

OMNES

"Etre bien dans son travail"

Conférence-débat

1er avril 2009

Exposé de Mme Anne-Marie Nicot, chargée de mission à l'ANACT

M. CADOREL.- Anne-Marie Nicot, c'est à vous.

Mme NICOT.- Je vais commencer par vous dire d'où je parle, puisque je représente une institution qui est l'ANACT, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail qui est basée à Lyon. C'est un établissement public administratif, avec un conseil d'administration tripartite. Il y a l'Etat, les partenaires sociaux représentant les salariés, et les partenaires sociaux représentant les employeurs. Dans notre conseil d'administration, nous avons donc les employeurs et les représentants des salariés. Nous avons été créés en 1973 et les questions de condition de travail en 1973 ne se posaient pas tout à fait dans les mêmes termes qu'aujourd'hui. Je vous donnerai des éléments là-dessus.

L'ANACT par ailleurs, depuis les années 90, a développé un réseau d'agences régionales, les ARACT. Il y a des agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail dans chaque région aujourd'hui, en France. Je ne vais pas rentrer dans le détail de ce que nous faisons par le menu. Juste quelques chiffres pour situer.

Nous sommes 285 salariés avec l'ensemble du réseau et 80 à l'ANACT. Nous sommes 160 chargés de mission qui interviennent dans les entreprises, avec 25 collaborateurs chargés de la communication et d'autres activités.

On fait à peu près 1 000 interventions par an dans les entreprises. Ensuite, nous avons tous le rôle d'animer des clubs d'entreprises, de participer à différentes formes de réseaux d'échanges, parce que nous n'avons pas vocation à intervenir pour intervenir, à la différence d'un cabinet conseil. Nous intervenons uniquement s'il y a une demande paritaire et à un moment, sur un sujet particulier, pour approfondir les connaissances que l'on peut avoir sur les questions du travail, en vue de transférer à d'autres acteurs. D'autres acteurs, cela peut être des partenaires sociaux, ou ce qu'on appelle dans notre jargon, des acteurs relais, qui peuvent être des médecins du travail, différents acteurs du champ dans lequel on intervient, des DRH, des consultants. Notre vocation est double : intervenir et transférer ce que l'on fait.

Le champ d'action, le champ des conditions de travail tel qu'il est construit chez nous, ce sont principalement des questions autour :

- des compétences et parcours professionnels,
- de la santé (je suis du département "santé travail"),
- de tout ce qui est l'organisation du travail.

Un point qui a beaucoup émergé au fil des dernières années, c'est la question de la gestion des âges. Autrement, nous avons organisé des sessions internationales pour les partenaires sociaux et les représentants de l'institution publique, où l'on voit ce qui se fait en termes de gestion des âges dans les différents pays européens.

Voilà, très globalement, nos activités au niveau du réseau de l'ANACT.

Comment regardons-nous la question "comment être bien au travail" ? Nous couvrons différents champs mais pas tous. Par exemple, j'assure aussi pour l'ANACT la fonction de correspondant français de l'observatoire européen des conditions européennes, pour la Fondation européenne sur les conditions de travail. Eux, ils intègrent des dimensions que nous n'avons pas incluses dans notre domaine pour l'instant, qui touchent l'articulation vie privée/vie professionnelle et les conditions d'emploi.

Nous ne nous occupons pas directement des questions des conditions d'emploi, si les gens sont en CDI, CDD, en intérim, même si c'est une dimension importante dans le vécu au travail. On va en revanche, dans les parcours professionnels, s'intéresser à identifier ces questions. Mais ce n'est pas immédiatement dans notre champ d'améliorer cet aspect. On va l'aborder par les compétences et les parcours professionnels.

Pourquoi nous appelons-nous l'ANACT ? Notre clef d'entrée, c'est vraiment le travail. Ce n'est pas l'emploi mais le travail. Je pense que cela vient en bonne partie de l'histoire –on ne va pas y revenir dans le détail– de l'ergonomie en langue française. On est vraiment entré sur ce qu'était le travail.

En fait, pour faire le lien avec les questions d'être bien au travail, nous nous apercevons que depuis un certain nombre d'années, on a l'habitude de dire à un moment "la hiérarchie donne la prescription" ; ce qu'on appelle la "prescription". La réalité du travail, c'est autre chose, parce qu'à un moment donné, il y a toujours des imprévus qui nécessitent de mobiliser la subjectivité des personnes.

On parlait tout à l'heure de *double bind*. Nous observons assez souvent que dans le travail, les salariés sont confrontés à une forme d'injonction contradictoire. Ils ont un prescrit et en même temps, il s'agit qu'ils mobilisent leur subjectivité. On ne peut pas réaliser un travail sans mobiliser sa subjectivité un minimum. Je ne vais pas rentrer dans la psychologie ou la psycho-dynamique du travail, mais le travail mobilise la subjectivité, qu'on le veuille ou non.

Le travail n'est pas le tout de la vie mais il mobilise la subjectivité. Or, nous avons observé au cours des différentes années, un mode d'organisation du travail de plus en plus en contradiction avec ce que les personnes pouvaient mobiliser pour bien faire leur travail. Chaque geste, y compris le geste d'une personne qui travaille à la chaîne, est investi subjectivement, il est porteur de compétences, et il va pouvoir être fait, si les gens ont une marge de manœuvre, de manière à préserver la santé. A un moment donné, les conditions sont telles que, pour prendre des termes qu'on utilise parfois, le geste est tellement contraint qu'il devient mort, inhabité, machinal. Ce geste est devenu tellement nécrosé, qu'il va être porteur de pathologies, les pathologies TMS, par exemple. Aujourd'hui, nos travaux nous ont amenés à constater qu'un certain nombre de pathologies se développent dans les métiers, comme les troubles musculo-squelettiques (TMS), dont les affections péri-articulaires du poignet, du cou, de l'épaule. Avant, on disait que c'étaient des gestes répétitifs, comme dans les abattoirs et autres. Or on voit aujourd'hui des salariés des centres d'appels, par exemple, touchés par ces pathologies. On va parler d'un TMS de la souris, mais on voit bien qu'à un moment, les facteurs des TMS ne sont pas "que biomécaniques", et qu'il y a bien des enjeux de la relation du sujet au travail. Il y a une vraie question qui se pose.

Notre entrée effectivement et notre hypothèse, c'est qu'aujourd'hui, un certain nombre de conditions concrètes mises à la réalisation du travail affectent à la fois la santé des personnes, éventuellement leur capacité à développer leurs compétences, mais sont aussi, à moyen terme, contreproductives. On peut trouver d'autres voies pour faire le travail différemment. Aujourd'hui, on voit des gens qui réalisent un très bon travail mais qui ne sont pas reconnus dans leur travail. On pourrait toucher un autre domaine, c'est énorme le sujet des risques psychosociaux. La semaine dernière, l'institut national de veille sanitaire (INVS) présentait les résultats d'une étude épidémiologique sur les questions de santé psychique au travail. Ils l'ont intitulée "mal-être au travail" !

L'INVS a utilisé un type de questionnaire international, "general health questionnaire 28". Ce qui ressort, je vous le fais très synthétique, c'est qu'au-delà d'un certain seuil, on considère que les gens sont dans un mal-être au travail. 24 % des hommes et 37 % des femmes sont vraiment mal dans leur travail. Il faudrait rentrer dans le détail des résultats mais je vous en donne les grandes lignes.

Nous avons de réelles questions et un écart de genre qui questionne vraiment. Ils l'ont croisé avec différentes dimensions, comme la question de la reconnaissance au travail. Il y aurait vraiment besoin d'investigations complémentaires. Nous avons de vraies questions aujourd'hui qui sont liées notamment au décalage entre ce qui est réellement mobilisé dans le travail, et ce qui est valorisé et reconnu par l'entreprise.

Je vais maintenant m'exprimer à titre personnel et non en tant que représentant de l'ANACT, mes propos n'engagent donc que moi-même.

Concernant le sujet de la crise, Hölderlin disait : "avec le danger, croît ce qui sauve". Le mot grec *crisis* renvoie bien à cette phase d'où l'on peut sortir par le haut ou par le bas. La crise est une phase de transition dont on peut sortir dans un sens ou dans un autre.

Je confirme que pendant un certain nombre d'années, on nous a un peu illusionnés. On a eu une espèce d'illusion autour de la capacité du système à fonctionner. Je pense notamment au titre d'un ouvrage de **Patrick Viveret**, « **Pourquoi ça ne va pas plus mal ?** ». Il était très critique par rapport à tout ce système économique avec lequel on fonctionnait, et il disait : finalement pourquoi cela ne va pas plus mal ? Parce qu'on avait mis en place une espèce de bulle qui fonctionnait sur elle-même.

C'est un peu comme Alice au Pays des Merveilles. On est dans un truc qui tient, on ne sait pas sur quoi. En fait, ça fonctionne à crédit – sur des montagnes de crédits (on a eu les « junk bonds » en 1987, les « subprimes » en 2007, et c'est déjà en train de repartir). Sur les marchés, chaque trader achète à découvert. Il spéculé sur des montants faramineux (des millions de dollars par opération) avec quasiment rien (surtout sur ce que les financiers appellent les « produits dérivés »). Comme le montrait Keynes, la spéculation sur les marchés à tout à voir avec la capacité à anticiper avec ce que vont faire les autres (vendre ou acheter), et presque rien à voir avec une quelconque réalité. Du moins, pendant un certain temps : le temps que la bulle gonfle bien et que cela rapporte beaucoup de profits aux spéculateurs. Mais le jour où la bulle éclate, le jour où il faut revenir au réel, on a une crise. Et une crise d'autant plus grande ampleur que la bulle aura été importante (et que la spéculation aura contaminé de nombreux secteurs de l'économie). Aujourd'hui, après 25 ans de déréglementation et de financiarisation de l'économie, nous avons une « crise systémique ». Peut-être encore beaucoup plus largement qu'on ne le pense.

Notamment parce que aujourd'hui, nous vivons massivement à crédit sur les ressources naturelles de la planète, des ressources non renouvelables. Nous vivons à crédit parce que, pour beaucoup de produits ou services, nous ne les payons pas au « vrai » prix – à un prix qui inclut l'ensemble des coûts. Par exemple, la qualité de l'air est pour l'instant presque totalement gratuite. C'est ce que les économistes appellent les « déséconomies externes » : des coûts qui ne sont ni mesurés ni payés par l'entreprise et qui lui permettent donc soit de baisser son prix de vente, soit d'augmenter sa marge (et ses profits), soit un peu des deux. Donc, à un moment, si on ne va pas jusqu'à se poser des questions sur le modèle lui-même - et sur le détournement de biens communs de l'humanité au profit de quelques-uns - je pense que nous aurons du mal à en sortir par le haut. Nous risquons d'aller vers des conflits plus personnels, plus violents. Je suis assez frappée, aujourd'hui, qu'il y ait des gens qui ont le sentiment d'avoir tellement peu à perdre, qu'ils en viennent à des formes de passage à l'acte. Il y a là une situation de violence larvée qui peut dégénérer de manière assez imprévisible.