans la mesure où le travail n'est pas une donnée figée et évolue constamment. Tout le problème est de savoir si les salariés estiment que ce changement est plutôt positif ou négatif. Pour en savoir plus, il faut se référer aux différentes enquêtes² qui montrent que les salariés sont, de façon générale, plutôt satisfaits de l'évolution de leurs conditions de travail. Mais cela signifie aussi que ce changement est mal vécu par un certain nombre d'entre eux. Il faut donc en analyser les côtés positifs et négatifs, sans en tirer une vision manichéenne...

Les salariés plébiscitent l'autonomie et les responsabilités et dénoncent aussi le mal-être que cela leur procure. Comment agir face à cette contradiction ?

Je ne suis pas certain qu'il faille mettre en parallèle des facteurs de potentiels progrès, telle l'autonomie ou la prise de responsabilité, et un vécu négatif ressenti par certaines personnes. Certes, la perception qu'ont les individus de leur travail est un indicateur essentiel dans l'approche du stress. Si 80 à 85 % des salariés semblent satisfaits, il en reste 15 % qui vivent mal leur travail et cela ne dédouane personne d'avoir obligation de s'en préoccuper. Pour comprendre ce « bien-être » ou ce « mal-être », l'autonomie n'est qu'un des facteurs à analyser parmi d'autres (sentiment de faire un travail utile, d'être justement « récompensé », de faire partie d'une équipe, lien social...) et au regard de facteurs concernant la vie hors travail (équilibre de vie personnelle et familiale, sentiment d'être reconnu dans ces milieux, etc.).

Quelle priorité dans l'entreprise de demain ?

Je ne rejoins pas toutes les analyses de Pascal Ughetto, dont le dernier ouvrage³ est représentatif d'un courant de sociologues dits « déterministes ». Ils soutiennent que seule l'organisation du travail définit, de manière

FRANÇOIS PELLET,
conseiller médical du
MEDEF (Mouvement
des entreprises de France).



univoque et définitive, le sort des travailleurs dans l'entreprise, et ne reconnaissent pas le rôle concomitant des différents acteurs concernés. Ils généralisent donc certaines attitudes critiquables de l'encadrement, manquant ainsi de nuance en reprochant globalement aux directions des ressources humaines d'être « enfermées dans les innombrables variantes des théories des motivations », aux ingénieurs « de modéliser systématiquement la réalité du travail pour la faire tenir dans des lois rendant l'univers prédictible » sans faire confiance aux travailleurs, et aux chefs d'entreprises de ne pas « reconnaître le travail ». Les théories plus ouvertes sur les interactions entre les organisations et les individus qui les composent appréhendent mieux la réalité de travail. Cela dit, je rejoins l'auteur quand il suggère qu'un dialogue constructif entre chefs

d'entreprises et salariés est nécessaire pour définir de bonnes conditions de travail.

À nouvelles exigences, nouveaux risques et nouvelle approche de la prévention ?

Oui mais ce n'est pas facile : les offres de prévention apparaissent encore trop souvent disjointes, mal coordonnées, peu réalisables. L'une des voies de progrès est probablement d'organiser et de rationaliser la prévention, au niveau régional et/ou des branches professionnelles. Et il faut aussi se mettre à la place d'un chef d'entreprise pour comprendre sa problématique : qui peut l'aider pour mettre en place une prévention efficace et réaliste qui ne déstabilise pas son entreprise ? La prévention devrait aborder trois aspects conjoints, sans en privilégier aucun : un travail sur l'organisation, des actions auprès des salariés et, enfin, des réflexions sur l'interface entre travail et individus. C'est cette triple approche qui doit constituer le socle de la prévention primaire des risques psychosociaux.

1. Sondage Anact - Tns Sofres, mai 2007.

2. Fondation de Dublin ou sondage Anact-CSA-Liaisons sociales.

3. Voir page 6, interview de P. Ughetto.

62 % des salariés estiment que leur travail a changé ces cinq dernières années¹. Quelles réflexions cela vous inspire-t-il ?

Il existe un phénomène d'accélération du changement, légitime lorsqu'il concerne les nouvelles technologies et l'évolution des métiers. Mais les entreprises semblent entraînées dans une frénésie : l'organisation précédente est abandonnée sans évaluation de ce qu'elle a produit. Le mouvement en lui-même serait positif si l'on prenait le temps d'en tirer les conséquences. Lorsque l'on parle d'un monde du travail conservateur ou frileux, on ne dit pas la vérité. Car quoi qu'on en dise, les salariés n'ont pas cessé de s'adapter au progrès et aux techniques.

JEAN-LOUIS MALYS,
secrétaire national de la
CFDT (Confédération française
démocratique du travail).



Les salariés plébiscitent l'autonomie et les responsabilités tout en dénonçant le mal-être que cela leur procure. Comment agir face à cette contradiction ?

Cette autonomie est une chance. Mais les salariés la payent lourdement, souvent avec du stress, parce qu'elle isole dans des responsabilités face auxquelles ils se retrouvent seuls. La clé ? Le dialogue social. Libérer la parole et associer les salariés et



JEAN-FRANÇOIS NATON,
conseiller confédéral, représentant de
la CGT (Confédération générale des tra-
vailleurs) à la branche accidents du travail
et maladies professionnelles de la Cnam.

62 % des salariés estiment que leur travail a changé ces cinq dernières années et qu'il va encore évoluer¹.

Quelles réflexions cela vous inspire-t-il ?

Il est évident que le travail change. Notre démarche de syndicalistes doit donc s'adapter à l'accélération des transformations du travail. Nous sommes très attentifs à ce que vivent les salariés et interpellés par une contradiction forte qu'ils soulignent. D'un côté, ils acquièrent de l'autonomie et des responsabilités, ce qu'ils apprécient, et d'un autre côté, ils dénoncent le mal-être que cela leur procure et une montée du stress au travail. Cela nécessite évidemment une réflexion de fond pour favoriser une responsabilisation positive. Et ne pas laisser des situations de travail dégradées.

Comment agir face à cette contradiction ?

Nos équipes syndicales doivent d'abord prendre conscience de ces changements.

Nous ne pouvons pas être uniquement dans une posture de dénonciation et ne rester que dans la plainte, ce n'est pas ce qu'attendent les salariés du syndicalisme. Ils ont besoin d'actions positives. Un enjeu fondamental dans notre société actuelle : la démocratie. La parole doit être redonnée à chacun pour trouver des moments de respirations communes et parler du travail. L'autonomie représente une dynamique de construction de soi-même, de l'individu, c'est très bien. Mais dans un collectif. Retrouvons du temps ensemble, côté syndical avec des formations, des réflexions que nous menons pour préparer les différentes négociations, et côté sociétal, pour que les droits de l'homme retrouvent leur place dans l'entreprise.

Quelle est la priorité dans l'entreprise de demain ?

Rompre les solitudes est essentiel, y compris au sein de l'entreprise où discuter du travail est un droit. Le sentiment d'abandon et souvent de non-reconnaissance que les salariés expriment entraînent une perte d'efficacité. Les employeurs le savent bien : des salariés qui vont bien sont des salariés efficaces. Aussi, conjuguer efficacité économique et bien-être au travail est un enjeu pour tous. Autre point important : donner les moyens de bien travailler. Cela relève de la responsabilité des organisateurs du travail. Les formes de souffrance les plus aiguës viennent souvent chez des salariés qui ont

l'impression (souvent vérifiée) d'être empêchés de réaliser leur travail. La prise de conscience a lieu chez certains employeurs. Mais un déni de ces situations persiste et il est révoltant. Car le salarié aspire avant tout à être utile et à pouvoir faire correctement son travail.

À nouvelles exigences, nouveaux risques ?

L'actualité du travail nous l'a malheureusement rappelé à travers les différents cas de suicides : stress et mal-être augmentent considérablement. Mais ils sont le résultat d'un tout et nous insistons beaucoup pour que la question de l'articulation entre vie professionnelle et vie hors travail soit un vrai sujet de réflexion. Les enjeux de prévention sont aussi liés aux chiffres des déclarations des AT/MP. Or, tout le monde s'accorde aujourd'hui à reconnaître qu'il existe un phénomène de sous-déclaration... Comment alors travailler à partir du réel ? Revenons à l'origine du sens du syndicalisme : connaître le travail pour le reconnaître et oser le transformer. À partir de nos champs de responsabilités, travailler ensemble est essentiel. Ne restons pas cloisonnés dans nos « prés carrés », organisations syndicales, patronat, institutions, acteurs de prévention... Car il y a une urgence à faire du travail une grande cause nationale. C'est un enjeu du syndicalisme mais aussi de la société de demain.

1. Sondage Anact – Tns Sofres, mai 2007.

les organisations syndicales en amont des changements sont les meilleurs moyens de faire partager des décisions stratégiques, les contraintes, les problèmes. Cela montrerait qu'il existe une vision collective de l'entreprise. C'est une vertu du dialogue social que de pouvoir substituer aux enjeux individuels, sans les nier, l'intérêt général. Sans tabou ni contraintes. Ce qui confère aux organisations syndicales une exigence d'adaptation aux nouveaux enjeux du travail, de formation, de communication avec les salariés.

Quelle est la priorité dans l'entreprise de demain ?

Troubles musculosquelettiques, cancers professionnels, stress... tous les maux

actuels du travail doivent faire l'objet d'actions très fortes. La CFDT a mené un travail important autour de l'intensification du travail : une « recherche-action » mêlant enquêtes de terrain et réflexion², puis une formation des équipes syndicales. La prévention des TMS et des risques psychosociaux, qui sont souvent des résultantes de l'intensification, nécessite de passer à la vitesse supérieure pour créer des outils d'alerte. Mais sur toutes ces questions, il existe un trou béant entre petites et grandes entreprises. Il y a des tentatives d'organisation d'un dialogue social territorial et de déclinaison dans les branches professionnelles. Mais peu de chose fonctionne.

À nouvelles exigences, nouveaux risques mais aussi nouvelles formes de dialogue social ?

Nous ne disposons pas, au niveau national, d'instance permanente pour coordonner, valider, préconiser d'une façon incontestable. Si ce lieu existait, il valoriserait les institutions qui savent mener des actions sur le travail et permettrait un diagnostic partagé des différents dossiers. Une approche complémentaire entre les uns et les autres paraît aujourd'hui indispensable. « Déguétoisons » les questions de santé au travail et sortons de nos postures de spécialistes pour réfléchir à la qualité du travail, pas seulement à sa quantité.

1. Sondage Anact – Tns Sofres, mai 2007.

2. Voir références p. 15.

Regarder les conditions « du » travail

Pascal Ughetto est l'auteur de *Faire face aux exigences du travail contemporain*, aux éditions de l'Anact, ouvrage qui propose une grille de lecture actualisée des conditions de travail. Il en tire ici les principaux fils.

Les invités du réseau Anact Propos recueillis par Béatrice Sarazin.

Comment définir les exigences du travail contemporain ?


Quel que soit le secteur, quel que soit le niveau d'emploi, le travail contemporain demande une implication forte, au-delà d'une présence à un poste ou d'actes mécaniques d'exécution. Les salariés se plaignent donc souvent des conditions dans lesquelles ils doivent s'en acquitter : multiplication des obstacles, contours flous des tâches et densification qui créent l'urgence...

Un exemple : un responsable de commandes explique que ses employés passaient auparavant deux commandes par semaine, au moment où ils le souhaitaient. Aujourd'hui, ils sont obligés de les faire tous les jours, avant midi. Cela change la manière dont ils rangent ensuite les produits en réserve, donc le travail et son organisation.

Ce sont ici les conditions « du » travail que l'on doit regarder : celles qui renvoient à l'environnement dans lequel on demande aux salariés de réaliser leurs tâches, aux contraintes de l'activité et à la manière dont elles sont levées ou non.

Faites-vous une différence entre les exigences que doivent satisfaire les entreprises et celles des salariés ?

Je n'en établis pas. Ce sont les produits qui véhiculent de nouvelles exigences car ils comportent davantage des obligations de traçabilité, de qualité, bref, de performance plus élevée. Les entreprises ont à se justifier auprès du client final et les salariés sont sommés d'assumer au jour le jour. Les nouvelles



PASCAL UGHETTO,
sociologue au LATTS (Laboratoire techniques territoires et sociétés), maître de conférences à l'université de Marne-la-Vallée.

exigences reposent aussi sur des évolutions presque imperceptibles et inconscientes. Régulièrement, une petite obligation est ajoutée au travail. Rentrer un code-barres de telle ou telle manière, prolonger une conversation avec un client au téléphone, organiser une journée à thème dans un restaurant d'entreprise... Du point de vue des actes les plus quotidiens, c'est beaucoup plus difficile à tenir qu'on ne le pensait.

Les salariés disent pourtant apprécier l'autonomie et les responsabilités...

C'est le cas. Pour une raison simple : cela étoffe leur travail, ouvre des perspectives sur de nouvelles choses à apprendre, à maîtriser. Mais ils les apprécient moins dès lors qu'ils butent sur un obstacle qu'ils ne peuvent pas contourner seuls. S'ils cherchent à démêler des problèmes au-delà de ce qui les concerne, ils risquent de devoir endosser la responsabilité d'échecs ou d'imperfections qui ne seront pas complètement de leur fait.

Le management est-il aussi victime de cette contradiction ?

Il est bien entendu concerné et il a beaucoup de mal à parler des difficultés de terrain. Les directions d'entreprises sont persuadées qu'organiser des réunions de service permet les

remontées. Et que cela est suffisant. Dans la réalité, ces réunions ne se tiennent pas vraiment ou ne servent à rien parce que le management se voit souvent signifier une fin de non-recevoir lorsqu'il veut évoquer les problèmes. Côté directions des ressources humaines, le phénomène est identique. Loin du terrain, les DRH ne conçoivent pas de méthodes pour manager le travail des salariés. Ils ont gagné de l'influence dans les comités de direction en restant spécialistes de techniques RH mais restent coupés des opérationnels.

Quelles solutions envisager pour permettre à chacun de faire face ?

L'entreprise doit prendre le temps de regarder le travail et considérer que ce temps est un investissement dans l'efficacité. Il faut être attentif aux petits changements qui se produisent au-delà des organigrammes, des procédures, des structures mises en place. Faire le point sur le travail tel qu'il se réalise tous les jours, les difficultés auxquelles les salariés sont confrontés, les solutions que les uns et les autres « bricolent » sans les partager... Autre élément important : reconnaître, et ce n'est pas fréquent, qu'il peut y avoir des problèmes et leur laisser le temps d'exister.

La Banque populaire occitane doit faire face à de nombreux changements et à l'évolution du secteur bancaire. Conscients que les conditions de travail et les relations sociales sont en jeu, direction et syndicats lancent avec l'Anact une réflexion en profondeur sur l'organisation.

La banque met l'organisation à son crédit



Par **Thierry Rochefort** (département changements technologiques et organisationnels de l'Anact).

55 %
des cadres
pensent
que de
nouvelles
procédures
encadrent
désormais
leur travail.

Source : Sondage Anact-Tns Sofres, mai 2007.

Concurrence, nouveaux métiers et nouveaux produits... La Banque populaire occitane a vécu en l'espace de quelque mois de nombreux changements, tout comme d'ailleurs l'ensemble du secteur bancaire (voir encadré). Elle a aussi mis en place un nouveau système informatique, formé et intégré rapidement de nombreuses jeunes recrues. Des transformations qui ont des effets sur les conditions et les relations de travail : risque de perte de repères, d'affaiblissement des collectifs, de ruptures identitaires, certains « ne se reconnaissant plus dans le métier »... La direction a dû faire face à un mouvement collectif soulevant, entre autres, des questions sur le travail et son organisation. Direction et syndicats ont donc fait appel à l'Anact pour leur apporter un éclairage neuf, lequel a pointé les points forts et faibles pour retravailler ensuite l'organisation.

Point fort : le collectif

Par exemple, en agence, la performance et l'atteinte des objectifs reposent sur un travail collectif qui fonctionne bien : échanges d'informations, aide du directeur d'agence face aux clients, primes individuelles et collectives, management participatif.

Ici, l'enjeu est de préserver ces collectifs et de maintenir ce point fort de l'organisation.

La disparition du métier de guichetier suppose de généraliser l'externalisation des opérations de comptage de la caisse, pour libérer du temps au développement commercial. L'analyse com-

parée de deux agences de taille similaire, l'une des deux ayant externalisé le comptage, montre l'efficacité de l'opération dans la première agence, tant sur le plan des conditions de travail que de la performance.

Siège et agences : des relations à construire

Les difficultés les plus lourdes concernent les relations entre les agences et le siège. On touche là aux premiers effets de la fusion et à l'éloignement des relations entre les différents métiers de la banque. Flou des procédures et des circuits de décision : les conseillers clientèle ont le sentiment d'être aux prises avec de multiples interlocuteurs du siège qui tiennent des discours contradictoires et ralentissent les pro-

cessus de décisions. Or, tout retard accroît le risque de défection chez les clients. Les conseillers clientèle voient donc dans les retards de traitement des dossiers une source de tensions et de stress.

L'appui au travail d'organisation, en identifiant la complexité des circuits décisionnels débouche sur une nouvelle organisation plus lisible : la direction d'exploitation gère les conditions d'octroi de taux, la direction des crédits gère le traitement des dossiers sensibles hors de la délégation des conseillers, la direction de la production s'occupe de la gestion des crédits. La Banque populaire occitane est aujourd'hui confrontée à une nouvelle fusion avec sa voisine de Toulouse. Les repères donnés semblent aujourd'hui servir de garde-fous utiles pour structurer la nouvelle organisation. ■

BANQUE POPULAIRE OCCITANE

Secteur : services

Activité : banque, assurance

Effectifs : 2300 salariés

Région : Midi-Pyrénées

Les nouvelles missions de la banque

Baisse des taux, segmentation de la clientèle, montée de la tarification des services, développement de la concurrence, généralisation de la bancassurance... Les banques sont confrontées aujourd'hui à de grandes transformations. Pour faire face, les changements d'organisations et de métiers s'accroissent. Ainsi, le guichetier disparaît au profit de la banque automatique, le banquier devient un conseiller clientèle dont la capacité à vendre une gamme toujours plus étendue de produits est devenue primordiale, les assistants commerciaux deviennent conseillers clientèle, les services support des sièges diminuent au profit du développement des agences au plus près des clients, les fusions entre banques s'accroissent...

Évoluant dans un contexte très concurrentiel, l'entreprise Ferro souhaite faire de son nouveau laboratoire sa vitrine tout en progressant sur la prévention des risques professionnels. Avec à la clé une nouvelle organisation du travail, puisque trois équipes vont partager espace et équipements. Des simulations sur plan ont permis de faire des propositions concrètes d'améliorations.

À la recherche de la bonne alchimie



Par Frédéric Dumalin (département changements technologiques et organisationnels de l'Anact) et Patrick Issartelle (Aract Champagne -Ardenne).

FERRO

Secteur : chimie

Activité : fabrication de produits pour le revêtement d'équipements ménagers

Effectifs : 185 salariés

Région : Champagne-Ardenne

«**G**agner de l'intérieur», tel est le nouveau slogan choisi par l'entreprise Ferro. Le site de Saint-Dizier est la seule entreprise chimique au cœur du bassin métallurgique de la Haute-Marne. Son marché – la fabrication de produits pour réaliser des revêtements pour ustensiles de cuisine mais aussi de nombreux équipe-

ments électroménagers – revêt un fort caractère concurrentiel, en particulier des pays émergents. Pour exister durablement dans un tel contexte, l'entreprise entend conforter son image en matière d'innovation et de relation avec ses clients qui fait sa réputation... et emporter la bataille à partir de ses bases, autrement dit de sa culture d'entreprise, centrée sur la qualité.

Un nouveau laboratoire doit être mis en place, avec pour vocation de

devenir la vitrine du groupe tant en matière d'innovation, de qualité que de prévention des risques professionnels liés à l'utilisation de produits dangereux (cancérogènes, mutagènes et reprotoxiques). L'innovation, l'accompagnement des clients, le respect des délais et un bon rapport qualité-prix constituent autant d'enjeux qui vont impliquer de nouvelles exigences dans le travail des salariés.

Pour mener à bien sa démarche, l'entreprise a sollicité l'Aract

79%

des salariés estiment qu'ils ont des marges de manœuvre pour s'organiser dans leur travail.

Source : sondage Anact-Tns Sofres, mai 2007.

Le goût du changement

Acteurs au sein du comité de pilotage paritaire de cette première expérience de conduite concertée du changement organisationnel, la direction et les représentants du personnel ont pu, séparément puis ensemble, entamer une réflexion plus globale sur les modalités de conduite du changement.

Partant de l'identification de quatre familles clés d'acteurs présents dans l'entreprise (la direction, les représentants du personnel, l'encadrement, les salariés), ils ont réfléchi aux rôles spécifiques de chacune d'entre elles.

L'importance de leur permettre de jouer un rôle actif semble aujourd'hui partagée par tous. Ainsi ont-ils esquissé une réflexion complémentaire sur les différents canaux structurant les relations sociales dans l'entreprise, et sur les modalités de leur

fonctionnement. L'implication raisonnée de tous dans une conduite du changement permet de réfléchir aux nouvelles exigences du travail, en cohérence avec l'objectif énoncé par le groupe de «gagner de l'intérieur». Forte de cette expérience, l'entreprise n'en est pas restée là. Depuis, un projet «gagnant/gagnant» d'amélioration des conditions de travail et de la performance d'un secteur de production a été mené, par le biais d'une conduite de projet participative. Le CHSCT prépare sa visite du chantier du nouveau laboratoire. Les salariés participent à la réflexion et à la préparation du déménagement. En outre, des modalités proposées par le groupe participatif vont être expérimentées en amont. Tous auront voix au chapitre pour en tirer les enseignements utiles pour de nouvelles évolutions.

Champagne-Ardenne, qui est intervenue selon la méthode CQDIS (Coûts, Qualité, Délais, Innovations et aspects Sociaux). Après installation d'un comité de pilotage paritaire, l'intervention s'est déroulée en trois temps.

De stimulants débats

Une première phase a permis d'identifier les enjeux stratégiques pour différentes familles d'acteurs présents dans l'entreprise (la direction du site, les représentants du personnel, une direction produit au niveau européen) et de les confronter à la réalité des conditions actuelles de la réalisation du travail. Tous se retrouvent clairement sur des enjeux de modernisation pour des laboratoires plus performants, et améliorant de façon significative les conditions de travail des salariés. Une analyse du travail a confirmé des besoins d'amélioration des conditions de travail. Il est ainsi apparu que le projet du nouveau laboratoire devra permettre un mieux en matière d'exposition aux poussières et aux bruits, ainsi que dans l'organisation du travail.

De stimulants débats en comité de pilotage paritaire ont porté, par exemple, sur les liens entre le niveau de qualité recherché, les innovations nécessaires pour ce faire, les investissements souhaitables en équipements et en formation des opérateurs ainsi que les effets sur les conditions de travail.

Construire un collectif

La seconde phase a été conduite en groupe participatif, composé de salariés et de cadres des laboratoires. Elle a porté, plus précisément, sur les enjeux en matière d'amélioration des conditions et d'organisation de travail liées à la mise en place du nouveau laboratoire. Trois équipes vont désormais devoir partager des espaces communs organisés dans une logique modulaire. Comment donner du sens à cette nouvelle réalité ? Comment des spécificités propres à chaque équipe (origine

Un laboratoire, trois équipes et autant de possibilités

L'un des enjeux de ce nouveau laboratoire est de faire travailler, sur un même site, des équipes dont le rapport au temps et aux clients est différent. Le laboratoire « Contrôle » doit livrer dans la journée des produits de qualité, et faire donc face à une forte pression.

L'équipe « Technical Support » ne connaît pas la même pression temporelle puisque, sauf urgence, son calendrier d'activités s'étale sur une ou plusieurs semaines. Elle est, en revanche,

soumise à une forte pression des clients parce qu'amenée à régler un problème-client ou à répondre à des commandes spécifiques. Quant à l'équipe « Recherche et Développement », elle connaît une pression moindre au niveau des délais, mais dans un même temps une responsabilité accrue pour l'avenir. Ses contacts avec les clients sont moins fréquents, l'équipe se situant davantage dans une optique d'anticipation des besoins du marché.

et identité professionnelle, pression du temps, poids des clients dans l'activité) vont-elles s'articuler et s'épanouir dans le nouvel ensemble (voir encadré) ? Toutes ces interrogations rejoignent un objectif : faire émerger un véritable collectif de travail.

À l'issue de cette phase, le groupe a proposé de nombreux objectifs de progrès, assortis de pistes d'actions à réaliser. Parmi elles, figure la

différents paramètres que sont l'amélioration des conditions de travail, la prévention des risques professionnels et la performance économique du laboratoire. Des outils électroniques ont été spécialement conçus pour simuler, sur plan, chaque activité de travail et ont permis d'avancer des propositions d'améliorations. Celles-ci portent, entre autres, sur la gestion des flux de circulation,

Le projet du nouveau laboratoire devra permettre un mieux en matière d'exposition aux poussières et aux bruits, ainsi que dans l'organisation du travail.

conception participative d'une « charte du savoir-vivre ensemble ». Une nouvelle façon de penser la conduite de projets innovants a également été évoquée. Elle implique d'associer, le plus en amont possible, des salariés issus des collectifs de travail concernés par le projet. L'enjeu est, en effet, d'anticiper les multiples effets possibles de changements introduits dans le travail, afin de ne pas laisser les opérateurs faire face seuls aux réalités et exigences nées d'une nouvelle conception du travail dans les laboratoires.

Simuler une nouvelle organisation

Des simulations d'une nouvelle organisation du travail ont constitué la troisième étape de cette démarche, toujours menée avec les membres du groupe participatif. Elles ont permis d'associer les

les modalités de partage d'équipements communs et d'approvisionnements, la gestion des sorties de four, le franchissement des portes, l'équilibrage des activités dans les différentes zones structurantes du futur laboratoire, l'implantation des terminaux informatiques et de certains équipements, les espaces de régulations formelles et informelles, la sécurisation et l'isolation des activités à risques...

De nombreuses propositions d'évolutions du projet initial sont nées de cette phase, avec le souci de s'appuyer sur des indicateurs de mesure des résultats observables par tous, car en rapport direct avec les tâches réalisées par les salariés. Il a ainsi été proposé que l'implantation de plantes vertes, bénéfiques sur l'environnement de travail, facilite la gestion des flux de circulation et... renseigne les salariés sur le niveau d'empoussièrément du laboratoire. ■

Radiographie d'un poste d'accueil

France Bleu Béarn, station paloise du réseau Radio France, a sollicité l'Aract Aquitaine afin d'étudier les causes de dysfonctionnement d'un service aux attributions parfois mal identifiées.

Traiter jusqu'à 300 appels externes et internes par jour, recevoir les visiteurs, répondre aux sollicitations diverses de la direction, des journalistes, animateurs et techniciens, entretenir le fichier des auditeurs, sélectionner et briefer ceux susceptibles d'intervenir en direct à l'antenne, gérer l'attribution des cadeaux dans le cadre des jeux... Mais quelle est précisément la fonction d'un

Objet de cette étude, sollicitée en 2006 par la station auprès de l'Aract Aquitaine, à la demande du CHSCT : la dimension psychosociale du poste de chargé d'accueil.

RADIO FRANCE BLEU BÉARN

Secteur : Média

Activité : Radio

Effectifs : 25 salariés

Région : Aquitaine

« Exception faite des stages prévus à l'embauche, aucune formation n'avait été, à ce jour, envisagée pour les chargées d'accueil. »

chargé d'accueil au sein d'une station locale de Radio France ? La réponse ne coule pas de source. Un récent travail initié à France Bleu Béarn pourrait non seulement apporter des réponses précieuses, mais également servir de référence à l'échelle nationale.

« L'analyse a très vite dépassé le strict périmètre de la fonction d'accueil pour décrire la complexité des relations entre les différents éléments constituant l'organisation », explique Pierrette Maugey, administrateur pour la région Sud-Ouest.

À Pau, l'accueil représente un poste et demi : une personne à plein temps, une autre à mi-temps gèrent 365 jours par an, de 7 heures à 19 heures, et sans jamais se rencontrer, des tâches spécifiques d'accueil et de standard qui, au fil des ans, se sont sensiblement diversifiées. D'où une certaine confusion dans l'organisation des tâches, une certaine tension sur les tableaux de service et, surtout, *in fine*, la perception difficile et le « vécu » douloureux de la fonction par les principales intéressées.

Pour une réelle reconnaissance des fonctions

« Non seulement il s'agit de postes à interfaces multiples, mais la distribution des charges de travail avait fini par se faire au coup par coup, sans véritable maîtrise. On en était arrivé à une situation parfois mal vécue par nos deux collaboratrices, avec un ressenti très fort et pas toujours posément exprimé », souligne Patrice Dourlent, directeur de la station. Un exemple ? Les chargées d'accueil participent parfois aux choix des interlocuteurs invités à prendre parole. Une mission proprement éditoriale dont on pourrait légitimement les penser exemptées. De fait, cette prestation, si elle se révèle acceptée *de facto*, n'est en aucun cas agréée statutairement,

Revalorisation par la reconnaissance

France Bleu Béarn emploie 25 permanents, dont une équipe de journalistes exigeants mais pas toujours au fait des contraintes associées aux autres métiers. Rédaction et animation sont logées au premier étage. Quant au directeur, installé au deuxième étage du bâtiment, il reconnaît ne pas pouvoir être systématiquement au fait des tensions ou conflits qui peuvent éclater au rez-de-chaussée. Bref, rien qui puisse faciliter la valorisation d'un poste pourtant au croisement de toutes les demandes et de toutes les manifestations de stress et d'énerverment. Le travail d'objectivation mené par l'Aract aura sans doute eu raison des réticences initiales des deux chargées d'accueil. « Je me suis rendu compte que la problématique dépassait largement la sphère de l'accueil et pouvait être déclinée à

d'autres métiers, souligne Caroline Ragazzi. Il serait sans doute intéressant de travailler sur les interactions entre les différents services : rédaction, animation, personnel technique, accueil. » Des entretiens sont dès lors programmés avec l'ensemble des métiers représentés au sein de la radio locale. Pour les chargées d'accueil, c'est déjà, dans l'approche, la reconnaissance de la facture complexe et centrale de leur poste. « Le simple fait d'amorcer une démarche de ce type a contribué à revaloriser la fonction. D'une certaine manière, il s'est agi d'acter que l'accueil n'est pas la cinquième roue du carrosse et qu'il est un élément structurant dans l'organisation de l'entreprise », confirme le directeur de la station.

ni reconnue en termes d'obligations côté management. « Exception faite des stages prévus à l'embauche, aucune formation n'avait été, à ce jour, envisagée pour les chargées d'accueil », remarque Patrice Dourlent.

Redéfinir un meilleur environnement de travail

Pour ne rien faciliter, les deux collaboratrices évoluent au sein d'un espace de travail mal adapté : un simple bureau, installé en ligne de front immédiate avec les visiteurs, dans une pièce sans visibilité sur les autres services, animation, rédaction, technique et direction. Bref : un contact trop immédiat avec l'externe, et pas assez de liens avec l'interne. Et l'impossibilité de s'approprier l'espace. Exiguïté des lieux oblige, la moindre photo posée sur le bureau « saute » aux yeux du premier visiteur ayant poussé la porte d'entrée. Le moindre stylo ne reste pas plus de deux minutes en place. Un environnement peu propice à un exercice serein d'une fonction normalement qualifiée de poste à risque. Et le risque, les deux collaboratrices en charge de l'accueil le ressentent d'autant plus que la radio est située en face d'un commissariat de police. Ce qui leur vaut certaines visites inopinées, notamment à l'ouverture de la radio, dès 6 heures du matin : fin de garde à vue, sortie de cellules de dégrisement...

Une mobilisation de tous

Lorsqu'elle arrive à la station, Caroline Ragazzi, chargée de mission de l'Aract Aquitaine, décide d'emblée d'inscrire son travail dans une approche à la fois qualitative et pluridisciplinaire impliquant la médecine du travail, les ressources humaines, la direction ainsi que les représentations du personnel. Cela, au travers d'observations des situations de travail et également d'entretiens individuels et collectifs. Les résultats de l'étude ont fait l'objet d'une présentation en trois

« On travaille dans une radio, mais on ne communique pas. »

« Nous sommes au centre de tous les mouvements et de toutes les demandes. Quand quelque chose ne fonctionne pas, soit en interne, soit du côté du public, cela nous retombe forcément dessus d'une manière ou d'une autre. »

Cette chargée d'accueil de France Bleu Béarn le reconnaît volontiers : la mission confiée à l'Aract Aquitaine l'a dans un premier temps laissée sceptique. Aujourd'hui, elle espère voir bouger les choses, d'autant que certaines dispositions, affirme-t-elle, restent simples et rapides à mettre en œuvre. « Nous travaillons dans une radio, mais la communication entre les services est inexistante. On nous a

déjà annoncé des choses allant dans le bon sens, notamment des réunions avec les autres services, qui se sentent tous toujours prioritaires. » Les deux chargées d'accueil, qui participent d'ores et déjà chaque semaine à la réunion des animateurs de la station, ont pu exprimer au directeur leurs attentes quant à la nature et aux modalités des relations à établir avec les journalistes. Elles doivent également bénéficier de stages de formation (gestion d'un standard, gestion de l'agression) afin de les aider à se valoriser dans leur développement personnel et dans leur fonction d'accueil.

sessions : auprès de la direction, auprès du CHSCT, puis de l'ensemble des personnels de la station. Le premier champ d'action portera sur l'ergonomie de l'environnement de travail : mise en place d'un système d'accès sécurisé et d'une banque d'accueil, aménagement de l'espace intégrant de plain-pied et de manière fonctionnelle l'accueil dans la vie quotidienne de la station. Autre strate d'amélioration : la mise en adéquation de la charge de travail et des emplois du temps. Le travail sur l'organisation devrait permettre de valoriser et d'institutionnaliser les temps d'échange nécessaires au bon fonctionnement des différents secteurs : programmation de réunions entre les services, mise en œuvre de « temps collectifs » permettant des ren-

contres entre les différentes populations cohabitant au sein de la station...

« Il va s'agir également de définir des protocoles à partir desquels on pourra circonscrire les tâches et mieux définir les périmètres de responsabilités à tous les niveaux fonctionnels : direction de la station, administration et délégation régionales », note Pierrette Maugey. Enfin, un programme assez lourd de formations doit voir le jour. Les stages, pour certains orchestrés sur plusieurs jours et animés sur site et en temps réel, porteront sur la cohésion d'équipe, la définition des missions de la station, la valorisation du poste de chargé d'accueil et celle des personnes qui exercent ces tâches. ■

Muriel Jaouen (journaliste).

CONTACT

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

Radio France
4 000 salariés permanents,
dont 600 journalistes, 330 musiciens et
1 500 collaborateurs au cachet ou à la pige.
460 000 heures de programmes par an.
42 stations France Bleu.

Le secteur des services à la personne connaît d'importantes transformations depuis plusieurs années. Moins de marges pour une adaptation aux besoins spécifiques des personnes... les salariés doivent faire face aux exigences, contradictoires, de la nouvelle organisation de certaines structures.

Aide aux personnes : les salariés gèrent les contradictions



Par **Luc Robuschi**, Actal (Action pour les conditions de travail en Alsace).

Une forte densification du travail : voilà ce qui ressort de deux interventions réalisées dans des structures associatives alsaciennes d'aide aux personnes lorsque l'on questionne les salariés à propos de l'évolution de leurs conditions de travail. Car le secteur connaît une profonde mutation qui change la nature même du travail. Désormais, les interventions réalisées au domicile des personnes en difficulté sont de plus en plus circonscrites, à la fois en temps mais aussi en degré de formalisation des prestations à fournir sur le plan technique (ménage, aide à la toilette, repas...). Cette

et dont la priorité est de parler ? Doit-elle s'asseoir et réconforter la personne – au risque de ne pas effectuer la prestation prévue – ou bien doit-elle ignorer la demande et la souffrance ?

Si ce type de « contrainte paradoxale » existe depuis longtemps, un contexte de travail plus « souple » permettait de s'adapter pour tenter de trouver un équilibre satisfaisant entre la prestation prévue et les demandes « hors contrat » des personnes aidées. Le glissement vers une plus grande rigidité rend impossible le compromis, plaçant les salariés dans une posture « d'arbitrage » entre la « relation

d'aide » et la « prestation technique ». Plus difficile encore : le « contrat de service », censé protéger le client, peut induire des formes insidieuses de « maltraitance », comme le fait d'ignorer la souffrance morale d'une personne âgée...

mencer l'intervention par le partage d'un petit déjeuner est désormais enregistré comme un « retard » par le système de télégestion... Les intervenants ont donc de moins en moins la possibilité d'apporter des réponses satisfaisantes aux demandes des clients ou de leur famille.

Miser sur l'échange

Pour permettre aux intervenants de faire face à ces évolutions sans y laisser leur santé, de nombreux auteurs préconisent l'organisation d'échanges de pratiques permettant d'identifier, de formaliser et de faire « remonter » aux responsables hiérarchiques (mais également aux responsables institutionnels ainsi qu'aux financeurs) les paradoxes et les situations de « non qualité » générés par ces conflits de prescription. Autre avantage d'une telle démarche : permettre l'élaboration d'un référentiel commun et partagé d'activité, en s'appuyant sur l'analyse collective « d'études de cas ». Ces temps d'échanges pourraient également contribuer à développer les compétences de diagnostic de situation et de distanciation des intervenants à domicile, pour réduire l'isolement inhérent à cette fonction. ■

Les interventions réalisées au domicile des personnes en difficulté sont de plus en plus circonscrites.

évolution s'inscrit dans un contexte législatif visant à mieux protéger les clients (loi du 2 janvier 2002) et dans un contexte économique de maîtrise des dépenses publiques, notamment depuis la mise en place de l'Allocation personnalisée d'autonomie. Or, dans la réalité, les attentes des personnes aidées peuvent se révéler très différentes des prestations formalisées dans le cadre du « contrat de service ». Une contradiction difficile à accepter et à vivre pour les salariés.

Conflits de prescription

Que doit faire un intervenant qui se retrouve devant une personne déprimée se plaignant de solitude

77%
des salariés déclarent pouvoir discuter avec leur responsable hiérarchique de la meilleure façon d'organiser leur travail

Source : sondage Anact-Tns Sofres, mai 2007.

POINTS DE VIGILANCE

1

Un travail nécessaire sur l'organisation : mais comment ?

Le travail ne peut se faire sans le recours à un certain nombre de règles et de normes. En même temps, ces règles doivent permettre l'exercice de l'autonomie : aucune organisation du travail ne peut être à même de prévoir à l'avance toutes les situations et tous les événements auxquels les salariés auront à répondre. En la matière, les schémas idéaux se révèlent souvent

inopérants, voire nocifs (ils figent la capacité de réponse d'une organisation face aux changements). Dans ce sens, le travail d'organisation est fondé non pas sur le déploiement d'une méthode identifiée *a priori* mais sur la recherche de solutions *ad hoc*, provisoires et ouvertes sur l'inattendu. Une telle posture exige pour les entreprises de s'ouvrir à

des logiques d'innovation qui répondent aux exigences posées par la vie économique contemporaine. La « bonne organisation » ne découle alors pas de l'application d'un modèle défini préalablement. Elle s'appuie davantage sur la capacité des acteurs de l'entreprise à inventer des formes organisationnelles adaptées à la production d'un service de « qualité » ou d'un bien.

2

Prendre le temps de discuter du travail

Tous le ressentent dans l'entreprise : rythmes soutenus, demandes complexes et multiples, reporting, pression des clients, changements... l'impression d'un travail toujours plus exigeant qui demande un investissement de tous les instants est réelle. Le travail s'est considérablement accéléré et change régulièrement, ne serait-ce parce que les technologies évoluent très

vite. La place du dialogue et des échanges risque alors d'être limitée, voire supprimée. Or, investir du temps dans la discussion sur le travail n'est pas une perte... de temps. Regarder comment chacun construit son expérience, les difficultés rencontrées, les problèmes réglés mérite qu'on s'y attarde et que l'on reconsidère régulièrement non pas seulement les conditions de travail

mais l'environnement et la manière dont on demande à chacun de réaliser son travail. Gérer les difficultés, analyser les relations avec la hiérarchie et les collègues, les interactions directes avec les clients, les éléments de gestion... nécessitent cette prise de recul. Un moment pour mieux comprendre comment le travail se fait et l'adapter aux nouvelles situations.

3

Autonomie et nouvelles exigences du travail : toujours baliser l'action

L'octroi de responsabilités élargies aux opérateurs directs fait désormais partie des modes d'organisation du travail. Les salariés y trouvent généralement leurs comptes : prises d'initiatives, occasion d'exercer ses compétences, de développer de nouveaux domaines de responsabilités, etc. Pour le management, cette situation comporte aussi ses avantages, notamment du côté de la diminution

des besoins de contrôle. Pour l'entreprise, il est alors plus facile de faire face aux aléas de toutes sortes qui ponctuent le cours des événements sans une planification rigide des opérations. Mais cette responsabilisation se doit d'être accompagnée par des mesures d'organisation spécifiques (réunions, remontées d'expériences, etc.). Il ne faut pas faire en sorte d'instaurer le règne de la débrouille et de fixer des

objectifs généraux sans préciser ce que l'on attend de chacun. Le rôle de l'encadrement de terrain conserve alors toute son importance : il s'agit non seulement de clarifier les objectifs et de vérifier l'atteinte de ceux-ci (c'est le rôle traditionnel des encadrants de premier niveau) mais aussi de mettre en place des mécanismes de discussion et de débat portant sur le travail et ce qui s'y passe concrètement.



L'IDÉAL AU TRAVAIL

Êtes-vous héroïques ou résistants ? Enchanteurs ou pratiques ? Dans *L'Idéal au travail*, Marie-Anne Dujarier, sociologue, décortique le travail dans une chaîne de restauration et dans un hôpital. Et montre qu'une réflexion sur l'organisation est souvent laissée aux salariés qui se construisent alors une figure, un comportement par rapport à une « norme idéale ».

L'Idéal au travail, par Marie-Anne Dujarier, Le Monde/PUF, 2006.

lire

L'une est serveuse dans une chaîne de restaurants. L'autre est infirmière en gériatrie dans un hôpital public. Toutes deux ont accepté de parler de leur travail à Marie-Anne Dujarier, sociologue à l'université de Paris-III et à l'École polytechnique. Dans *L'Idéal au travail*, ces deux salariées, dont le point commun est la relation avec des personnes, clientes ou patientes, témoignent. Grâce à leur parole, l'auteur dénoue le fil du travail réel et quotidien de ces personnels qui font face à de multiples sources d'exigences. Celles du client-patient, à satisfaire en premier lieu, celles de la hiérarchie, celles des collègues et celles de l'organisation plus globalement. Comment ces services dits « de masse » ont-ils évolué, comment les salariés vivent-ils ces changements, comment leur travail se construit-il ? Marie-Anne Dujarier décrypte enfin ce que la « norme idéale » que chacun tente d'atteindre dans son travail peut comporter de structurant ou, au contraire, de déstabilisant.

Des Héroïques aux Résistants

Dans la restauration de masse, par exemple, on retrouve une tension permanente entre la standardisation (liée aux normes et procédures propres à l'enseignement) et la personnalisation nécessaire de la réponse au client. Ce sont les salariés qui font les ajustements, parfois sans ressources. Des blocages, rendant le dialogue autour du travail difficile, existent : les relations personnelles entre les salariés, des systèmes de travail qui laissent peu de place aux retours d'expérience, etc. Chacun fait alors « comme il peut » pour répondre aux contraintes : le salarié pour satisfaire les clients, l'encadrement pour atteindre les objectifs fixés. Normes et objectifs sont vécus de façon paradoxale par les salariés car leur atteinte paraît impossible. L'idéal n'ayant *a priori* aucune chance d'être rencontré dans la réalité, comment alors en prendre son parti ? Faire « comme si » ?

Les Héroïques, les Pratiques, les Enchanteurs ou les Résistants : les attitudes varient par rapport à cet idéal à atteindre. Marie-Anne Dujarier classe les salariés en quatre figures ou types de comportements définissant une certaine manière d'aborder le travail et ses exigences. Ainsi, les Héroïques cherchent à coller au plus près à la réalisation de l'idéal. C'est une attitude courante, chez les cadres en particulier, en contact direct avec les clients ou usagers. Faire face aux exigences, même surhumaines, est un défi dont ils espèrent tirer une reconnaissance sociale forte. Les Pratiques ont, quant à eux, renoncé à « être à la hauteur » et à se conformer à la norme idéale. Ils ont une bonne expérience de leur fonction, parfois anciens Héroïques ayant reculé sur leur activité et leur place... Les Enchanteurs sont les gardiens de la norme mais évitent les lieux où se réalise le travail. Ce sont donc souvent ceux qui n'ont pas de contacts directs avec le client (fonctionnels et administratifs) mais qui organisent le travail avec les salariés. Enfin, les Résistants dénoncent la norme idéale. Ils reconnaissent les limites de leur activité, l'idéal restant une référence dont ils entendent négocier les modalités pour l'atteindre. Une attitude assez rare, voire marginale. Dans tous les cas de figures, un décalage entre le travail prescrit et le travail réel se produit. Au final, les salariés mènent souvent leur propre « jeu » et organisent leur travail. Mais le manque de limites qu'ils dénoncent se traduit parfois par une souffrance et un sentiment d'abandon, tant les objectifs apparaissent inatteignables. Un ouvrage très éclairant sur la manière dont se vit le travail, comment son organisation se construit (ou non...) et sur cette part de soi qu'on lui donne, sans vraiment s'en rendre compte... ■

Béatrice Sarazin

ARTICLES ET RAPPORTS

« **Conditions de travail : une pause dans l'intensification du travail ?** », Jennifer Bué, Thomas Coutrot, Sylvie Hamon-Cholet et L. Vinck, *Premières Synthèses*, n°1-2, janvier 2007.

« **La qualité de vie au travail en 2007** », *Anact*, éd. de l'Anact, juillet 2007, 8 pages.

« **Les salariés contraints de s'impliquer** », interview de Jean-Philippe Melchior, *Entreprise et carrières*, n° 866, juillet 2007, p. 28-29.

« **Conduire et réussir le changement d'organisation** », *Travail et Changement*, mai-juin 2006, n° 308, 15 pages.

« **Les conditions de travail des professionnels des établissements de santé : une typologie selon les exigences, l'autonomie et l'environnement de travail** », Romuald Le Nan, *Études et résultats*, février 2005, n° 373, 12 pages.

« **Travailler dans le changement, travailler au changement. Trois directions du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie** », Solveig Grimault, Jean-Marie Pernot et Pascal Ughetto, *Revue de l'Institut de recherches économiques et sociales*, novembre 2005, n° 2, p. 129-195.

« **Intensité et conditions de travail** », Damien Carton et Michel Gollac, *Quatre Pages*, CEE, n° 58, juillet 2003.

« **Organisation du travail : comment les salariés vivent le changement** », Jennifer Bué, Sylvie Hamon-Cholet et Isabelle Puech, *Premières Synthèses*, n°24-1, juin 2003, 10 pages.

« **Dix ans de conditions de travail dans l'Union** », Damien Merlie, Pascal Paoli, *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail*, 2001, 7 pages.

OUVRAGES

Faire face aux exigences du travail contemporain, Pascal Ughetto, éd. de l'Anact, 2007, 157 pages.

Comprendre le travail pour le transformer, F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou, J. Duraffourg et A. Kerguelen, rééd., éd. de l'Anact, 2007.

Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail, Benjamin Sahler, Michel Berthet, Philippe Douillet et Isabelle Mary Cheray, éd. de l'Anact, 2007, 268 pages.

Le Travail intenable, résister collectivement à l'intensification du travail, coord. par Laurence Théry, CFDT-La Découverte, 2006, 246 pages.

Les Désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme, Philippe Azkénazy, Le Seuil, coll. « République des idées », 2004, 98 pages.

Changer le travail... oui, mais ensemble, Henri Rouilleault et Thierry Rochefort, éd. de l'Anact, 2005, 512 pages.

Agir sur... la charge de travail, sous la dir. de Bertrand Poète et Thierry Rousseau, éd. de l'Anact, 2003, 84 pages.

Intensification du travail, le film réalisé par René Baratta et diffusé par l'Anact, complète le travail de la CFDT et l'ouvrage *Le Travail intenable*. Il illustre des situations d'intensification du travail dans trois secteurs : industriel, centres d'appel et aide à la personne. En vente sur le site de l'Anact.

Le Centre canadien d'hygiène et sécurité au travail propose une réflexion sur l'articulation et la conciliation des temps de vie travail-hors travail. Des questions et surtout des réponses à consulter sur www.cchst.ca/reponsesst/psychosocial/worklife_balance.html

Le Centre d'études et de l'emploi propose de nombreuses publications et rapports autour de la conciliation vie au travail et vie hors travail, les conditions de travail et la santé au travail, l'organisation et les relations de travail... www.cce-recherche.fr

Retrouvez l'ensemble des résultats du sondage Anact-Tns Sofres « **Les salariés face aux nouvelles exigences du travail** », toutes les informations sur la Semaine de la qualité de vie au travail et un dossier complet sur les changements d'organisation sur www.anact.fr

Multimedia

sur le web

sur anact.fr

Le réseau Anact met en ligne ActDoc, une base de données documentaire unique sur les conditions de travail.



ActDoc, un outil de veille complet et quotidiennement mis à jour par le centre de documentation de l'Anact.

www.actdoc.anact.fr

Plus de 20 000 références sont désormais directement, et gratuitement, disponibles sur le web :
6 200 ouvrages et actes de colloques, 90 revues spécialisées, 13 700 articles, 2 500 rapports et 140 supports multimédia.

Des rubriques à découvrir :

- « Lu pour vous » : le bulletin bibliographique mensuel du centre de documentation.
- Dernières publications sur des thèmes choisis dans l'actualité du travail.
- Les éditions du réseau Anact.

Au cœur du dispositif de veille du réseau Anact, le centre de documentation de l'Anact est situé à Lyon. Une équipe de quatre documentalistes, spécialistes des questions du travail, vous accueille sur rendez-vous.

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

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Ohéniche – directeur de la rédaction : Gilles Heude – responsable des éditions : Sylvie Setier – rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr – contributeurs au dossier : Frédéric Dumalin, Patrick Issartelle, Caroline Ragazzi, Luc Robuschi, Thierry Rochefort, Thierry Rousseau.
Réalisation : Reed Publishing – chef de projet : B. Lacraberie ; 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 : 4^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.