

Travail & CHANGEMENT

Qualité de vie au travail en Europe: questions d'Union

- observations
- tendances
- perspectives

ARGUMENTS (P. 4 à 9)

Maria-Hélène André (CES),
Joseph Thouvenel (CFTC),
Maxime Cerutti
(Business Europe),
Danielle Kaisergruber (DKRC)
Dominique Méda (CEE),
Jorma Karpinnen
(Fondation européenne pour
l'amélioration de la qualité
de vie et de travail),
Karl Kuhn (ENWHP),
Emmanuelle Brun (AESST),
Xavier Lacoste (Altedia)

CÔTÉ EUROPE (P. 10 à 15)

Analyse

Attractivité : la preuve par 105

Pays-Bas

**Les risques sont rois
au royaume des tulipes**

Allemagne

**Une autre histoire
de reconstruction**

Société

**Travail et famille :
deux valeurs conciliables ?**

Roumanie

**Une mine d'initiatives
pour les gueules noires**



Qualité de vie au travail en questions d'Union

Depuis plus de quinze ans, l'Europe est dotée, avec une enquête européenne, d'un outil fiable d'observation des conditions de travail. Des grandes tendances qui se dégagent émergent de nombreuses questions relatives à l'avenir... Et, à la clé, un indice européen de la qualité de vie au travail ?

Marc, travailleur « nomade » français, serait-il mieux loti s'il exerçait en Italie, au Royaume-Uni ou au Danemark – souvent cité comme exemple dans leur approche de la flexibilité ? Ce responsable de la maintenance dans une société d'informatique, qui toute la semaine sillonne les routes à la rencontre de ses clients, en restant joignable 24 h/24, doit souvent se poser la question tant il est aujourd'hui difficile de ne pas chercher comparaison ailleurs. La qualité de vie au travail est en effet une question dont s'est depuis long-

investissements massifs et à des actions de formation importantes pour les salariés. Il devra aussi répondre aux délégués syndicaux qui souhaitent ouvrir des négociations sur le temps de travail, les parcours professionnels, la prévention du stress ou encore la flexibilité.

Ces petites et grandes histoires du monde du travail racontent-elles la société de demain ? Marc et Anke vont-ils parvenir à se réaliser dans leur travail ? Dans son entreprise, Enzo va-t-il pouvoir associer performance et qualité de vie au travail ? Les différentes expériences menées en

des services et, enfin, l'augmentation du nombre de travailleurs qui sont en relation directe avec les clients.

→ Quelles priorités pour l'avenir ?

Ces évolutions européennes connues, il reste à déterminer sur quoi se fonderont les bonnes pratiques d'amélioration des conditions de travail et en quoi, surtout, elles pourront être exemplaires et déclinées dans les différents pays. L'Europe cherche à engagé des réflexions sur plusieurs pistes. Pour cela, elle mobilise Eurofound. Elle a aussi appelé l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail de Bilbao à « créer un observatoire des risques afin d'anticiper les risques nouveaux et émergents » (voir interview page 9). Il sera notamment question de traiter les risques et les opportunités liés aux nouvelles technologies. De fait, certaines problématiques deviennent incontournables. Parmi celles-ci, reviennent : les populations plus « fragiles » en proie à certaines formes de discrimination (seniors, jeunes, femmes, handicapés...), les méthodes de management, la flexibilité des temps de travail et conciliation vie privée-vie professionnelle, les transitions professionnelles et les parcours, le travail indépendant (de plus en plus de salariés y ont recours), la formation et l'acquisition des compétences, la prévention des risques et l'évolution des questions de santé et sécurité au travail... Autant de sujets évoqués lors des débats sur le sujet* et priorités de l'agenda social européen dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne post 2010. En toile de fond se retrouvent le contexte économique, la globalisation, les changements démographiques, l'évolution des modes d'organisation, les questions environnementales, les discussions salariales, le rôle des partenaires sociaux...

Il reste à déterminer sur quoi se fonderont les bonnes pratiques de l'amélioration des conditions de travail.

temps saisie l'Europe. La Stratégie de Lisbonne s'était donné un cadre d'action à l'horizon 2010 (voir encadré ci-dessous). Le temps du bilan et la nécessité d'esquisser des perspectives arrivent.

Car Marc n'est pas le seul à s'interroger sur ses conditions de travail et son avenir professionnel. Il y a aussi Anke, aide à domicile, qui ne sait pas si elle retrouvera son poste à temps plein à son retour de congé parental. Résultat : pour retrouver une activité à plein temps, elle doit désormais acquérir de nouvelles qualifications. Quant à Enzo, chef d'entreprise, il sait son affaire fragile. Il a dû faire face à d'importants changements, qui l'ont obligé à des

Europe apportent un éclairage. Depuis quinze ans, l'évolution des conditions de travail dans les pays européens est analysée, décryptée *via* notamment la Fondation européenne pour l'amélioration de la qualité de vie et de travail (Eurofound, Fondation de Dublin) qui fournit une photographie régulière en forme d'enquête. La dernière étude date de 2005 (voir interview page 7). Même si 80 % des salariés européens sont satisfaits de leur travail, plusieurs tendances aux incidences moins positives se dégagent : l'intensification du travail, l'augmentation des contrats courts et du travail à temps partiel non choisi, l'explosion du secteur

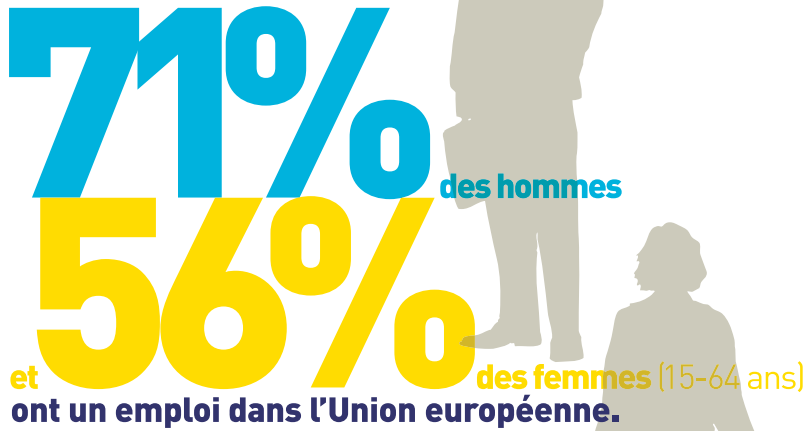
La Stratégie de Lisbonne : la cohésion dans l'action

En mars 2000, lors du Conseil européen de Lisbonne, l'Union européenne s'est fixé un « nouvel objectif stratégique » pour les dix années à venir : devenir l'économie la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'atteindre un développement économique durable grâce à plus d'emplois de meilleure

qualité, ainsi que davantage de cohésion sociale. Ce cadre d'action fixé jusqu'en 2010 est connu sous l'appellation de « Stratégie de Lisbonne ». Les champs de réforme sont l'innovation comme moteur du changement, l'« économie de la connaissance » et le renouveau social et environnemental.

Europe :

L'Europe du travail en chiffres:



78% des salariés européens travaillent dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée.

66% sont employés dans le secteur des services.

25% travaillent une partie du temps en dehors de leur entreprise.

22% ressentent du stress et 23 % souffrent de troubles musculo-squelettiques.

Source de toutes les informations chiffrées de ce numéro : quatrième enquête européenne sur les conditions de travail (Eurofound).

→ Vers un indice européen

Les partenaires sociaux sont eux aussi mobilisés. Ils proposent notamment de créer un indice de la qualité de vie au travail, le "European Job Quality Index". Ils ont déjà élaboré un document de travail autour de différents champs : les salaires, les statuts d'emploi, l'équilibre vie professionnelle et vie privée, les facteurs de santé au travail, les compétences et les parcours professionnels, le dialogue social. Les indicateurs choisis s'appuient sur les résultats de l'enquête européenne**. Cette idée pourrait également se nourrir des expériences dont peuvent déjà se réclamer certains pays. Le Danemark et les Pays-Bas font ainsi figures d'exemples avec leur approche de la flexicurité, notion qui englobe d'une part, la flexibilité pour les entreprises en fonction de leurs besoins et d'autre part, le temps de travail flexible et la sécurité des transitions professionnelles pour les salariés. Le Royaume-Uni se montre, quant à lui, très actif, depuis 2002, sur le système de formation professionnelle continue à travers les *Union Learn Representatives*. Ce réseau de syndicalistes d'entreprises est chargé de diagnostiquer les besoins en formation des salariés, de choisir les prestataires de for-

mation et, éventuellement, de négocier des accords sur ce sujet dans l'entreprise ou au niveau des branches. L'Espagne revisite son système de négociation et de conventions collectives et vient de créer un statut du travailleur indépendant, premier du genre en Europe. La Pologne, elle, devrait la suivre d'ici peu, et la Suède sait se montrer très imaginative en matière d'aménagement des temps de travail. S'il subsiste de grandes disparités dans les situations des États membres, anciens et entrants, toutes ces expériences et ces pistes montrent de nombreuses convergences entre les travaux entrepris par les uns et les autres. L'ensemble de ces sujets d'étude et de réflexion montre qu'il y a encore fort à faire pour les acteurs des entreprises, des branches professionnelles, des territoires... Ils induiront probablement la nécessité d'une nouvelle approche de la négociation collective et de nouveaux besoins pour les partenaires sociaux (voir interviews pages 4-5). ■

Béatrice Sarazin (rédactrice en chef)

* En octobre dernier, l'Anact et la Fondation de Dublin ont organisé deux journées de réflexion autour de la qualité de vie au travail en Europe pour la décennie 2010.

** voir sur le site de la Fondation européenne : new.eurofound.europa.eu/ewco/2008/06/EU08060191.htm



ÉDITORIAL

Jean-Baptiste Obéniche,
directeur général
de l'Anact

1970 : un foyer français.
L'homme seul travaille. Il est à temps plein, en CDI, à 40 heures hebdomadaires, sur un lieu de travail fixe. Il restera dans la même entreprise jusqu'à la fin de sa carrière.
2010 : un foyer similaire.
Toutes ces données ont éclaté. Il y a désormais deux actifs, avec des statuts d'emplois différents, des parcours qui ne sont plus linéaires, des lieux de travail dispersés...

« *Accompagner les entreprises face aux nouvelles réalités du travail.* »

Ces évolutions marquantes changent le rapport au travail. Ce numéro tente de capter ces transformations à travers un panorama de pratiques européennes invitant à la réflexion. Le Réseau Anact s'inscrit aussi dans cette logique en signant son nouveau contrat avec l'État : de 2009 à 2012, celui-ci permettra d'accompagner les entreprises face aux nouvelles réalités du travail. Promotion de la santé, conduite des changements techniques et organisationnels, développement des compétences et des personnes, reconnaissance de la pluralité des populations – genre et âge notamment – ; management du travail... Tels sont les principaux thèmes retenus, en concertation avec les partenaires sociaux, pour faire de l'amélioration de la qualité de vie au travail un facteur clef et durable de la performance des entreprises.

Stratégie de Lisbonne... Et apr

Dans le cadre des actions qu'elle a lancées sur les questions relatives à la qualité de vie au travail en Europe, la Stratégie de Lisbonne a voulu mettre en place une politique pour « plus et de meilleurs emplois ». Qu'en sera-t-il à l'échéance de 2010 ? Les partenaires sociaux européens sont relativement en phase avec le cheminement à effectuer.

Le point de vue des partenaires sociaux Propos recueillis par Béatrice Sarazin et Muriel Jaouën (journaliste)

Comment la CES s'empare-t-elle des questions de qualité de vie au travail en Europe ?

Pour la CES, il s'agit surtout de concilier emplois, qualifications et attentes des salariés. En adaptant les bonnes pratiques et les conditions de travail, on aidera à préserver santé, motivation et capacité à travailler. Par exemple, en mettant fin à la discrimination, en créant des lieux de travail accessibles et en promouvant une flexibilité positive et négociée. Citons aussi des mesures pour promouvoir la réconciliation entre vie privée et vie professionnelle, les négociations en cours sur la révision de la directive sur le congé parental, l'action commune auprès des institutions communautaires sur la quantité et la qualité des services de garde des enfants ou des infrastructures sociales pour les personnes dépendantes.

Quel regard portez-vous sur la Stratégie de Lisbonne ?

Il est critique mais aussi positif. Critique parce que, faute de volonté politique de la part des États membres et en raison de la faiblesse de la Commission européenne, la Stratégie de Lisbonne n'a jamais été

MARIA-HÉLÈNE ANDRÉ,
secrétaire générale adjointe
de la Confédération européenne
des syndicats (CES)



une stratégie intégrée, mettant sur le même pied d'égalité ses différents piliers. Aussi, les aspects liés à la politique et à la cohésion sociales sont restés au second plan. La quantité a été privilégiée, au détriment de la qualité. Mais regard positif aussi parce que sa mise en œuvre a montré qu'il n'y a pas de contradiction entre systèmes de bien-être généreux, croissance économique et création d'emplois. Au contraire, la plupart des États membres les plus performants ont garanti un haut niveau de protection sociale quand il s'agissait d'atteindre les cibles de la Stratégie de Lisbonne. Ceci montre que les travailleurs qui se sentent en sécurité et en confiance contribuent activement aux changements structurels continus, nécessaires pour faire face aux défis de la mondialisation et de l'Union européenne.

Quelles vont être vos priorités après 2010 ?

La CES va lancer une campagne sur le respect des droits des travailleurs, pour s'assurer que cette question figure haut et fort dans la stratégie post-Lisbonne. La qualité des contrats de travail sera certainement une de nos cibles. Même si les contrats de travail à durée indéterminée restent la règle générale, il y a quand même une tendance à l'augmentation du travail atypique et du travail à temps partiel, souvent féminin, occupé par des travailleurs qui ont de plus en plus de mal à trouver des postes à plein temps. La part importante des contrats à durée déterminée augmente de façon continue et représente même un tiers de l'emploi des salariés dans certains pays. La formation des travailleurs sera aussi un thème prioritaire. C'est un nouveau champ qui s'ouvre pour les relations sociales en Europe. Les questions liées à la mobilité, à la migration ou à l'intégration réussie, sans discrimination, feront également partie de l'agenda. Ceux qui prétendent que l'économie européenne ne peut pas croître parce qu'elle est contrainte par des rigidités (Europe sociale et droits des travailleurs) ont tort. Ce qu'il faut, c'est investir dans les personnes au lieu de réduire leurs droits de travail.

Comment Business Europe aborde-t-elle la question de la qualité de la vie au travail ?

Comme une problématique transversale, qui interfère avec de nombreux aspects de l'emploi et que nous appréhendons au travers de réflexions récurrentes, mais aussi *via* des contacts et débats avec des partenaires multiples. En tant qu'organisation patronale, notre point de vue est celui de l'employeur. Nous envisageons donc la qualité de la vie au travail comme liée à une politique d'attractivité de l'emploi. Il s'agit

MAXIME CERUTTI,
conseiller au sein du département
affaires sociales de Business Europe,
organisation patronale européenne



d'attirer les compétences nécessaires au succès de l'entreprise et, à cette fin, d'encourager une main-d'œuvre qualifiée à rejoindre les entreprises et à y rester. Pour ce faire, il est nécessaire d'offrir les meilleures conditions de travail possibles.

Concrètement, comment cela doit-il se traduire ?

De plusieurs manières. En termes de salaires d'abord. Cependant, la question salariale se décide exclusivement aux niveaux nationaux, sectoriels et au niveau de l'entreprise en lien avec la compétitivité des entreprises et la productivité. En termes de sécurité ensuite. Il s'agit, au travers de ce qu'on appelle la flexicurité, d'améliorer la participation à l'emploi. Il faut ici dissiper un amalgame trop souvent établi entre flexibilité et précarité. Rappelons

À votre avis, l'Europe est-elle en capacité de s'emparer des questions de qualité de vie au travail ?

Oui, la capacité existe en Europe. Le sommet de Lisbonne, en 2000, appelait d'ailleurs à se mobiliser pour « plus et de meilleurs emplois ». C'est dans cette perspective que la CES (Confédération européenne des syndicats) s'est emparée de la thématique de la qualité de vie au travail avec, par exemple, une campagne contre les TMS (troubles musculosquelettiques) en 2007 ou avec la campagne 2005-2006 « Plus d'emplois et de meilleurs emplois ». Mais au-delà de la capacité, il manque une véritable volonté politique européenne. Sur ce sujet, comme sur d'autres, il y a un gouffre entre les déclarations d'intentions de la Commission et des gouvernements et les actes concrets.

Le dialogue social européen vous paraît-il suffisamment structuré ?

Le dialogue social est ancré dans le traité instituant la Communauté européenne. L'article 118B du traité (introduit par l'Acte unique européen) attribue à la Commission la tâche de développer le dialogue social au niveau européen. En 1985, une

avancée importante a ainsi été franchie lorsque Jacques Delors a réuni les partenaires sociaux aux premiers Entretiens de Val Duchesse, conférant une nouvelle vigueur au dialogue social. Des accords cadres autonomes entre les partenaires sociaux ont été mis en œuvre selon les procédures et les pratiques propres aux employeurs, salariés et États membres, notamment sur le télétravail (2004) ou le stress au travail (2004, mais seulement transposé en France en juillet 2008 !). On peut également y ajouter des directives sur la santé et la sécurité au travail, sur les lieux de travail, sur les équipements de travail et protection individuelle, sur la manutention manuelle de charges, sur les équipements à écran de visualisation ou encore la directive concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail.

Mais cela ne suffit pas, ce sont souvent des accords *a minima* et beaucoup de chemin reste à parcourir...

Comment voyez-vous cela en tant que syndicaliste français ?

La CFTC comme la CES entendent attirer l'attention sur les conséquences inacceptables d'une organisation du travail qui



JOSEPH THOUVENEL,
secrétaire général adjoint
de la Confédération française
des travailleurs chrétiens (CFTC),
en charge des questions économiques
et européennes

sacrifie la santé et la sécurité des travailleurs à la recherche d'un profit maximal, et qui leur nie la possibilité de contrôler leurs conditions de travail. Les échanges que nous avons avec nos partenaires européens dans le cadre de la CES, ou à l'occasion de séminaires que mettent en place les organisations sociales chrétiennes au sein d'EZA (*Europäische Zentrum für Arbeitnehmerfragen*, « Centre européen pour les questions sur le travail »), sont riches d'échanges, d'expériences et d'élaboration de stratégies communes. Par exemple, à l'occasion d'un séminaire organisé fin octobre par la CFTC avec, notamment, des représentants d'Allemagne, de Belgique, d'Espagne, d'Italie, de Malte, d'Irlande, de Pologne, de Roumanie et de Hongrie, il est très clairement ressorti que la conciliation des temps de vie professionnels, familiaux et personnels constituait un élément majeur du mieux-être au travail.

Existe-t-il des sujets « émergents » qui vont modifier la société de demain et doivent être prioritairement pris en compte ?

Accélération parfois « féroce » de la productivité, délitement du lien social, menaces sur les temps collectifs dédiés à autre chose qu'à la production et à la consommation (dimanches et jours fériés), utilisation à outrance de certaines technologies (ordinateurs ou téléphones portables), véritables « laisses » électroniques... Autant de défis à relever pour que l'être humain soit respecté dans toute sa dignité et reste le but du développement économique et non le moyen de produire toujours plus au seul profit de quelques-uns.

que, dans 70 % des cas, le temps partiel est choisi par les salariés. Autre levier d'amélioration des conditions de travail : le développement des compétences, qui repose, entre autres, sur des programmes de formation adaptés aux nouveaux besoins des entreprises et des salariés. Nous croyons beaucoup aux perspectives de la formation tout au long de la vie. Enfin, il faut renforcer les politiques de conciliation entre les sphères professionnelle et familiale. La révision en cours de la directive sur le congé parental s'inscrit dans cette logique.

Quelles thématiques émergentes identifiez-vous aujourd'hui en priorité ?

Je pense notamment à la question démographique. Vieillesse de la population oblige, l'Europe va se trouver confrontée, à partir de l'année 2011, à une réduction de la main-d'œuvre. Il y a là un enjeu majeur pour les entreprises. Il va falloir, en accord avec la Stratégie de Lisbonne, développer la participation à l'emploi. La flexicurité apparaît, elle aussi, d'ores et déjà, également, comme une question émergente majeure.

L'Union européenne du monde d

Analyses, enquêtes, actions dans les entreprises... Le monde du travail au sein des pays membres de l'Union est depuis de nombreuses années l'objet de toutes les attentions d'institutions européennes et d'experts intervenant sur le terrain. La encore, l'après Stratégie de Lisbonne se dessine.

Les invités du réseau Anact Propos recueillis par Béatrice Sarazin, et Muriel Jaouën et Céline Baujard (journalistes)

KARL KUHN, président d'ENWHP (*European Network for Workplace Health Promotion*)



À quel objectif le travail que réalise le réseau ENWHP répond-il ?

Des salariés en bonne santé dans des organisations en bonne santé : telle est la raison d'être de notre réseau. Il a été créé en 1996 lorsque l'Union européenne a adopté un programme de promotion et d'éducation de la santé, pour améliorer le niveau de protection de la santé en Europe, notamment sur le lieu de travail. La promotion de la santé sert l'intérêt général et c'est un moteur de la prospérité sociale et économique. ENWHP est le principal levier européen de promotion de la santé sur le lieu de travail et compte désormais 31 membres œuvrant pour cela au niveau national (notre partenaire français étant le Réseau Anact). Tous les membres et les partenaires poursuivent collectivement un seul objectif : améliorer la santé sur le lieu de travail et promouvoir le bien-être. En cela, ENWHP est une plateforme incontournable pour eux.

Comment appréhendez-vous les préoccupations de santé et sécurité au travail ?

La vision d'ENWHP est fondée sur une perspective large et complète de la santé. Tout d'abord, une bonne santé au travail résulte d'un processus social,

donc d'actions menées par différents acteurs à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises. Les directions en sont les principaux protagonistes, ainsi que les salariés à travers les méthodes de management fondées sur une culture participative. La santé au travail est aussi le résultat de différents facteurs déterminants comme la politique et la stratégie générale de l'entreprise, la qualité de l'environnement de travail, l'organisation de travail, sans oublier les pratiques personnelles. Enfin, la santé au travail a un impact sur la qualité de vie au travail et hors travail : c'est donc aussi un enjeu de santé publique. Tout cela concourt de façon conjointe à la santé des individus au travail et à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ce qui, à son tour, contribue au développement social et économique aux niveaux local, régional, national et européen. À partir de ces principes, ENWHP soutient de nombreuses initia-

tives collectives de promotion de la santé au travail dans les grandes entreprises, les PME et l'administration publique. Et ce, dans un contexte de main-d'œuvre vieillissante.

Quelles vont être vos priorités pour les prochaines années ?

D'ici à 2010, nous avons un objectif : permettre à tous les pays membres d'ENWHP de bénéficier d'une infrastructure de soutien à l'échelle nationale, qui implique les acteurs tant institutionnels que non-institutionnels. Ceux-ci doivent identifier et diffuser des bonnes pratiques de santé et sécurité au travail, selon les priorités nationales, et participer activement au partage de connaissance au niveau européen. C'est une politique incontournable pour permettre une augmentation significative du nombre de salariés européens appartenant à des entreprises qui promeuvent la santé.

JORMA KARPINEN, directeur de la Fondation européenne pour l'amélioration de la qualité de vie et de travail



Qu'enseigne la dernière enquête menée par la Fondation sur l'évolution des conditions de travail en Europe* ?

On peut relever quelques éléments sur le plan général et dégager les tendances principales : la durée de travail hebdomadaire moyen a diminué régulièrement au cours des quinze dernières années, mais 60 % des travailleurs européens ont des horaires fixes. Pour 70 % d'entre eux, le

rythme de travail dépend de demandes directes des clients. L'intensité du travail (rythmes, délais, cadences) augmente, avec une part de travail en autonomie toujours assez élevée mais en diminution. La proportion d'utilisateurs d'ordinateurs au travail a augmenté de 31 % à 47 % en quinze ans (mais 44 % des travailleurs ne les utilisent pas du tout) et l'on note que plus de 20 % des travailleurs ne sont jamais dans leur entreprise. Près d'un travailleur sur quatre pense être exposé à des risques en matière de santé et sécurité au travail - proportion qui baisse régulièrement depuis quinze ans. Enfin, les femmes accèdent lentement aux fonctions dirigeantes alors que dans le même temps les écarts entre hommes et

Le travail vue à la loupe



DOMINIQUE MÉDA,
directrice de l'unité de recherche
Trajectoires, institutions
et politiques d'emploi au Centre
d'études de l'emploi (CEE)

Le CEE vient de livrer les résultats d'une étude sur la place du travail dans la vie des salariés.

De quoi s'agit-il ?

C'est un programme européen coordonné par la Fondation travail de l'université de Namur et financé dans le cadre du sixième programme cadre de recherche et de développement technologique européen consacré aux évolutions du rapport au travail des différentes générations en Europe.

Nous avons réalisé des exploitations d'enquêtes européennes et internationales sur les valeurs et la place du travail et mené des entretiens dans six pays : Allemagne, Belgique, France, Hongrie, Italie et Portugal. La question de départ consistait à savoir si les jeunes ont aujourd'hui un rapport au travail spécifique et s'il existe des différences entre les générations. Nous avons utilisé (et mis à l'épreuve) la grille proposée par Ronald Inglehart (sociologie politique), qui consiste à concevoir le travail sous sa double dimension « instrumentale » (le travail comme moyen de gagner sa vie) et expressive (le travail comme moyen de s'exprimer et de se réaliser).

Quels principaux enseignements en tirez-vous ?

La grande majorité des personnes interrogées déclarent que le travail est très important dans leur vie. Il existe pourtant de très grandes différences en Europe entre, par exemple, les Danois et les Anglais, qui sont seulement 40 % à déclarer que le travail est très important, et la Roumanie, Malte, la Pologne ou la France, où le taux monte à 80 %. Cela s'explique en partie par la composition de la population interrogée, les différences culturelles et de niveau de vie. Malgré tout, la France conserve une position spécifique : c'est le pays où les personnes sont les plus nombreuses à déclarer que le travail est très important.

Comment expliquez-vous cette singularité française ?

Un premier élément à prendre en compte est le taux de chômage. Dans tous les pays considérés, il y a une relation forte entre taux de chômage et importance accordée au travail : on désire d'autant plus ce qui fait défaut. L'autre élément à prendre en compte, c'est l'ampleur des attentes que les Français expriment par rapport au travail : ce sont les plus nombreux à penser qu'il faut avoir un travail pour développer ses capacités et à en attendre une possibilité d'expression de soi et des relations. Cela tient sans doute à la place du diplôme dans la culture française et au fait que le travail est partie intégrante du statut

social, sans doute plus qu'ailleurs. Paradoxalement, les Français sont aussi les plus nombreux à souhaiter que le travail prenne moins d'importance dans leur vie. Quatre types d'explication sont possibles : la mauvaise qualité des relations sociales, les mauvaises conditions de travail et d'emploi (la France est en première position sur le stress et en dernière sur les possibilités de promotion), la mauvaise articulation entre le travail et d'autres activités (La France est en deuxième position), enfin, le besoin de temps pour des activités considérées comme aussi importantes que le travail, par exemple celles liées à la famille.

Quels autres résultats au niveau européen ?

Les jeunes ont des attentes encore plus fortes que les autres catégories d'âge. Les jeunes femmes des différents pays considèrent dans une forte proportion qu'il faut avoir un travail pour développer pleinement ses capacités. Dans tous les pays, le travail est considéré comme très consommateur de temps et empêcherait de se consacrer suffisamment à d'autres activités. La conciliation des temps apparaît d'ailleurs comme un point très important dans le rapport au travail, partout en Europe.

* Plus d'informations sur : http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/travail_europe_96_vf.pdf

femmes continuent de se creuser (salaires, temps de travail, responsabilités...).

Comment la France se situe-t-elle dans ce panorama ?

La situation française se caractérise principalement par une bonne qualité d'emplois. Globalement, les travailleurs français considèrent à 72 % que leur travail est intéressant. 53 % travaillent constamment avec un ordinateur (plus encore que la moyenne européenne qui, rappelons-le, s'établit à 47 %). En ce qui concerne les effets du travail sur la santé, 27 % des travailleurs français pensent que le travail joue un rôle négatif (35 % en moyenne en Europe) avec 18 % qui souffrent de stress (22 % en moyenne) et 19 % de troubles

musculosquelettiques (23 % en moyenne). La France se situe dans la moyenne européenne si l'on envisage les questions d'égalité hommes-femmes. Un chiffre préoccupant cependant : 19 % des Français seulement entrevoient de bonnes perspectives de carrière quand ce chiffre monte à 31 % en moyenne en Europe. Enfin, 36 % d'entre eux se considèrent bien payés alors que la moyenne européenne est à 43 %.

Cela permet-il de dégager des pistes sur les suites à donner à la Stratégie de Lisbonne ?

Dans l'ensemble, l'Europe a amélioré ses emplois, mais il faut nuancer les tendances, l'enquête de 2005 ayant intégré de nouveaux pays dont les situations sont variables

(économies, degrés d'industrialisation...). Ce que l'on voit bien émerger, c'est un impact de plus en plus important du travail sur la santé. Les risques classiques ne diminuent pas, d'autres émergent. Les questions liées au genre sont très prégnantes. Quelle gouvernance du travail pour la prochaine décennie ? La Fondation a mis en place différents observatoires (des relations industrielles et des conditions de travail) qui nourriront les réflexions et la connaissance du sujet dans tous les pays de l'Union.

* Cette enquête est menée tous les cinq ans depuis 1991. L'édition de 2005, la quatrième, a été conduite dans 31 pays de l'Union européenne - 27 États membres, 2 pays candidats + la Norvège et la Suisse - auprès de 30 000 travailleurs.

Comment la question de la qualité de vie au travail dans les pays de la nouvelle Europe – situés à l'est du continent – se pose-t-elle ?

En vérité, elle se pose encore assez peu. En tout cas pas de manière formalisée. Il faut comprendre que l'on parle de pays où les priorités en termes de protection sociale et de transformation des entreprises ont été autres. Au début des années 1990, le changement a d'abord emprunté la voie des privatisations, principalement au profit de sociétés occidentales qui ont racheté des entreprises locales et qui ont attiré, et attirent toujours, les salariés en proposant à l'embauche des « paquets sociaux » (aide au logement, primes d'entrée...). Mais je ne suis pas sûre que ces entreprises cherchent à développer localement des modes de management plus avancés. Et pour cause : si elles s'installent à l'Est, c'est pour trouver des marchés où la main d'œuvre est moins chère, et non pour améliorer les pratiques sociales. Améliorer les pratiques sociales vient après. Or, aujourd'hui, ces pays se trouvent confrontés à des enjeux sociaux de taille.

De quels types ?

D'abord la fuite des cerveaux. Un jeune médecin polonais a plus intérêt aujourd'hui à travailler à Dublin qu'à exercer à Varsovie. Du coup, les pays de la nou-

DANIELLE KAISERGRUBER,
présidente du cabinet conseil DKRC,
experte auprès de la Commission
européenne*



velle Europe ont recours à l'immigration : Ukrainiens en Pologne, Chinois et Vietnamiens en Slovaquie. Pour endiguer ces départs, il faudrait revaloriser les salaires. Facteur aggravant, la pyramide des âges est venue créer un déséquilibre entre populations active et passive. On repense les systèmes de retraite et il faut réhabiliter le travail des seniors. Certains pays se sont d'ores et déjà attelés au problème, comme la République tchèque, qui a lancé un programme de maintien en activité de ses travailleurs les plus âgés. La notion de formation tout au long de la vie commence également à intéresser de plus en plus d'acteurs publics et privés.

Certaines exigences liées aux modes de vie professionnelle vont dès lors peut-être émerger ?

Pour l'heure, les priorités sont ailleurs. Si les jeunes générations tiennent sans doute à un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, les préoccupations sanitaires, la question du stress ou encore la problématique syndicale restent assez inexistantes. Il faut dire que les organisations syndicales, dans ces pays, sont encore largement marquées par une culture institutionnelle et finalement assez peu présentes dans les entreprises, où la négociation, de

ce fait, n'est pas des plus vivaces. Les entreprises profitent d'ailleurs très clairement de cette absence de contre-pouvoir.

Mais y a-t-il une qualité de vie au travail spécifique à ces pays ?

On est parfois surpris, en allant à l'est : dans les banques, par exemple, il y a beaucoup plus de femmes dirigeantes qu'à l'ouest. Tout se fera de manière empirique. Aujourd'hui, il n'y a pas dans la nouvelle Europe de modèle social, mais une multitude de réalités qui cohabitent au sein de chaque pays. Subsistent en outre des écarts sensibles d'un pays à l'autre. La Slovénie et la République tchèque ont su mettre en place des modèles de négociation plus avancés, assez inspirés de ce qui se pratique en Allemagne. Peut-être parce qu'elles ont maintenu une participation publique assez importante dans les entreprises. En revanche, les trois pays nordiques, Lituanie, Slovaquie et Estonie, sont encore à mille lieues du modèle suédois, même si les groupes nordiques commencent à développer des modèles de formation intéressants. La qualité de la vie au travail, dans cette nouvelle Europe, viendra d'abord (et c'est déjà le cas) des programmes européens, des orientations lancées depuis Bruxelles en matière de sécurisation des parcours professionnels.

** auteure de La Nouvelle Europe : carnets de route, aux éditions de l'Aube qui vient de paraître, et de flexi-sécurité aux éditions de l'Anact.*

Comment doit-on aborder les questions de la qualité de vie au travail pour ces prochaines années ?

Il y a un besoin de remettre en cause les approches traditionnelles. Les pratiques d'intervention en entreprise le montrent : un redécoupage des thématiques habituelles est nécessaire. Par exemple, l'industrialisation de nombreux services pose les mêmes problèmes qu'il y a dix ans dans l'industrie : nouvelles formes

d'organisation, évolutions permanentes et adaptation... On ne peut pas regarder les choses à travers le seul prisme de la santé, du temps de travail ou des compétences. Il faut aborder les changements de manière plus transversale. Les outils opérationnels doivent eux aussi être construits pour prendre en compte l'ensemble des dimensions d'un sujet et permettre leur appropriation par les différents acteurs.

XAVIER LACOSTE,
consultant, directeur du cabinet
conseil Altedia



La Stratégie de Lisbonne arrive à son terme. Quelles suites faut-il envisager ?

Il existe une grande difficulté à définir et à calibrer ce qu'est l'économie de la connaissance. Parle-t-on de travailleurs intellectuels ? De qualifiés par opposition aux non-qualifiés ? De certains types d'activités immatérielles ? Tout cela est encore très flou. Il y a un travail collectif théorique à poursuivre pour proposer ensuite des outils d'analyse opérationnels. En matière de préoccupations environnementales, on constate que leur prise en compte peut contribuer à améliorer les conditions de travail. Par exemple, certaines entreprises sont engagées dans des démarches de réduction des distances et des temps de

Quel est le rôle de la AESST ?

L'Agence de Bilbao est une instance de l'Union européenne chargée de la collecte, de l'analyse et de la diffusion d'informations techniques, scientifiques et économiques dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail. Nous sommes représentés dans les États membres par le biais d'un réseau de points focaux.

Quels sont les risques professionnels d'aujourd'hui et des prochaines années ?

Les prévisions réalisées entre 2003 et 2007 ont reposé sur des enquêtes questionnaires réalisées auprès de quelque deux cents experts en santé au travail. Elles font apparaître que la santé et la sécurité au travail sont de plus en plus affectées par des problèmes multifactoriels et combinés. Le stress professionnel est l'un des principaux défis auquel est confrontée l'Europe. Le manque d'activité physique est également un risque émergent : positions de travail assises et prolongées engendrant TMS, troubles circulatoires, obésité... Les risques biologiques restent aussi souvent sous-estimés (maladies contagieuses comme le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS), la grippe aviaire, la dengue, pathogènes devenus résistants telle la tuberculose...). Les risques émergents chimiques sont enfin à prendre en considération, comme ceux relatifs à l'utilisation des nanoparticules, aux substances allergènes et au

recours croissant à des sous-traitants non formés au risque chimique.

Quel est l'objectif de l'atelier « Prospective » ?

Cet atelier s'inscrit dans l'étude prospective que nous démarrons en 2009 pour anticiper les risques émergents en 2020 et associés à l'utilisation des nouvelles technologies. Nouvel axe de travail indiqué par la stratégie communautaire 2007-2012, il prolonge celle de 2002-2006 qui nous avait invités à créer un « observatoire des risques » pour anticiper les « risques nouveaux et émergents ». Il vise à obtenir l'avis d'experts sur les différentes méthodes de prospective, sur la base d'une analyse des modèles existants et de valider une méthode. Nous avons essayé de rassembler les différents acteurs de la prospective au niveau international, européen et national (OCDE, MIT, IRSST, FIOH, Cedefop...). Nous avons également invité le groupe consultatif tripartite de l'Observatoire européen du risque de l'Agence.

Quelle méthodologie proposez vous pour mieux appréhender ces risques ?

La méthodologie proposée par l'Agence repose sur le développement de scénarios pour prévoir le futur en envisageant plusieurs versions plausibles du futur. L'objectif est d'anticiper les nouveaux risques en santé et sécurité liés aux nouvelles technologies dans les dix prochaines années. Ces options sont

EMMANUELLE BRUN,
chef de projet à l'Observatoire
européen du risque, Agence
européenne pour la sécurité
et la santé au travail (AESST)



présentées aux décideurs politiques afin de leur fournir une base de réflexion à leur prise de décision.

Pour construire ces scénarios, l'Agence cherche à intégrer des participants de toutes les disciplines de la santé et de la sécurité (économistes, démographes, politiciens, physiciens, experts de l'innovation, scientifiques, industriels...). C'est cette méthodologie qui a finalement été adoptée par les participants.

Quelles sont les conclusions majeures de cet atelier ?

L'accent a été mis sur l'importance d'impliquer les groupes auxquels les scénarios sont destinés. Objectifs : améliorer l'identification des groupes ciblés avec les résultats de l'étude, assurer une meilleure acceptation des scénarios produits, donc une plus grande utilisation par les groupes cibles.

déplacement, ce qui bénéficiera à la santé au travail et à l'attractivité des emplois. Ces démarches doivent être encouragées. Autre thème fort à investir : la prise en compte du genre. Même si la Commission européenne y travaille depuis longtemps, il faut aller plus loin. On ne peut plus traiter les problématiques selon le profil type de l'homme, blanc et quadragénaire. C'est l'intérêt des salariés et des entreprises.

Quel sera le rôle de la négociation collective dans l'Europe d'après 2010 ?

C'est une vraie interrogation, d'autant que le taux de syndicalisation dans les pays varie beaucoup : de 5 % en France à 70 % dans les États nordiques. Cette situation contrastée amène à des compromis sociaux

plus ou moins exclusifs, en fonction du poids des organisations syndicales. Par ailleurs, la légitimité des seuls partenaires sociaux pose question quand on voit que ce qui touche au travail influe aussi énormément sur ce qui se passe hors travail. Ce n'est plus d'un salarié au travail qu'on parle mais d'une personne. Il faut donc, au-delà de la négociation collective, trouver de nouveaux compromis avec d'autres parties prenantes.

Le but est de créer la confiance et de définir des cadres garants de la qualité de vie au travail qui intègrent des données externes à l'entreprise. C'est aujourd'hui nécessaire pour répondre aux besoins des salariés dans toutes leurs dimensions.

Quand il y a crise, cela peut-il avoir une incidence sur la qualité de vie au travail ?

Bien sûr, la situation économique a une influence sur les entreprises, sur les marchés du travail, sur la façon dont certaines décisions d'organisation vont être prises ou pas... Certaines réflexions ou analyses de la situation du monde du travail perdent de leur pertinence lorsque les conditions extérieures se modifient. Plusieurs années de réflexion autour des démarches d'anticipation, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont parfois oubliées dans les moments où la conjoncture économique amène les directions d'entreprise à envisager des suppressions d'emplois. Même si l'État peut intervenir et jouer un rôle de régulation, rien n'est jamais acquis...

Attractivité : la preuve par 105

La performance de l'entreprise et l'amélioration des conditions de travail sont-elles conciliables ? Pour le savoir, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail a lancé une grande étude, illustrée par 105 entreprises.

C'est en allant voir du côté des entreprises que l'on peut non seulement démontrer l'adéquation entre la qualité de vie au travail et la compétitivité mais aussi la mesurer. Fort de ce principe, un groupe de chercheurs mené par la Fondation européenne pour la qualité de vie et de travail a lancé une étude (voir encadré). Sa méthode : s'intéresser à ce qui se passe dans les entreprises.

Six types d'entreprises

Le volet emploi de la Stratégie de Lisbonne a été segmenté selon six orientations, définies grâce à l'analyse faite de l'enquête européenne sur les conditions de travail.

Trois orientations concernent l'amélioration qualitative et quantitative des ressources humaines et des compétences. Elles permettent de regrouper les entreprises :

- qui œuvrent pour améliorer les compétences et l'employabilité ;
- qui font participer au marché du travail des groupes habituellement sous-représentés comme les femmes, les jeunes et les seniors ;
- qui intègrent sur le marché du travail des personnes exposées aux

« Un travail attractif pour tous, contributions à la Stratégie de Lisbonne au niveau de l'entreprise »

105 entreprises

Pays : Allemagne, Autriche, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède

risques d'exclusion (jeunes à scolarité courte, chômeurs de longue durée...).

Deux autres orientations regroupent les entreprises :

→ qui mènent des actions pour rendre le travail financièrement plus attractif que l'inactivité (même soutenue par les aides sociales) ;

→ qui accordent des avantages ou des contreparties à la flexibilité que nécessite parfois l'organisation du travail. Enfin, la sixième et dernière orientation regroupe les entreprises :

→ qui peuvent intervenir comme pôle de développement local en soutenant la création de microentreprises ou de PME existantes.

La bonne volonté comme fer de lance

Chaque pays contributeur a cherché quinze cas d'entreprises correspondant à ces orientations. C'est ainsi un total de plus de cent cas qui ont été identifiés avec interviews des

responsables des entreprises sur la base d'un questionnaire réalisé par le groupe de chercheurs. TPE, PME, microentreprises, grandes entreprises, multinationales : toutes les tailles ont été prises en compte. L'expérience de chacune est exemplaire, au sens qu'elle est reproductible dans d'autres entreprises qui auraient la volonté de s'investir. Les dimensions dialogue social et parité hommes-femmes ont aussi fait l'objet d'une attention particulière. Performance et condition de travail peuvent-elles faire bon ménage en Europe ? La réponse est positive, et 105 entreprises le prouvent : leur expérience est minutieusement relatée au sein de cette étude rendue publique. De Volvo, en Suède, à Bayer, en Allemagne, de Ferrari, en Italie (voir page suivante) à British Telecom, pour ne citer que les plus connues donc les plus grandes, pas de mystère : la conciliation entre performance et conditions de travail est toujours l'affaire de la volonté de l'entreprise. Notamment lorsque celle-ci se montre animée par la volonté d'améliorer la gestion de ses compétences, le volet le plus important des orientations puisque trois sur six le concernent. ■

Béatrice Sarazin



L'étude « Un travail attractif pour tous : contributions à la Stratégie de Lisbonne au niveau de l'entreprise » a débuté en 2005 et aboutit aujourd'hui. Conduite par une équipe projet de la Fondation européenne, la recherche d'entreprises a été menée dans sept pays de l'Union européenne. Les 105 cas d'entreprises ont fait l'objet d'une fiche complète rédigée à partir des interviews réalisées à l'occasion. Ils sont téléchargeables (en anglais), ainsi que l'étude sur le site Web de la Fondation européenne : www.eurofound.europa.eu/areas/qualityofwork/betterjobs/search.php

Illustration issue de l'étude « Un travail attractif pour tous » : le cas Ferrari. Le constructeur automobile italien a conclu un accord entre direction, syndicats et salariés pour introduire plus de flexibilité dans le travail et une plus grande latitude dans les temps de fonctionnement de l'usine.

Grand prix de la flexibilité

Augmenter la flexibilité de ses salariés pour accroître sa performance. Tel est le pari réussi de Ferrari, constructeur automobile italien de formule 1 et de voitures de sport, membre du groupe Fiat. En forte expansion sur le marché international, Ferrari souhaite intensifier l'utilisation de ses usines et rendre le travail plus flexible en augmentant le nombre d'heures de production hebdomadaire. L'accord d'entreprise négocié entre les salariés, les syndicats et l'entreprise lui a permis d'accroître son temps de fonctionnement pour faire face aux exigences d'un marché

fortement mondialisé. Cet accord a également institué de nouvelles équipes, de nouveaux jours de travail sans allonger la durée de temps de travail des salariés. Il a également offert aux employés des possibilités d'accéder plus facilement au temps partiel, de faire reconnaître leurs

compétences et d'augmenter leurs salaires. Un accord gagnant-gagnant qui ne s'est pas fait tout seul : quinze mois de négociations ont ainsi été nécessaires pour le mettre au point. Il a été finalement signé par Ferrari et les trois fédérations syndicales de la métallurgie italienne en janvier 2006.

Une conciliation réussie

Première pierre de l'édifice : concilier les exigences de l'entreprise et les attentes des salariés. Ainsi, à la demande de l'entreprise d'introduire deux équipes complémentaires par semaine pour travailler les samedis et dimanches,

FERRARI

Secteur : industrie

Activité : construction automobile

Effectifs : 2 700 salariés

Région : ÉMILIE-ROMAGNE, ITALIE

l'accord instaure la mise en place d'une seule équipe supplémentaire le samedi. La durée du travail n'est pas allongée : les salariés travaillant le samedi obtiennent une journée de récupération supplémentaire le

lundi. Quarante salariés sont ainsi répartis en seize équipes par semaine. Dans cette même logique, les salariés ne sont plus obligés de prendre leurs congés de manière continue mais peuvent les échelonner comme ils le souhaitent. Deuxième action : impliquer toute l'entreprise et permettre aux syndicats d'être associés aux décisions de l'entreprise. Ainsi, pour que l'accord soit véritablement participatif – gage d'adhésion –, trois comités sont mis en place, composés de membres de la direction et de représentants des sala-

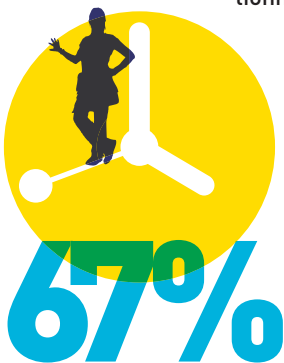
Pour que l'accord soit véritablement participatif – gage d'adhésion – trois comités sont mis en place.

riés. Un comité technique décide de la planification de la production sur une base annuelle. Un deuxième comité organise et coordonne l'introduction du temps partiel. Il doit également redorer le blason de ce

mode de travail. Le troisième comité revisite les niveaux de classification du personnel et propose des réévaluations de certains employés. Cent quarante salariés sont ainsi promus ou voient leur salaire réévalué. Troisième action : instaurer une rémunération liée à la performance. Les salariés ont ainsi sensiblement augmenté sur la période 2005-2008.

Un cas intéressant de flexibilité qui permet de jouer plusieurs cartes autour du temps de travail. ■

Céline Baujard (journaliste)



des salariés européens ont des horaires fixes.

La saga Ferrari

Fondé par Enzo Ferrari en 1929, Ferrari – pionnier de l'ingénierie automobile –, construit actuellement 6 500 véhicules chaque année. La construction automobile intervient au cœur de Maranello, près de Modène, tandis que le châssis et la carrosserie, tout en aluminium, sont réalisés par la branche de Ferrari spécialisée dans le travail de ce métal, Carrozzeria Scaglietti. L'usine historique est née au début des années 1940 et de lourds investissements ont été effectués depuis l'arrivée de Luca di Montezemolo à la tête de l'entreprise, en 1991. Grâce, en partie, à son arrivée chez Fiat en tant qu'actionnaire et associé technique de la société en 1969, Ferrari s'est largement développé.

Salariés aux horaires atypiques, femmes enceintes, gare aux risques physiques ! L'enquête sur les conditions de travail des Néerlandais réalisée par TNO de 2003 à 2006 montre que tous les travailleurs du pays ne sont pas égaux face à ces risques.

Les risques sont rois au royaume des tulipes

Charge de travail excessive, maux de dos, douleurs musculaires dans le cou et les épaules, mouvements répétitifs... les risques physiques au travail sont une problématique que connaît l'ensemble des pays européens. Les Pays-Bas ne sont pas épargnés. L'enquête sur les conditions de travail, réalisée par l'organisme de recherche TNO de 2003 à 2006, met notamment en lumière de plus grands facteurs d'exposition aux risques physiques pour les salariés ayant des horaires atypiques et pour les femmes enceintes.

Premier constat de l'étude : les Néerlandais sont très exposés aux risques physiques. Plus de 50 % des employés se plaignent de la répétitivité des mouvements et un quart d'entre eux de troubles musculosquelettiques (TMS) dus pour la moitié à l'inconfort des positions de travail. Ces problèmes ont été à l'origine de 7 % des absences des salariés pendant les trois mois qui ont précédé l'envoi du questionnaire. Pour 40 % des Néerlandais, des mesures pourraient être mises en place dans les lieux de travail pour prévenir les risques physiques. Ces mesures sont le plus souvent requises dans les secteurs financiers (60,1 %) et le secteur public (55,4 %). 21 % des personnes interrogées estiment que des informations sur les risques seraient nécessaires.

À horaires décalés, risques aggravés

Deuxième enseignement : le travail en horaire non conventionnel (horaires décalés, travail en soirée, de nuit ou encore le week-end) engendre plus de risques physiques

CONTACT

Irene Houtman,
TNO
irene.houtman@tno.nl

pour les personnes qui les pratiquent que pour les employés en horaires standards. Une donnée immuable quels que soient le sexe, l'âge, le niveau d'éducation et le poste.

La proportion d'employés néerlandais travaillant le soir, la nuit et le week-end a augmenté entre 2000 et 2004 aux Pays-Bas. Trois quarts d'entre eux déclarent également effectuer des heures supplémentaires. Les employés des secteurs

de l'hôtellerie et de la restauration sont les plus touchés. Viennent ensuite le secteur de la communication et celui du transport où l'on constate surtout de nombreuses heures supplémentaires.

Pour tous ces salariés aux horaires atypiques, la charge physique est élevée et ils se trouvent davantage exposés à un travail sale ou dangereux. Par ailleurs, ceux qui travaillent en horaires décalés sont également très exposés au bruit.

Grossesse et travail : activité à risques

Troisième leçon : le niveau d'absentéisme est plus fort chez les femmes enceintes, en particulier chez celles qui attendent leur premier enfant, davantage sensibles aux risques physiques. Ainsi, si en moyenne les Néerlandaises sont absentes 7,5 jours par an, les femmes enceintes le sont, elles, 8,5 jours. 8 % des absences sont dues à leur grossesse et près de 17 % ont pour cause le travail lui-même. En effet, la grossesse expose davantage les femmes à un certain nombre de risques : travail physique lourd, exposition à des produits chimiques, pression du travail trop importante... qui ont un impact négatif sur leur santé comme sur celle de l'enfant qu'elles attendent. Seules 25 % d'entre elles reçoivent des informations durant leur grossesse, comme celles portant sur les mesures de prévention dont elles peuvent bénéficier. Et pourtant, les analyses montrent que des dispositifs d'information mieux mis en place diviseraient par deux l'absentéisme de ces femmes. ■

Céline Baujard



27%

des travailleurs européens pensent être exposés à des risques en matière de santé et sécurité au travail.

La méthodologie adoptée

Enquête quantitative sur les conditions de travail des Néerlandais conduite auprès d'employés de 15 à 64 ans en trois vagues successives par TNO. L'échantillon a été constitué à partir d'une base de données. Dix mille employés ont été interrogés en 2003, 23 000 en 2005 et 26 000 en 2006. Le questionnaire a été adressé par courrier et Internet. Pour consulter les résultats complets de l'enquête (accessibles en anglais) : www.tno.nl/nea

En 2006, le ministère de l'Économie roumain a lancé un projet visant à renforcer le management et l'organisation du travail. C'est le secteur minier qui expérimente le dispositif.

Une mine d'initiatives pour les gueules noires

Chaleur, poussières, efforts physiques, bruit, risques d'explosion... rien de plus parlant que l'amélioration des conditions de travail quand il s'agit de salariés qui travaillent dans le secteur minier. Les « gueules noires » de Roumanie en ont bien besoin. Le contexte : des sites dont les effectifs se réduisent considérablement depuis une vingtaine d'années (tombant de 60 000 à 9 000 salariés), des populations « vieillissantes », des conséquences sociales et économiques considérables, un parc de machines modernes peu développé... La situation est préoccupante. Elle rencontre les réflexions que mène en 2006 le ministère de l'Économie roumain, qui souhaite monter une initiative



56%

des salariés européens sont soumis à des cadences très élevées et 60 % à des délais courts.

ayant vocation à renforcer dans les entreprises le management et l'organisation du travail. Quelques mois et échanges plus tard, avec notamment le Réseau Anact (voir encadré), le projet est lancé et sera donc expérimenté dans le secteur minier.

Baromètre social

L'action sera portée en 2009 et 2010 par une structure paritaire existante, l'association professionnelle minière de Roumanie. L'objectif est de déboucher rapi-

EXPÉRIMENTATION

Secteur : minier

Effectifs : 30 000 salariés

Pays : ROUMANIE

dement sur des réalisations concrètes et visibles, impliquant l'essentiel des entreprises du secteur. Pour démarrer l'expérimentation, deux propositions rapidement réalisables sont faites.

La première : la mise en place d'un baromètre social sur les condi-

lité, tant des salariés que des entreprises qui est posée. Sous forme de formations sur le lieu de travail, et en se reposant sur le volontariat, l'objectif est d'amorcer une phase de diagnostic, pour élaborer des propositions d'organisation des temps et appuyer les négociations.

Pour démarrer l'expérimentation, deux propositions rapidement réalisables sont faites.

tions de travail. Il s'agit là de déployer un questionnaire permettant de mesurer la satisfaction des salariés sur les différentes dimensions de leur travail. Avantages : enclencher un débat sur la représentation des salariés, donc préparer les bases ultérieures du plan d'action, permettre aux entreprises de prendre l'initiative et doter les différents acteurs d'un outil d'évaluation.

Deuxième grand chantier : la mise en place de nouvelles organisations du temps de travail. C'est ici la question du besoin de flexibi-

Reste désormais à concrétiser... Un comité de pilotage constitué d'un binôme dirigeant-syndicat issu de chaque entreprise partie prenante et de tous les acteurs institutionnels impliqués devrait voir le jour rapidement. Un volet « absentéisme » a été ajouté, pour parfaire le diagnostic du secteur. Sans oublier, en toile de fond, toute l'histoire de ces mineurs, dont le métier est symbolique d'un monde ouvrier en proie à des restructurations drastiques. ■

Béatrice Sarazin

Une coopération franco-roumaine

C'est en participant à une rencontre organisée par l'Anact qu'un agent du ministère de l'Économie roumain a souhaité lancer l'étude de faisabilité d'un projet ayant vocation à améliorer la qualité de vie au travail et la performance des entreprises. Le projet a vu le jour et la coopération avec le Réseau Anact s'est construite pour aboutir, en 2009 et 2010, à l'expérimentation dans le secteur minier. À terme, la Roumanie souhaite la création d'une structure paritaire sur le modèle de l'Anact.

Une autre histoire de reconstruction

Pour enrayer l'absentéisme et l'insatisfaction de son personnel, la ville-état de Berlin initie un vaste projet de management de la santé. Elle fait désormais partie des entreprises participant au projet du Réseau européen pour la promotion de la santé au travail, ENWHP.

Insatisfaction du personnel, nombre d'absences pour maladies en constante augmentation, l'administration de Berlin est confrontée à un mal-être de son personnel à partir des années 1990. Une conséquence directe des licenciements économiques massifs et des difficultés financières auxquels elle a du faire face pendant cette période. Pour enrayer le phénomène, cette administration allemande, composée de la ville et de l'état fédéral (land), décide de mettre en place un projet de management de la santé destiné à l'ensemble du personnel : ouvriers, employés, fonctionnaires et stagiaires.

Une observation minutieuse, des actions concertées

La première étape consiste à mettre en place des instances pour identifier les causes des absences pour maladie et pour introduire les mesures appropriées à l'amélioration de la santé (voir encadré). Au niveau central, un bureau de management de la santé et un comité d'organisation sont instaurés. Ils élaborent un plan pour la promotion de la santé au travail et coordonnent les activités décentralisées. À l'échelle décentralisée, des groupes de travail pour le management de la santé sont développés dans chaque département. Des cercles de qualité, composés de petits groupes, issus d'une même unité organisationnelle, sont aussi déployés. Ces deux entités analysent les problèmes, font des recommandations et évaluent l'impact des actions mises en place. La deuxième étape du projet vise à identifier les problèmes de santé



des personnes rapportant des absences pour maladies professionnelles travaillent dans l'administration publique en Europe (14 % dans l'industrie).

et les secteurs les plus touchés. Ainsi, les congés maladie recensés par la direction du personnel sont comparés aux taux de maladie collectés par BBK (le fond d'assurance-maladie de l'administration berlinoise) et les données sectorielles.

| Le management a un rôle clé dans ce processus.

À partir de ces données, cinquante projets et mesures individuelles de santé au travail sont initiés. La formation des managers fait partie de la troisième étape. Le management a un rôle clé dans ce processus pour encourager les coopérations au travail. Des formations sur la gestion de crise, le

management de la santé... ou des coaching individuels sont proposés à plus de trois cents managers. La dernière étape permet de tirer des leçons de l'expérience. Une cinquantaine de recommandations pour améliorer la santé sont développées au sein des trente cercles de santé. Les discussions mettent clairement en évidence des pressions organisationnelles et psychosociales, souvent issues de communications et d'informations inadaptées, de difficultés rela-

tionnelles avec le supérieur ou de problèmes dans l'organisation du travail. Six mois après la mise en place des cercles de santé, 50 % des mesures suggérées sont mises en pratique.

Un bilan positif s'est dégagé : de 50 % à 70 % des salariés ont considéré que leurs conditions de travail s'étaient améliorées. La satisfaction dans le travail a également augmenté, source de plus forte productivité. Sur le plan de l'absentéisme, les congés maladie n'ont pas augmenté dans l'administration de Berlin et ont même légèrement diminué. Évolution des mentalités : les jours pris pour maladie ne sont plus ignorés mais font au contraire l'objet de discussions. ■

Le document source

Ce cas est extrait d'un recueil de 34 bonnes pratiques de 19 pays pour la promotion de la santé au travail dans l'administration publique. Il a été édité en 2002 par le Réseau européen pour la promotion de la santé au travail (ENWHP). Il offre des pistes d'amélioration, dans un contexte marqué par la volonté des pays européens de moderniser le secteur public, en particulier en réduisant la bureaucratie et le manque de contact avec le public.

Céline Baujard

Travail et famille, deux valeurs conciliables ?

Devenir parent, cela signifie souvent se mettre en retrait du marché du travail. Parfois pour y revenir, parfois pas. Une constante s'affiche cependant : ce sont les femmes qui « décrochent ».

Quels rapports entretiennent parentalité et travail en Europe ? Si l'on en croit une étude chaperonnée par Jean-Yves Boulin, professeur à l'université de Paris-Dauphine et Dominique Anxo, professeur à l'université de Göteborg, il n'y a pas de modèle unique. Épaulés par un groupe de travail international, les deux chercheurs se sont penchés sur les pratiques de six pays d'Europe en matière de développement du travail tout au long de la vie. Au cœur de cette équation : les grandes transitions qui jalonnent la vie professionnelle et sociale et, notamment, la question de la parentalité et de ses impacts sur les parcours professionnels.

tion de retour au travail. Le même constat se dresse en Italie, où les femmes sont *grasso modo* placées face à cette alternative restrictive : faire des enfants ou travailler. Ce qui, au passage, explique peut-être que le taux de natalité italien est le plus faible d'Europe. Autre configuration au Royaume-Uni, en Allemagne et aux Pays-Bas... Dans ces trois pays, le décrochage des femmes sur le marché du travail au moment de la parentalité est avéré, mais il est suivi d'un retour à la vie active, avec alors une durée du travail réduite. On pourrait presque parler d'un modèle de parentalité à temps partiel.

de travail pointent le poids de cette dimension sociétale : alors que, en France, 35 % à 40 % des temps partiels sont déclarés comme contraints, ce taux descend à moins de 4 % aux Pays-Bas.

Autre paramètre à prendre en compte, le modèle de régulation : possibilité de prendre un congé parental à temps partiel, ou valorisation des revenus de transfert à hauteur de la perte de salaire subie. Au niveau du cadre institutionnel, force est de constater que la durée des dispositifs mis en œuvre s'allonge : « Je viens d'apprendre l'existence d'un projet de directive européenne visant à porter la durée du congé maternité à 18 semaines, contre 16 semaines en France », indique Jean-Yves Boulin.

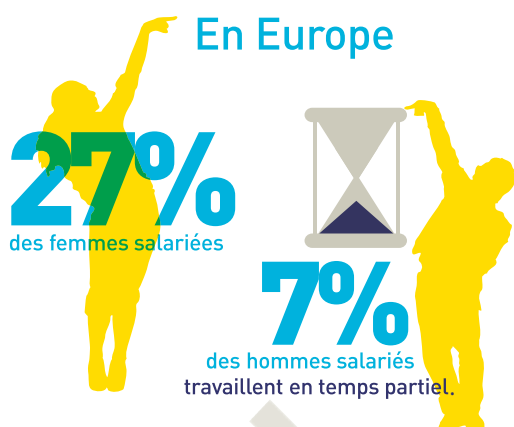
Mais cette problématique de l'équation parentalité - vie au travail pose une autre question majeure : comment faire en sorte que les hommes utilisent aussi les dispositifs mis en œuvre par les pouvoirs publics ? Rappelons que, en Suède, 80 % des congés parentaux sont pris par des femmes. ■

Une question de mœurs

Les phénomènes constatés par Jean-Yves Boulin et Dominique Anxo résultent de facteurs multiples. Les préférences sociétales pèsent notamment de façon significative dans la balance. Ainsi, les Pays-Bas ont fait le choix du travail à temps partiel : les femmes participent au marché du travail tout en conservant leurs tâches dans la sphère familiale ; c'est le fameux modèle « un foyer et demi ». Les études européennes sur le caractère subi ou contraint du temps

Muriel Jaouën

Étude complète en anglais sur : <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05160.htm>



L'incidence variable de la parentalité en Europe

En l'occurrence, des écarts majeurs subsistent en Europe. Ainsi, alors que, en Suède, la parentalité ne provoque aucun décrochage des femmes du marché du travail, en Espagne, en revanche, ce décrochage se manifeste dès l'arrivée du premier enfant. Un retrait de l'univers professionnel qui, de plus, s'avère souvent définitif puisqu'il n'est presque jamais ensuite ques-

Les mères françaises privilégient la parenthèse professionnelle

En France, les femmes commencent à sortir du marché du travail dès la mise en couple. Elles y reviennent ensuite progressivement, mais pas dans leur totalité. De même, le congé parental s'accompagne de retraits de la vie professionnelle. En revanche, le temps de travail des femmes françaises ne varie pas : celles qui restent sur le marché conservent généralement un temps plein.

OUVRAGES

Prolonger la vie active face au vieillissement : quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger, Anne-Marie Guillemard, éd. de l'Anact, 2007, 48 p.

Nouvelles Perspectives pour la stratégie communautaire de santé au travail 2007-2012, Laurent Vogel, Pascal Paoli, Institut syndical européen pour la recherche, la formation et la santé sécurité, coll. Débats, 2006, 53 p.

L'Europe du travail et de l'emploi en 70 fiches : guide pratique des DRH, partenaires sociaux, fonctionnaires, responsables politiques, Franck Morel, Mireille Creno-Chauveau, Pascal Roig, éd. Liaisons, 2006, 371 p.

Les Relations sociales en Europe, Michèle Millot, Jean-Pol Rouleau, éd. Liaisons, 2005, 362 p.

L'expérience est capital(e). Equal France : de la gestion des âges à la promotion de la diversité, Fernanda Mora-Canzani, éd. Racine, coll. Les Cahiers, 2005, 243 p.

Le Management des compétences dans les entreprises européennes : les différentes approches, François Geoffroy, René Tijou, éd. Insep, 2002, 166 p.

Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles, Danielle Kaisergruber, éd. de l'Anact, 2006, 132 p.

ARTICLES

« La flexicurité dans les entreprises » *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, octobre 2008, 2 p.

« La flexicurité – Une valse à trois temps », *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, octobre 2008, 2 p.

« Améliorer l'emploi des seniors : les différentes solutions des pays d'Europe et des entreprises étrangères », Marie-Noëlle Lopez, *Personnel ANDRH*, n° 491, août 2008, pp. 52-54.

« Améliorer la qualité et la productivité au travail : stratégie communautaire 2007-2012 pour la santé et la sécurité au travail », *Commission des communautés européennes*, juin 2007, 16 p.

« La formation continue dans les entreprises européennes. Premiers pas vers une homogénéisation », Agnès Checcaglini et Isabelle Vernoux-Marion, *Bulletin de recherche sur l'emploi et la formation*, n° 251, avril 2008, 4 p.

« Des conditions de travail de plus en plus difficiles dans les nouveaux États membres », *Liaisons sociales d'Europe*, n° 131, 23 juin 2005, p. 7.

« Ces petits plus qui dopent les adhésions syndicales en Europe », Isabelle Moreau, *Liaisons sociales*, n° 63, juin 2005, pp. 30-33.

sur le web ←

Incontournable sur les conditions de travail en Europe : le site de la Fondation européenne pour l'amélioration de la qualité de vie et de travail. Il est complet : recherches, publications, cas d'entreprises, études, observatoires... et parfait pour améliorer son anglais !
www.eurofound.europa.eu

Autre institution européenne : l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail. Le site est traduit dans presque toutes les langues...
<http://osha.europa.eu>

sur www.anact.fr ←

NOUVEAUTÉS

- La rubrique « international » comportant des informations sur l'actualité du réseau Anact à l'international, des bonnes pratiques, des articles et des études, les partenariats européens...
- Ce numéro de *Travail et changement* vous a intéressé ? Vous souhaitez l'envoyer à un contact, l'archiver sur votre ordinateur, garder certains articles ? Vous pouvez désormais accéder à ces fonctions en ligne et le télécharger page par page.
À voir sur www.anact.fr



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

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – 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 : B. Lacraberie ; journalistes : C. Baujard, C. Delabroy, M. Jaouën ;
secrétaire de rédaction : G. Hochet ; illustrateur : Tino ; directrice artistique : A. Ladevie ; fabrication : M-N Faroux – 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-les-Moulineaux –
impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2009. 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.