

DE L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL AU « STRESS »
PROFESSIONNEL A GEMS BUC

Expertise CHSCT
GE MEDICAL SYSTEM SCS site de BUC

Version du 10 novembre 2006, faisant suite à la réunion CHSCT du 7 novembre 2006.

Responsables de la mission :
HENEDI JEANMOUGIN
DOMINIQUE LANOË

Intervenants :
CHRISTÈLE ROUSSEL
JEAN-LUC TOMÁS

ISAST Conseil Formation Expertise CHSCT

Sommaire

SOMMAIRE.....	2
I - INTRODUCTION.....	4
I-1. LA DEMANDE DU CHSCT	4
I-2. QU'EST-CE QUE LE STRESS ?	5
I-3. LES CONSEQUENCES DU STRESS SUR LA SANTE	5
I-4. LE STRESS EN MILIEU PROFESSIONNEL, UNE QUESTION DE TRAVAIL.....	6
II - PRESENTATION DE L'INTERVENTION.....	9
II-1. METHODOLOGIE.....	9
II-1.1. <i>Objet de la méthodologie</i>	9
L'activité, le centre de l'analyse	9
Le collectif de pairs, un travail collectif.....	10
Le travail, un objet malmené ?.....	10
II-1.2. <i>Moyen de la méthodologie</i>	11
II-2. METHODES.....	11
II-2.1. <i>Analyse qualitative</i>	13
II-2.2. <i>Analyse quantitative</i>	13
Diffusion	14
Représentativité de l'enquête	14
Comparaison selon la catégorie professionnelle	15
Comparaison selon l'âge.....	15
III - LE TRAVAIL AU TRAVERS DU QUESTIONNAIRE.....	16
III-1. SITUATION PROFESSIONNELLE ET CARRIERE	16
III-2. TEMPS DE TRAVAIL.....	19
III-3. ORGANISATION DU TRAVAIL ET COOPERATION	25
III-4. SECURITE ET SANTE.....	30
III-5. RELATION AVEC LES INSTITUTIONS	33
III-6. L'OPINION DES REpondANTS SUR LE TRAVAIL ET SON ORGANISATION	34
III-7. LES COMMENTAIRES LIBRES	35
III-8. « DES » ORGANISATIONS DU TRAVAIL CONDUISANT A UNE DESORGANISATION DE L'ACTIVITE : ANALYSE AMORCEE SUR LA BASE DU MODELE DE KARASEK »	41
III-8.1. <i>Présentation des éléments de la méthode de Karasek</i>	41
III-8.2. <i>Quelles variables discriminantes ?</i>	42
III-8.3. <i>Présentation de la matrice de résultats</i>	44
III-8.4. <i>La « Polyvalence » : un concept masquant une volonté d'ajustement aux rythmes de plusieurs projets menés en parallèle</i>	47
III-8.5. <i>Une activité « de l'urgence » tributaire de plusieurs donneurs d'ordre : un terrain favorable aux indications contradictoires</i>	48
III-8.6. <i>L'incompatibilité des procédures avec la charge de travail : amplification de la pression</i>	50
III-8.7. <i>Entre stress pendant le travail et démotivation</i>	51
III-9. SYNTHESE DES FACTEURS DISCRIMINANTS	53
III-9.1. <i>Synthèse selon les fonctions exercées</i>	53
III-9.2. <i>Synthèse selon les critères d'activité</i>	54
III-10. COMPARAISON DES DONNEES GEMS BUC AVEC DES DONNEES PROVENANT D' AUTRES ETUDES	55
IV - LE TRAVAIL AU TRAVERS L'ANALYSE QUALITATIVE	57
IV-1. INDIVIDU / COLLECTIF	58
IV-1.1. <i>L'Esprit d'équipe, quelle valeur ?</i>	58
IV-1.2. <i>Parler du travail : une difficulté individuelle ou collective ?</i>	58
IV-1.3. <i>Ne pas parler de travail : un problème individuel et collectif</i>	60
IV-1.4. <i>Parler du et de travail : une nécessité individuelle et collective</i>	62
IV-2. POLYVALENCE / METIER.....	63

IV-2.1. <i>Quelle polyvalence, quelle formation ?</i>	63
IV-2.2. <i>Avoir du métier : une nécessité individuelle ou collective ?</i>	65
IV-2.3. <i>Être polyvalent : un problème individuel et collectif</i>	66
IV-2.4. <i>Ne pas avoir de métier : une difficulté individuelle et collective</i>	67
IV-3. URGENCE-CRISE / PLANIFICATION-ANTICIPATION	68
IV-3.1. <i>Comment répondre à ses objectifs sans pouvoir organiser son travail quotidien ?</i>	68
Les situations de crises	68
La variabilité de la charge de travail	69
IV-3.2. <i>Être dans l'urgence : un problème individuel ou collectif ?</i>	69
IV-3.3. <i>La transgression : une nécessité individuelle et un déni collectif ?</i>	70
IV-3.4. <i>L'urgence et la transgression : une compression de l'activité</i>	71
IV-4. AUTONOMIE-RESPONSABILITE / TRAÇABILITE-CONTROLE	72
IV-4.1. <i>L'engagement de soi : à la fois prescrit et refusé</i>	72
IV-4.2. <i>L'engagement de soi : vers un déplacement des conflits du travail en conflits relationnels</i>	74
IV-4.3. <i>L'engagement de soi : entre intégration et désintégration</i>	75
IV-4.4. <i>L'engagement de soi : synchronisation et désynchronisation</i>	76
IV-5. SOURCES DE TRAVAIL / RESSOURCES	76
IV-5.1. <i>Des ressources, source de travail</i>	76
Le travail multitâche, une perte d'efficacité	76
Les outils de travail, aide ou contrainte ?	77
IV-5.2. <i>Sources et ressources : l'individu dans un collectif ?</i>	77
IV-5.3. <i>Sources et ressources : la curiosité professionnelle</i>	78
IV-5.4. <i>Sources et ressources : le collectif dans l'individu</i>	79
IV-6. L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	80
IV-6.1. <i>Les conditions du travail physique en Production</i>	80
IV-6.2. <i>Les aménagements des bureaux</i>	81
IV-7. POUVOIR D'AGIR / ACTIVITE DE TRAVAIL « EMPECHEE »	83
IV-7.1. <i>Quelles marges de manœuvres face à l'organisation du travail</i>	83
La multiplicité des interlocuteurs oblige à gérer des consignes contradictoires	83
L'inversion du processus de commercialisation	84
Les procédures, une analyse complexe	85
IV-7.2. <i>L'évaluation individuelle, un moyen de limiter le pouvoir d'agir</i>	86
IV-7.3. <i>Le ressentiment : le résultat d'une activité empêchée</i>	86
IV-7.4. <i>Le mal-être : un développement empêché du travail</i>	88
V - LA PRISE EN CHARGE ACTUELLE	89
V-1. LA POLITIQUE DE PREVENTION	89
V-2. ACCIDENTS DU TRAVAIL BUC	90
V-3. FORMATION SUR « GESTION DU STRESS »	90
V-4. QUELLE STRATEGIE POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ?	91
Ne pas confondre stratégies individuelles d'ajustement et prévention	91
Soigner les salariés ou « soigner » le travail ?	91
VI - DES PISTES D' ACTIONS POUR LA PREVENTION	93
Prendre en compte la réalité de l'activité travail dans l'organisation du travail	95
Mise à disposition des moyens qui permettent aux salariés de réaliser dans de bonnes conditions le travail demandé, notamment par :	96
Restaurer les dimensions collectives du travail	96
ANNEXE : LE QUESTIONNAIRE UTILISE	97

I - Introduction

I-1. LA DEMANDE DU CHSCT

Selon les éléments contenus dans la délibération du 21 mars 2006 prise par les membres élus au CHSCT, ceux-ci indiquent avoir pris connaissance des résultats de l'enquête menée par le Médecin du Travail qui fait état d'une proportion importante de salariés surmenés et stressés dans l'entreprise (une personne sur cinq parmi l'échantillon concerné par cette étude est surmenée et/ou stressée). En reprenant l'enquête réalisée par le médecin du travail, les membres élus au CHSCT établissent les constats suivants :

- ◆ *« Des salariés déclarent être régulièrement interrompus dans leur travail pour la réalisation des tâches d'autres services ; et reçoivent souvent des consignes contradictoires ;*
- ◆ *Le changement fréquent des procédures de travail ne leur permet pas la construction de repères communs ;*
- ◆ *Des salariés déclarent être confrontés à des difficultés dans leur travail, liées à l'organisation au sein de l'entreprise. Ces modes d'organisation sont différents d'un service à l'autre ;*
- ◆ *Des tâches administratives et des tâches annexes sont rajoutées aux salariés impactant leur charge de travail ;*
- ◆ *Certains modes d'organisation mettent l'accent sur les aspects quantitatifs indépendamment de la qualité du service ».*

Les membres élus au CHSCT ont estimé que les réponses présentées par la direction pour la prévention des risques liés au stress *« restent insuffisantes et ne lui permettent pas de répondre tant à l'obligation de protection de la santé des salariés qu'aux missions du CHSCT concernant l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise »*. En conclusion, le CHSCT a considéré la présence d' *« un risque grave pour la santé des salariés, et qu'il lui est nécessaire de poursuivre son analyse de la situation des conditions de travail dans l'entreprise afin de proposer des mesures de prévention et d'amélioration des conditions de travail. Pour cela, afin de compléter son information et son analyse sur les différents points soulevés, le CHSCT considère qu'il lui est nécessaire de se faire assister d'un expert comme l'autorise l'article L.236.9 du Code du Travail »*

A la suite de cette délibération, le CHSCT a désigné notre cabinet, expert agréé par le Ministère du Travail, les membres élus au CHSCT assignent les objectifs suivants à la mission d'expertise :

- *« Dresser un état des lieux du «mal-être» au travail, en prenant en compte des situations de travail où les personnes semblent plus particulièrement touchées par les phénomènes évoqués par la médecine du travail (en tenant compte des caractéristiques sociodémographiques de la population salariée, des règles statutaires, des qualifications et des compétences mobilisées, etc.) ;*
- *Une analyse de l'impact possible des modes de management sur ce phénomène de « mal-être » ;*
- *Identifier les causes du stress et dans la mesure du possible les moyens de préventions adaptés ;*
- *Au final, la mission devra aider le CHSCT à avancer des propositions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. »*

Après plusieurs réunions avec la direction, cette dernière a tenu à souligner l'origine multifactorielle du stress. Les facteurs « personnels » ou encore l'impact du trajet domicile-travail peuvent être l'une des sources du stress perçu par les salariés. Nous avons noté ces remarques, il s'agit de les situer à leur juste place dans les modalités d'études du stress en milieu professionnel. Il faut également souligner que la direction a mis en place des groupes de travail sur le stress selon une méthodologie interne « Global Star ».

I-2. QU'EST-CE QUE LE STRESS ?

Dans la littérature scientifique, le stress est aujourd'hui considéré comme « *un plan de mobilisation de l'organisme tout entier en vue d'apporter une réponse aux agressions en provenance de l'environnement, mobilisation qui est suivie d'effets lorsque aucune réponse adaptée ne peut être fournie. Cette mobilisation, si elle est souvent imposée inutilement à l'organisme, va engendrer progressivement une usure et une dégradation des organes et des fonctions concernées* » (Crespy, 1984). Les désordres résultant du stress correspondent ainsi à l'impossibilité dans laquelle se trouve l'organisme de réagir efficacement à l'agent stressant. Selon cette perspective théorique, les sujets soumis à des « stressseurs » tentent de répondre efficacement aux situations en puisant dans leurs ressources personnelles.

Si les salariés ne peuvent pas, malgré tout, faire face au stress, les entreprises leur proposent alors des formations spécifiques pour développer ces ressources personnelles (par exemple par des techniques de respiration, d'évaluation cognitive, d'imagerie mentale). Ces différentes techniques largement développées (on pourrait même dire « à la mode ») ont en commun de ne pas agir sur les origines du stress mais de tenter d'en limiter les conséquences pour le sujet.

Cette posture implique que le stress est un problème d'individu sans réel lien avec le travail. Or le stress dans l'entreprise voire le mal-être ou la souffrance au travail prennent leurs sources dans l'activité de travail. Notamment lorsqu'ils touchent une part élevée des salariés de l'entreprise, comme l'indique le rapport du médecin du travail.

De notre côté, nous pensons que le mot stress repose surtout sur l'impossibilité pour les professionnels d'avoir une action sur leur milieu de travail. Le stress est alors plus le résultat d'un travail empêché par les contraintes et les exigences de la situation de travail et de son organisation que par le travail lui-même. En d'autres termes, le stress ne prend pas sa source dans les contraintes de la tâche et dans les facteurs individuels du professionnel, mais dans l'incapacité de celui-ci à réaliser son travail. Nous pouvons dire que les professionnels de GEMS ne souffrent pas de trop travailler mais de ne pas arriver à travailler. Si le professionnel ne peut pas agir sur son environnement de travail pour réaliser sa tâche, il va avoir recours à une sur-sollicitation de ses propres ressources.

I-3. LES CONSEQUENCES DU STRESS SUR LA SANTE

En effet, le stress professionnel est, depuis une dizaine d'années, un des nouveaux risques majeurs auquel les entreprises doivent déjà faire face. Des études scientifiques ont mis en évidence des liens entre des situations de travail stressantes et l'apparition de problèmes de santé mineurs pouvant évoluer progressivement vers des situations pathogènes plus préoccupantes.

L'état de stress n'est pas une maladie en soi, mais par son intensité et sa durée, il peut menacer la santé physique et mentale des personnes. En effet, les réponses biologiques à une situation stressante peuvent dans certaines conditions devenir néfastes pour l'organisme et aboutir à un épuisement des ressources physiques, par l'hyperactivation des fonctions vitales de l'organisme. Cela va entraîner des symptômes divers :

- › **Symptômes physiques** : douleurs (coliques, maux de tête, douleurs musculaires, articulaires, etc.), troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles, etc.
- › **Symptômes émotionnels** : sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être, etc.
- › **Symptômes intellectuels** : perturbation de la concentration nécessaire à la tâche entraînant des erreurs et des oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, etc.

Ces symptômes ont des répercussions sur le comportement avec le recours à des produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques, etc.), repli sur soi, diminution des activités sociales, inhibition, etc.

Si la situation de stress se prolonge encore, les symptômes précédents s'installent ou s'aggravent entraînant des altérations de la santé qui peuvent devenir irréversibles :

- Apparition d'un "syndrome métabolique" associant obésité abdominale, résistance à l'insuline (pouvant évoluer vers un diabète), hypertension artérielle et perturbations du métabolisme des lipides.
- les perturbations métaboliques représentent elles-mêmes des facteurs de risque pour le système cardiovasculaire, avec un risque accru de maladies coronariennes et même de décès par maladies cardio-vasculaires.
- Des problèmes de santé mentale : problèmes d'anxiété, dépression nerveuse, etc.
- Les troubles musculo-squelettiques du membre supérieur et du dos sont de plus en plus souvent rapportés à une combinaison de risques : sollicitations biomécaniques dues à des mouvements répétitifs mais aussi facteurs psychosociaux.
- Les états de stress de longue durée induiraient d'autres problèmes de santé comme la diminution de la résistance aux infections, les maladies immunoallergiques (asthme, polyarthrite rhumatoïde, lupus érythémateux, colite ulcéraire), les colites fonctionnelles, l'ulcère gastro-duodénal, les désordres hormonaux (de la thyroïde ou des sécrétions androgènes ou œstrogènes) ou certaines pathologies de la grossesse (prématurité, infertilité).

Bien qu'il est toujours complexe d'établir une relation de cause-effet avec la maladie des salariés de GEMS, au cours de notre intervention, plusieurs salariés nous ont rapporté prendre des psychotropes ou avoir eu de graves troubles du sommeil. L'enquête par questionnaire montre que 33,5% disent avoir du mal à s'endormir ou à se lever tôt le matin ; 40,6% des répondants indiquent se fatiguer vite ou être continuellement fatigués ; 43,6% se sentent nerveux, tendu ou irritable ; 21,6% considèrent se mettre facilement en colère. 38% se sentent parfois ou souvent épuisés au cours de la journée, 40,5% ont parfois ou souvent des maux de tête et 21% ont des troubles digestifs. La proportion de personnes ayant répondu aux questionnaires présentant ses symptômes (entre 21% et 43%) est élevée.

I-4. LE STRESS EN MILIEU PROFESSIONNEL, UNE QUESTION DE TRAVAIL

Nous pourrions proposer dans ce rapport un état des lieux global et général. L'entreprise GEMS, comme la plupart des grandes entreprises modernes, tente de maximiser l'écart entre la valeur du produit réalisé sur le marché et la valeur des intrants achetés aux fournisseurs et aux salariés, et cela, dans le but de dégager des profits. Nous pouvons ajouter que souvent la qualité des produits réalisés, ainsi que leur utilité ou leur durabilité n'ont d'importance que dans la mesure où elles permettent la rentabilité. En fait, l'efficacité de l'entreprise se construit sur ce type de rapports. Tout autre est l'efficacité si on la regarde du point de vue du travail, et plus précisément du point de vue de l'activité de ceux qui réalisent ce travail. L'efficacité de l'entreprise ne se superpose pas sur celle de ses salariés. Intuitivement, il semblerait que des liens unissent pourtant ces deux efficacités.

En effet, l'incertitude organisationnelle, liée aux aléas du marché, à la pyramide des sous-traitants, aux urgences du travail, oblige les entreprises à rendre le travail plus standardisé et soumis à des procédures assurant le suivi et la qualité du produit. Mais ces modes de gestion de l'efficacité organisationnelle laissent dans l'ombre l'efficacité du travail. Par exemple, les normes précisent de

façon parfois très détaillée, non pas tant les gestes professionnels que doivent accomplir les salariés, mais les procédures qu'ils doivent suivre pour assurer la traçabilité et la qualité. Il s'agit pour l'entreprise de s'assurer que les normes de production soient strictement respectées et cela afin que les défauts repérés puissent être des sources efficaces pour remonter jusqu'au service où l'erreur a été commise. Du coup, la direction a tendance à ne pas s'intéresser à la manière dont les salariés travaillent, mais uniquement à ce qu'ils produisent. Or la productivité et la qualité dépendent, souvent de façon cruciale, des savoir-faire, de l'habileté, des tours de main des salariés. Lorsqu'une ligne de production, comme celles qui existent à GEMS, réalise un taux de marche des équipements de l'ordre de 92%, ce taux ne dit rien des difficultés rencontrées par les professionnels pour, à la fois arriver à ce niveau de production et à faire face au 8% de situations incidentelles.

En outre, les nouveaux modes d'organisation du travail requièrent de plus en plus la polyvalence et l'initiative des salariés, c'est-à-dire leur capacité à passer en permanence d'une tâche à une autre pour suppléer un collègue ou le plus souvent pour faire face à une urgence. Mais cette polyvalence n'est pas reconnue comme une nouvelle qualification et surtout elle rend le métier d'appartenance — chez un salarié expérimenté — ou en voie d'appropriation — chez un novice — indistinct. Cette inconsistance du métier peut alors peser de tout son poids sur la réalisation du travail. Paradoxalement, sans le poids du métier, le travail s'alourdit d'une charge personnelle difficile à dépasser sans la ressource que représente le métier. Avant de continuer, nous voudrions nous arrêter un instant sur la notion de métier. Dans les entreprises modernes, les stratégies ne sont plus à la construction de grands groupes diversifiés, mais au recentrage sur les *métiers* : chaque entreprise se concentre sur ce qu'elle sait le mieux faire et délègue le reste à la sous-traitance. La tradition commune en psychologie du travail et en ergonomie attribue au métier une autre acception. Le *métier* est le tissu social et historique construit par les professionnels pour définir, déterminer, délimiter, estimer, juger à la fois les gestes professionnels permettant de réaliser les tâches prescrites et les prescriptions proposées par l'organisation du travail. De notre côté, nous allons toujours utiliser le terme métier en faisant référence à l'histoire des gestes, des astuces, mais aussi des équivoques et des dilemmes i) qui construit l'ensemble des manières de faire et ii) qui relit l'ensemble des professionnels qui « rendent des comptes » à ces manières de faire.

Par ailleurs, les managers ne font pas seulement appel à la concurrence pour obtenir les meilleurs coûts, ils mettent également en concurrence les équipes de l'entreprise. En effet, les entreprises sont découpées en filiales, les équipes en internes ont des objectifs de rentabilité, les individus à l'intérieur de ces équipes ont eux aussi des objectifs de rentabilité qui leurs sont propres. Tout est conçu sous la forme de centre de profit autonome, les salariés compris. En définitive, les managers se retrouvent également dans une situation de travail délicate. Pour eux, le conflit majeur de leur activité de travail peut se résumer en un dilemme : comment déléguer du pouvoir sans perdre le contrôle ? Pour cela, ils empruntent deux grandes voies : la standardisation des procédures et la tyrannie des résultats. La standardisation des procédures ne concerne pas les manières de faire, mais plutôt le respect des contrôles afin d'identifier précisément la cause d'un problème après sa survenue et évidemment les responsabilités. Quant aux résultats, ils poussent chaque salarié à une intensification toujours plus grande de leur travail et de leurs tâches. L'essentiel des gains de productivité de l'entreprise ne découle pas de la mise en place de procédures de standardisation ou de diminution des stocks, mais de la capacité de faire travailler les salariés avec horaires de plus en plus flexibles, sur des tâches de plus en plus nombreuses.

Procédures et standardisation paraissent implicitement indiquer que les salariés des entreprises doivent être encadrés étroitement au risque de ne pas être productif. Or, les enquêtes en sciences du travail démontrent toutes que sans la conscience professionnelle ou la bonne volonté des salariés, les objectifs de production et de qualité fixés par les managers seraient rarement atteints. En fait, la réalité du travail ne laisse pas la possibilité aux professionnels de suivre à la lettre les procédures. Les imprévus foisonnent et ne peuvent être surmontés efficacement que par de petits ajustements continus et informels. Cependant ces ajustements, pour être efficaces, ne prennent pas leur source

dans les fonctionnements individuels. Ils s'inscrivent au contraire dans une histoire, celle des collectifs de travail. Mais ces collectifs de travail sont aujourd'hui malmenés par l'organisation du travail. La gestion des ressources humaines individualise les professionnels afin de faire éclore les « forts potentiels » : objectifs individuels, entretiens annuels d'évaluation, procédures d'individualisation des salaires, etc. Simultanément, la charge et l'intensité du travail s'accroissent au moment même où s'effacent les repères collectifs et les solidarités qui permettent normalement d'amortir les chocs et de continuer à construire le sens de la vie au travail.

L'entreprise GEMS n'échappe pas à ces caractéristiques. Il serait ainsi simple de répondre à la commande du CHSCT. Si les salariés de GEMS sont nombreux à être soumis à des difficultés professionnelles provoquant un mal-être au travail c'est parce que l'entreprise met le travail de ses salariés en péril. Ce constat n'est pas inventif, il fait l'objet de publications nombreuses, minutieuses et déjà anciennes¹.

De notre point de vue, un rapport, qui répond sérieusement à la commande que le CHSCT de GEMS a réalisée, ne peut faire l'économie de se situer à un niveau beaucoup plus détaillé des situations de travail. Et cela pour au moins deux raisons. La première est liée aux caractéristiques toujours singulières qu'il faut pouvoir énoncer et préciser. Si c'est le travail qui est malmené, si ce sont les conditions d'exercice quotidien de l'activité de travail qui sont tourmentées, il faut alors pouvoir décrire avec rigueur des exemples de situations vécues de travail. La deuxième raison s'ancre dans une problématique d'action dans une double direction. Nous pensons que la réduction du mal-être passe par une modification à terme des conditions et de l'organisation du travail, c'est-à-dire par une transformation de la tâche. Ce faisant, il faut alors penser le rôle des salariés de GEMS réunis au sein de collectifs de métier discutant sur des points précis de leur travail comme une ressource pour l'organisation du travail. Simultanément, l'organisation du travail pourrait aussi se situer en position de ressource pour l'amélioration des conditions de travail et de transformation des tâches.

L'ambition de ce rapport peut être potentiellement très élevée : il s'agit non seulement de répondre aux exigences de la commande, mais aussi de proposer un document qui servirait de source de questionnement adressé au CHSCT et de ressource pour poursuivre le travail déjà engagé dans les réunions de cette instance.

¹ Voir par exemple : Kergoat, J., Boutet, J., Jacot, H., & Linhart, D. (1998). *Le monde du travail*. Paris : Éditions la Découverte.

II - Présentation de l'intervention

II-1. METHODOLOGIE

II-1.1. Objet de la méthodologie

La méthodologie que nous avons utilisée est fondée sur deux hypothèses : i) la première est qu'il faut s'intéresser aux enjeux du travail pour dresser un état des lieux du mal-être au travail et du stress professionnel des salariés de GEMS ; ii) la deuxième hypothèse concerne la fonction psychologique des collectifs de travail, et surtout le rôle essentiel ou déficitaire de cette fonction psychologique au profit d'une individualisation systématique. Reprenons respectivement ces hypothèses pour les commenter.

L'activité, le centre de l'analyse

Dans les différents secteurs d'activité avec lesquels nous avons travaillé à GEMS, nous nous sommes attachés à comprendre les enjeux et les conflits de l'activité de travail. Les professionnels que nous avons observés, et avec qui nous nous sommes entretenus au sein de collectifs de pairs ou de collectifs de collègues d'un même secteur d'activité, ont tous des manières de faire singulières. Ces manières singulières s'inscrivent dans une histoire personnelle mais aussi dans l'histoire du milieu de travail du secteur d'activité concerné. Afin de travailler, ces professionnels sont confrontés tous les jours à des problèmes à résoudre, à des obstacles à surmonter, à des conflits de critères à solutionner. Nous dirons que leur activité de travail est tissée par les conflits et les enjeux quotidiens auxquels ils doivent faire face pour poursuivre le travail, mais aussi pour continuer à donner du sens à leur activité et à attribuer des significations à leurs actions. Autrement dit, les contraintes de l'activité de travail des professionnels de GEMS, celles qui pèsent hypothétiquement à la production du mal-être, doivent être recherchées à partir des conflits que le travail impose aux salariés. Mais pour cela, et en accord avec la littérature en ergonomie et en psychologie du travail, nous devons distinguer ce qui relève de la prescription — ce qui doit être fait : la tâche — de ce qui dépend de la réalisation effective. Cependant, nous voudrions ajouter une nouvelle distinction. Ce que les professionnels de GEMS font dans leur activité quotidienne afin de faire ce qui est à faire, ne doit pas masquer ce que ces professionnels auraient pu faire, auraient voulu faire, font pour refaire ce qui a déjà été fait, font pour ne pas faire, défont pour mieux faire. Or ce volume de l'activité professionnelle, qui est indispensable pour comprendre l'activité, pèse de tout son poids dans l'exécution des actions. Le travail doit donc être appréhendé comme une activité.

Mais dire cela nous conduit à définir rapidement ce que nous entendons par *activité*. Il s'agit de ce que les gens font concrètement dans des situations de travail toujours uniques, mais aussi ce que, dans ces situations, ils cherchent à faire sans y parvenir, ce qu'ils ne parviennent plus à faire, ce qu'ils aimeraient faire. Ces possibles restent en effet vivants dans l'activité quotidienne, comme des ressorts psychiques importants dans sa réalisation, et contribuent au développement des manières de faire passées, présentes et futures.

Par exemple, les activités empêchées, celles que les professionnelles ne peuvent pas réaliser par faute de temps, ne sont pas absentes de l'activité présente. Au contraire, elles peuvent encombrer l'exercice ordinaire de la tâche à effectuer et contraindre le professionnel à subir difficilement une situation de travail. En définitive, s'intéresser aux enjeux du travail c'est pour nous analyser dans le détail l'activité ordinaire et quotidienne des salariés de GEMS. Cette analyse doit nous permettre de mieux comprendre les conflits majeurs que tentent de résoudre, sans toujours y parvenir, les salariés de GEMS. Ce faisant, cette analyse peut aussi nous conduire à expliquer les raisons du mal-être vécu par les professionnels de cette entreprise.

Le collectif de pairs, un travail collectif

La seconde hypothèse prend sa source dans l'une des difficultés de notre propre travail lors de l'intervention. En effet, nous avons souhaité, et nous l'avons d'ailleurs explicité dans notre lettre de mission, construire des collectifs d'analyse du travail sur la base d'un regroupement de pairs. Or nous avons eu de grandes difficultés pour concevoir ces groupes. La raison principale, et c'est plus particulièrement vrai pour les activités de conception, est simple : le travail est conçu de telle manière que les professionnels n'ont pas au sein de l'entreprise de collègues du même métier. Par exemple, le travail des ingénieurs est tellement spécialisé, bien que les professionnels travaillent à l'intérieur de « collectif » de projet, que les professionnels se retrouvent isolés dans l'exercice de leur travail. En fait, nous pouvons dire qu'il y a *collectif* et *collectif*. Les groupes projet rassemblent des salariés autour d'objectifs précis. Le groupe ainsi construit n'est pas un collectif, mais une collection d'individus travaillant ensemble à la réalisation d'objectifs communs. Un collectif au sens où nous l'entendons regroupe des salariés d'un même métier autour d'une redéfinition constante et évolutive des rapports entre les tâches à accomplir et les manières de faire pour les effectuer. En fait, un collectif de travail est une entité dont l'objectif est de s'occuper du travail. Pour cela, l'histoire commune de cette réorganisation du travail collectif par un collectif de travail devient un instrument pour l'action professionnelle individuelle. Une telle histoire peut être regardée comme une mémoire dynamique permettant de mieux affronter le cours des événements dans la situation de travail. La vitalité de cette histoire permet de garantir la construction de réponses de métier adaptées pour résoudre les problèmes concrets de travail. Dans le contraire, c'est-à-dire lorsque l'histoire est arrêtée ou endolorie par les contraintes exercées par l'organisation du travail, les dérèglements de l'action individuelle peuvent faire surface et entamer à terme la santé des salariés. Du coup, les collectifs de travail, tels que nous les avons définis, possèdent une fonction psychologique : celle de fournir l'occasion aux professionnels de se mesurer aux obstacles de leur activité de travail tout en leur donnant l'opportunité de développer leur pouvoir d'agir personnel dans le milieu de travail. Nous pouvons alors concevoir qu'une individualisation massive du travail a pour conséquence d'enrayer durablement, voire de faire disparaître, le fonctionnement de ces collectifs de travail, et dans le même temps, de limiter les ressources pour faire face au travail. En conséquence, s'intéresser à la fonction psychologique du collectif c'est pour nous : i) estimer le poids qu'elle conserve ou non dans l'exercice quotidien du travail ; ii) analyser comment les professionnels usent ou non de cette ressource dans leur travail.

Le travail, un objet malmené ?

Nous avons vu que les enjeux et les conflits du travail trahissent, dans tous les sens du terme, l'activité de ceux qui se confrontent au travail. Les activités réalisées, c'est-à-dire effectives, n'ont pas le monopole du réel. Les activités empêchées, suspendues, différées, anticipées ou encore inhibées forment avec les activités réalisées une unité qui peut nous permettre d'accéder à une meilleure compréhension du phénomène de mal-être exprimé par les salariés de GEMS et noté par le médecin

du travail. Par ailleurs, nous avons également vu que le travail est médiatisé par une fonction psychologique dépendante d'un travail collectif effectué par un collectif de travail. Car en absence de cette fonction, chaque individu risque de s'exposer seul aux inattendus du travail. Seuls face à l'étendue des bêtises possibles, les professionnels puisent dans leurs ressources personnelles pour tenir et surmonter les obstacles. Mais dans ce cas, l'attention ne doit pas être portée sur les personnes mais bien sur le travail. Car c'est le travail, ou plutôt les ressources qu'il porte normalement avec lui, qui fait défaut. C'est donc l'activité de tous les jours qui doit être l'objet de l'analyse.

II-1.2. Moyen de la méthodologie

Si l'objet de notre expertise est le travail, ou plutôt l'activité de travail, c'est-à-dire les possibles et les impossibles de cette activité, le moyen principal pour accéder à cet objet est également le travail. Pourquoi et comment cette activité peut être à la fois objet et moyen ? Tout d'abord, parce qu'elle n'est pas toujours à la même place dans le cours de l'expertise. L'activité a été en premier lieu objet d'observation. Nous avons procédé à des observations de l'activité de certains salariés afin de mieux appréhender le travail dans ses dimensions concrètes. Puis, dans un deuxième temps, nous avons pu revenir sur ces observations pour enrichir la discussion collective avec les professionnels. Nous avons donc tenté de « dé-sédentariser » l'activité de travail afin que les professionnels puissent s'en saisir comme un objet et un moyen. Ainsi, dans la mesure où le cadre de l'expertise a eu pour objectif de fournir l'occasion aux professionnels des secteurs d'activité sélectionnés de discuter de leur travail — des différentes manières de faire —, l'activité de travail est donc devenue le moyen privilégié pour accéder à la compréhension des conditions d'émergence de certaines difficultés des salariés de GEMS. Les discussions entre pairs, entre collègues d'une même équipe ou d'un même métier permettent donc de formaliser le travail, mais aussi, et peut-être surtout, de partager ce que les professionnels entendent par « faire du bon travail », voire évidemment ce que pourrait être du bon travail. Ces mouvements qui font passer le travail d'objet à moyen de controverses professionnelles fournissent l'occasion aux membres de ces collectifs d'analyse de l'activité de faire quelque chose de leur expérience de travail. Ils transforment donc l'objet de leur expérience en moyen de discussion et cela en s'attachant à des détails de leur activité quotidienne. En somme, nous avons proposé aux professionnels réunis en collectif d'analyse de devenir les observateurs de leur propre activité. Le but n'est donc pas seulement l'interprétation de la situation de travail par les experts mandatés par le CHSCT, mais le développement de l'interprétation de la situation de travail par les salariés eux-mêmes. C'est par ce renversement que l'expérience vécue peut devenir un moyen de vivre une nouvelle expérience vécue, c'est-à-dire une expérience où des controverses professionnelles sur des objets précis de l'activité de travail deviennent possibles.

De notre côté — celui des experts —, ces mouvements de l'objet à moyen nous permettent donc tout à la fois de : i) saisir les conflits et les enjeux de l'activité de travail individuelle et collective ; ii) comprendre les développements possibles ou empêchés de cette activité ; iii) interpréter les difficultés pour les collectifs de renverser le travail d'objet à moyen.

II-2. METHODES

Dans le cadre de cette expertise, nous avons utilisé deux méthodes. L'une centrée sur des entretiens qualitatifs, et l'autre sur l'usage d'un questionnaire.

Cependant, l'expertise a réellement débuté par l'observation de professionnels volontaires. Ce travail d'observation des situations et des milieux professionnels permet de produire des conceptions

partagées avec les salariés. Conceptions qui fournissent ensuite des supports pour pouvoir discuter grâce à un vocabulaire commun, de faire référence à des gestes professionnels spécifiques, de distinguer certains conflits de critères particulièrement importants dans l'activité. L'observation est donc une phase importante de tout dispositif d'expertise : i) elle permet la production d'hypothèses ; ii) elle livre des connaissances sur les situations de travail ; mais, iii) elle est aussi une méthode d'action.

Comment l'observation devient-elle une méthode d'action ? En observant le travail des salariés de GEMS, les experts ont provoqué de l'activité chez les observés. Le professionnel, en situation d'observé, s'observe en travaillant par la médiation de l'observateur. Autrui est alors un « instrument » psychologique d'une observation de soi par soi. Plus précisément, observer l'activité d'autrui pour la comprendre c'est, immédiatement, la transformer en incitant le ou les professionnels concernés à une activité intérieure spécifique. L'observation est donc le point de départ d'un processus où les professionnels deviennent les observateurs de leur propre travail. Car le travail n'est pas seulement une énigme pour l'observateur, il contient aussi une part importante de mystère pour celle ou celui qui s'y livre. En effet, l'expertise professionnelle fait oublier les efforts déployés pour parvenir à la réussite et à la résolution des obstacles rencontrés dans l'exécution d'une tâche.

À la suite des observations, et parfois dans un processus itératif, nous avons procédé à des entretiens. Ceux que nous avons réalisés sont principalement de deux types : i) des entretiens collectifs ; et, ii) des entretiens individuels.

Nous avons réalisé des entretiens collectifs avec ce que nous avons appelé « les collectifs d'analyse de l'activité de travail ». Concrètement, il s'agit de collectifs de pairs qui ont été construits sur la base des accords obtenus avec le CHSCT. Six collectifs ont ainsi participé à des entretiens collectifs dont l'objet, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre « méthodologie », s'est focalisé sur l'activité de travail. Parmi ces six collectifs, quatre d'entre eux ont accepté d'approfondir l'analyse en procédant à un entretien au sosie. Pour définir cette méthode, nous pouvons rapidement en dire quelques mots. Mise au point par Oddone² chez Fiat dans les années soixante dix, dans le cadre de séminaires de formation ouvrière à l'université de Turin, elle implique un travail de groupe au cours duquel un sujet volontaire reçoit la consigne suivante : « Supposez que je sois votre sosie et que demain je me trouve en situation de devoir vous remplacer dans votre travail, quelles sont les instructions que vous devez me transmettre pour que personne ne s'aperçoive de la substitution ». Il faut alors délimiter une séquence de travail déterminée pour faciliter la focalisation de l'instructeur — le professionnel — sur les détails du travail. Le sosie — ici l'expert ISAST — s'intéresse plutôt à la question du « comment », qu'à la question du « pourquoi ».

Les six collectifs ont tous discuté du travail, de l'activité, du métier, des différentes manières de faire, des possibles et des impossibles, de ce qui pourrait être envisageable. À partir de ces discussions, des entretiens au sosie et des observations de situations de travail, nous avons proposé à ces collectifs, lors d'une dernière réunion, de débattre nos propres analyses. Nous avons présenté nos analyses dans le but de les rendre discutables.

Nous avons également procédé à des entretiens individuels avec les salariés qui le souhaitent. Ces entretiens ont été centrés sur le travail, la tâche, l'organisation du travail et les conditions de travail. Ces entretiens ont permis d'avoir une vision de services différents de ceux étudiés. Il est rare dans nos interventions d'être interpellés spontanément par des salariés, qui ne sont pas parmi les plus « mal en point ». Ces salariés tenaient à témoigner de la situation vécue dans l'entreprise.

² Oddone, I., Re, A., & Briante, G. (1981). *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail ?* Paris : Éditions Sociales.

II-2.1. Analyse qualitative

Dans un premier temps, les membres du CHSCT ont sélectionné 9 secteurs d'activité. Après une première phase de rencontre avec les personnes de différents services, (responsables du service et employés) nous avons retenu six activités.

Dans un second temps, nous avons pris contact avec les salariés afin de réaliser les observations et les entretiens.

	<i>Activités retenues</i>	<i>Activités non retenues</i>
SECTEURS D'ACTIVITE	- Production tubes - Production Mammographie - Études Mammographie - CSE - GPRS - OLC	- Finances - Sourcing - Études tubes
Personnes rencontrées	77 personnes dont 62 opérateurs et 15 responsables de différents niveaux.	
« Collectif d'analyse de l'activité de travail »	30 réunions avec les collectifs : entretiens collectif et/ou « instructions au sosie ».	
Observations	27 observations (demi-journée)	
Entretiens	16 entretiens individuels ou avec deux pairs	

II-2.2. Analyse quantitative

Pour recueillir les données nécessaires à l'étude, nous avons procédé à l'élaboration d'un questionnaire dont les composantes ont été déterminées avec les représentants du CHSCT. Ces échanges avaient un double objectif :

- Permettre au CHSCT d'appréhender la méthodologie et les finalités d'une enquête par questionnaire ;
- Déterminer les thèmes à aborder à travers l'enquête en proposant des échanges sur la base des risques déjà identifiés, de l'évolution de l'organisation et du contenu du travail, ainsi que du contexte socio-économique actuel de l'entreprise.

Ainsi, trois principaux thèmes en ont orienté la construction :

- Le temps et l'organisation du travail ;
- Le vécu, par les salariés, des situations de travail ;
- La sécurité au travail.

L'enquête, matérialisée sur feuillets 3 volets, comprend 154 items répartis en 6 parties :

- Situation professionnelle et Carrière ;
- Temps de travail ;
- Organisation du travail et coopération ;
- Sécurité et santé ;
- Relation avec les institutions ;
- Opinion sur le travail et son organisation ;

Le questionnaire comprend également les questions relatives aux caractéristiques socioprofessionnelles des répondants (âge, sexe, qualification, ancienneté, etc.). Ce type de question est indispensable pour déterminer la représentativité de l'échantillon de répondants sur la population totale.

Le questionnaire a été soumis, à l'occasion d'un pré-test, à environ trente salariés de catégories représentatives de la population totale.

Diffusion

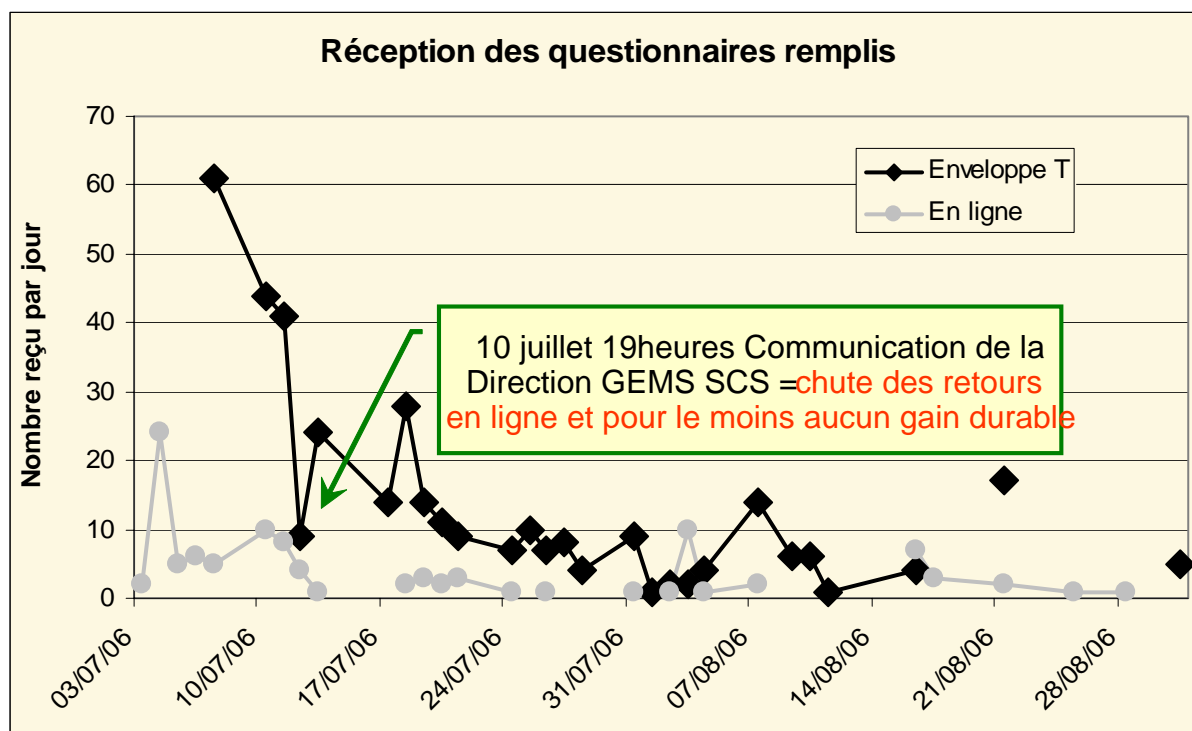
Le principe retenu pour cette enquête est de faire remplir les questionnaires par les salariés eux-mêmes. Le choix du questionnaire anonyme permet de garantir une bonne confidentialité des informations pour la population consultée.

Une note d'accompagnement précise l'origine de la demande et les résultats attendus en termes d'amélioration des conditions de travail pour les agents. La note indique également l'engagement du CHSCT pour faciliter la mise en place du dispositif et garantir la confidentialité des informations recueillies par l'intermédiaire d'un cabinet indépendant à GEMS.

Les questionnaires ont été transmis aux agents qui devaient :

- Soit nous les retourner, une fois complétés, sous enveloppe prépayée (enveloppe T) libellée à notre adresse ;
- Soit le remplir en ligne.

Représentativité de l'enquête



Nous avons reçu et traité 469 questionnaires, soit 29% de l'effectif de GEMS Buc, ce qui est légèrement en deçà des taux de retour enregistrés dans ce type d'enquête par questionnaire auto remplis, avoisinant 30 à 35%.

	Population référence	Nombre Réponses	
GEMS	1316	378	29%
Stagiaire	142	19	13%
Prestataires	164	48	29%
nr		24	
Total	1622	469	29%

Compte tenu du faible pourcentage de répondants stagiaires par rapport à la population de référence (19 personnes dans l'enquête), la non-prise en compte de cette strate, redresse le taux de retour à 30,5%.

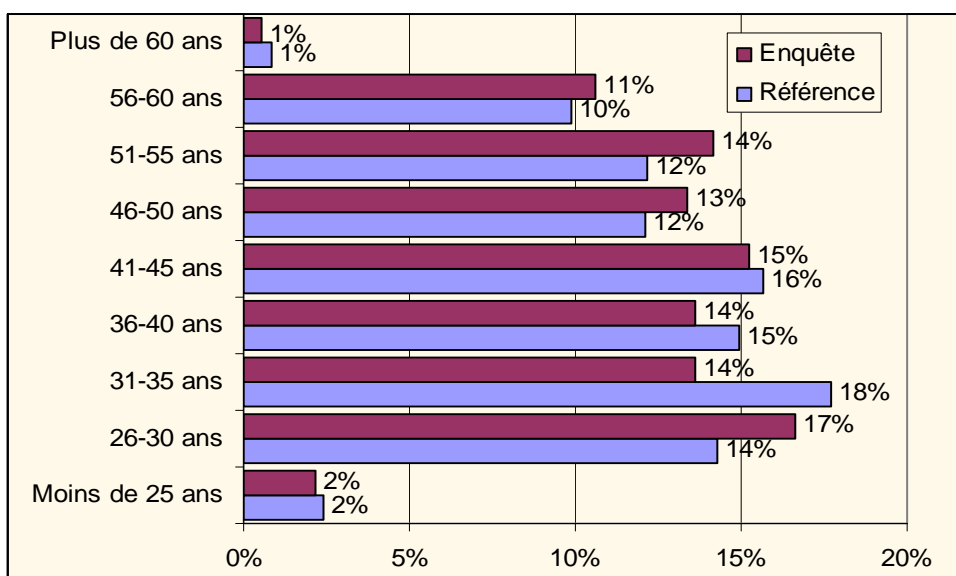
La première question dans ce type d'enquête est de savoir si le panel des répondants à l'enquête est représentatif de l'ensemble de la population enquêtée. Pour cela nous avons comparé, les réponses obtenues à plusieurs items du questionnaire à une des données connues et exploitables que la direction nous a transmis. Le test de représentativité est limité à 3 critères : l'âge, le sexe et la catégorie socio-professionnelle. Bien que demandés au début de la mission, nous n'avons eu connaissance des effectifs « Prestataires » seulement 4 jours avant la remise de notre rapport. Nous n'avons par conséquent pas retenu cette strate pour le test (48 répondants).

Comparaison selon la catégorie professionnelle

Sans les prestataires	Population référence	Nombre Réponses	
I&C	1019 70%	298 75%	
Technicien	239 16%	58 15%	
Administratif	58 4%	22 6%	
Stagiaire	142 10%	19 5%	
Total	1458 100%	397 100%	

On note une surreprésentation des IC et des Administratifs (mais faible effectif de ces derniers dans la population de référence), et une forte sous-représentation des stagiaires explicable par un intérêt moindre à la vie de l'entreprise.

Comparaison selon l'âge



Les populations des 26 à 30 ans et des 51 à 55 ans sont sensiblement surreprésentées, tandis que les 31-35 ans sont sous-représentés.

Comparaison selon le sexe

	Population référence	Nombre Réponses	
Homme	1036 71%	283 71%	
Femmes	422 29%	116 29%	
Total	1458 100%	399 100%	

La répartition par sexe des répondants respecte celle des données du bilan social

III - Le travail au travers du questionnaire

III-1. SITUATION PROFESSIONNELLE ET CARRIERE

4. Combien de postes avez-vous occupés depuis que vous avez intégré GE ?		
nb postes	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 2	141	32,3%
De 2 à 4	134	30,7%
De 4 à 6	90	20,6%
De 6 à 8	43	9,9%
De 8 à 10	17	3,9%
De 10 à 12	9	2,1%
12 et plus	2	0,5%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>436</i>	<i>100%</i>

Minimum = 0, Maximum = 16
Somme = 1397
Moyenne = 3,20 Écart-type = 2,42

5. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?		
	Nb. cit.	Fréq.
< 1 an	65	13,9%
de 1 à 2 ans	32	6,9%
de 2 à 5 ans	74	15,9%
de 5 à 10 ans	75	16,1%
de 10 à 15 ans	43	9,2%
de 15 à 19 ans	43	9,2%
> à 19 ans	134	28,8%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>466</i>	<i>100%</i>

Un tiers des répondants a occupé au moins 4 postes depuis son entrée dans l'entreprise (environ 10 ans en ancienneté médian).

7-10 Si vous avez eu une/des évolution(s) de carrière au sein de l'entreprise, de quand date(nt)-elles(s) ?	IC		Administratifs		Techniciens	
	durée	Fréq.	durée	Fréq.	durée	Fréq.
7. Un changement de poste, il y a...	3 ans ½	60%	5 ans 10 mois	34,5%	5 ans 4 mois	43%
8. Un gain de responsabilité il y a...	3 ans ½	48%	5 ans	31%	4 ans 9 mois	18,5%
9. Une perte de responsabilités, il y a...	4 ans	11,5%	3 ans ½	25%	8 ans	6%
10. Aucune évolution depuis...	5 ans 9 mois	20,5%	5 ans 9 mois	37,5%	9 ans	31%

L'évolution dans l'entreprise est caractérisée par des changements de poste, plus importants et fréquents chez les IC (tous les 3 ans ½ en moyenne) que dans les autres catégories (plus de 5 ans). Le changement et notamment le changement de poste est une des valeurs de GE. Particulièrement pour les cadres, dont la mobilité tous les deux ans est valorisée. Cette instabilité implique des mises à l'épreuve continuelles pour les subordonnés. Des participants aux entretiens collectifs indiquent « *chaque responsable nous presse comme un citron, à force il n'y a plus de jus* ». Il semble que l'entreprise revienne sur cette politique, en privilégiant la stabilité.

Près de la moitié des répondants IC et un tiers des Administratifs ont connu un gain de responsabilité, à fréquence égale de leur changement de poste. ¼ des administratifs ont subi une perte de responsabilités.

37,5% des Administratifs et près d'un tiers des Techniciens n'ont cependant eu aucune évolution depuis respectivement 5 ans, 9 mois, et 9 ans. Les employés de la catégorie Techniciens et Agents de Maîtrise précisent que contrairement aux cadres, ils disposent de peu de perspectives d'évolution ou de changement de poste. Ils considèrent l'implication des ressources humaines insuffisante dans les démarches d'évolution professionnelles.

11. Si vous avez déjà changé de poste à GE, quel type de formation avez-vous eu pour occuper votre poste actuel ? (Vous pouvez choisir plusieurs propositions)		
	Nb. cit.	Fréq.
Aucun	90	19,2%
Formation théorique	44	9,4%
Formation théorique & pratique	78	16,6%
E. Learning	81	17,3%
Tutorat	28	6%
Formation " sur le tas "	203	43,3%
Autre(s)	9	1,9%
<i>TOTAL OBS.</i>	<i>533</i>	
Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (7 au maximum).		

Près d'un répondant sur 2 déclare avoir été formé sur le tas pour occuper son poste actuel, et 1 répondant sur 3 reçoit une formation après sa prise de fonction, plus de 4 semaines après pour les 2 tiers.

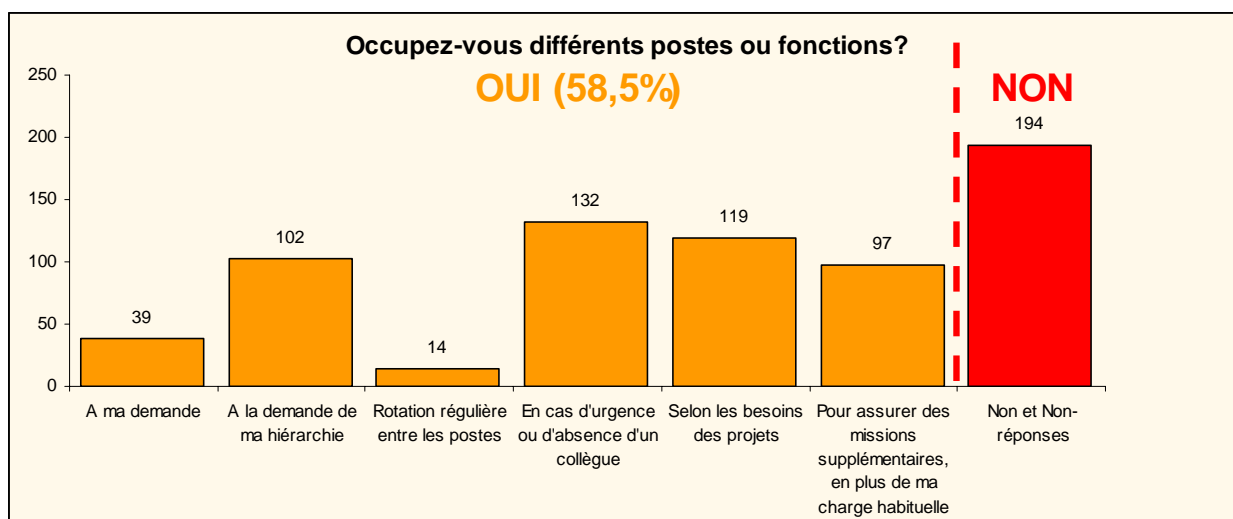
12. A quel moment avez-vous pu bénéficier d'une formation relative à votre nouvelle prise de fonction?		
	Nb. cit.	Fréq.
Avant	47	10%
Après	161	34,3%
Non concerné	169	36%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>377</i>	

14. Lorsque vous avez changé de service ou de poste, pensez-vous avoir été suffisamment formé pour pouvoir faire sereinement votre activité ?		
	Nb. cit.	Fréq.
Oui	150	38%
Non	142	35%
Non concerné	103	26,1%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>395</i>	<i>100%</i>

$\frac{3}{4}$ des répondants estiment qu'une formation leur était nécessaire pour pouvoir tenir leur poste. Parmi eux, plus d'un acteur sur deux pense cependant ne pas avoir été suffisamment formé.

Nous verrons dans la suite du rapport que la question de la formation est délicate, et qu'elle est corrélée aux indicateurs de santé (cf. « Des » organisations du travail conduisant à une désorganisation de l'activité : analyse amorcée sur la base du modèle de Karasek et *Quelle polyvalence, quelle formation ?*)

Question 15



Près de 3 répondants sur 5 exercent plusieurs fonctions à la fois, notamment :

- pour pallier à l'absence d'un collègue ou pour satisfaire aux besoins des projets (1/4 d'entre eux)
- à la demande de la hiérarchie ou pour assurer des missions supplémentaires (1 répondant sur 5)

16. ... du point de vue de l'intérêt de votre travail, est-ce... ?

	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	199	42,4%
Plutôt mieux	181	38,6%
Plutôt moins bien	39	8,3%
Sans effet	50	10,7%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>270</i>	<i>100%</i>
Moyenne = 1,51 Écart-type = 0,79		

17. ... du point de vue de votre charge de travail, est-ce... ?

Nb. cit.	Fréq.
201	42,9%
19	4,1%
210	44,8%
39	8,3%
<i>268</i>	<i>100%</i>
Moyenne = 2,07 Écart-type = 0,46	

La polyvalence n'est délibérément voulue que par à peine un salarié sur 10.

18. Est-ce source d'erreur dans votre travail ?

	Nb. cit.	Fréq.
Oui	90	29,6%
Non	214	70,4%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>304</i>	<i>100%</i>

2 salariés sur 5 pensent que le changement de poste ou de fonction rend meilleur l'intérêt du travail mais augmente la charge de travail.

Près d'1 salarié sur 3 estime que cela peut générer des erreurs.

L'analyse du test de Karasek (Cf. p41) souligne une relation entre polyvalence et les indicateurs de santé.

III-2. TEMPS DE TRAVAIL

19. Par quel(s) moyen(s) de transport effectuez-vous votre trajet domicile-travail? (Vous pouvez choisir plusieurs propositions)

	Nb. cit.	Fréq.
Voiture	331	70,6%
Transports en commun	151	32,2%
Moto	30	6,4%
Autres	14	3%
<i>TOTAL OBS.</i>	<i>526</i>	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (4 au maximum).

21. Quel est votre temps de trajet quotidien aller-retour entre domicile & lieu de travail ?

Tps en minutes	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 40	82	18,1%
De 40 à 80	173	38,2%
De 80 à 120	90	19,9%
De 120 à 160	70	15,5%
De 160 à 200	27	6%
De 200 à 240	7	1,5%
240 et plus	4	0,9%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>453</i>	<i>100%</i>

Minimum = 2, Maximum = 300

Somme = 35726

Moyenne = 78,87 Écart-type = 49,83

23. Vous jugez vos trajets...?

	Nb. cit.	Fréq.
Très peu fatigants	72	15,5%
Peu fatigants	203	43,8%
Assez fatigants	148	31,9%
Très fatigants	41	8,8%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>464</i>	<i>100%</i>

Moyenne = 2,34 Écart-type = 0,84

Plus de 2 répondants sur 3 se rendent à leur travail en voiture, et mettent en moyenne 1 heure et 20 minutes pour effectuer le trajet aller/retour. 1 salarié sur 4 passe au moins 2 heures dans les transports quotidiennement. 2 interviewés sur 5 estiment que les trajets pour se rendre au travail sont assez ou très fatigants et 3 sur 5 évaluent les trajets comme très peu ou peu fatigants.

24. Travaillez-vous à...?

	Nb. cit.	Fréq.
Temps plein	448	96,3%
Temps partiel	17	3,7%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>465</i>	<i>100%</i>

Les IC et administratifs travaillent sur les plages standard, 3 techniciens sur 5 pratiquent en 2*8.

Les 2/3 des Administratifs et des Techniciens et Agents de Maîtrise sont sur un régime de travail de 35 heures hebdomadaires. 90% des IC sont quant à eux sur le Forfait cadre.

27. Quel horaire ?

	Nb. cit.	Fréq.
Standard (sur la plage horaire 7h00-19h00)	424	94,2%
2x8	26	5,8%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>450</i>	<i>100%</i>

26. Quel est votre temps de travail hebdomadaire ?

	35 heures	Forfait cadre	Autres	TOTAL
Ingénieurs & Cadres	17	330	15	362
Administratifs	19	6	5	30
Techniciens & Agents de maîtrise	44	1	19	64
<i>TOTAL</i>	<i>80</i>	<i>337</i>	<i>39</i>	<i>456</i>

POPULATION Forfait Cadres	Nb moyen heures travail hebdo
Ingénieurs & Cadres (330)	45h25
Administratifs (6)	42h
Techniciens & agents de maîtrise (1)	42h
<i>Moyenne</i>	<i>45h20</i>

POPULATION 35h	Nb moyen heures travail hebdo
Ingénieurs & Cadres (17)	40h
Administratifs (19)	38h
Techniciens & agents de maîtrise (44)	36h
<i>Moyenne</i>	<i>37h20</i>

Ainsi, 17% de la population de répondants travaille sur une base de 35 heures par semaine, et effectue en moyenne 2 heures 20 de plus.

Rapportées à la journée, ces données révèlent 7 heures 30 de travail (au lieu de 7 heures), 9 heures d'absence du foyer (temps de trajet moyen pour cette population = 1h30/jour).

72% des personnes sont sur un régime « Forfait cadre » et déclarent travailler en moyenne 45 heures et 20 minutes par semaine, soit un peu plus de 9 heures par jour.

Le rythme de travail dépend, pour 3 répondants sur 5, d'une demande externe nécessitant une réponse immédiate, puis des délais à tenir dans la semaine pour un peu plus d'une personne sur deux.

49. Votre travail est rythmé en général par...? (Vous pouvez choisir jusqu'à 6 propositions)		
	Nb. cit.	Fréq.
Une demande obligeant à une réponse immédiate (client interne et/ou externe)	290	61,8%
Des échéances à respecter dans la semaine	253	53,9%
La dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou de plusieurs collègues	218	46,5%
Des plans de développement de programmes	216	46,1%
Les audits ou situations de crise	165	35,2%
Des échéances à respecter dans le mois	162	34,5%
Des échéances à respecter dans la journée	149	31,8%
Les procédures	146	31,1%
Des échéances à respecter dans le trimestre	143	30,5%
Les contrôles ou suivis réguliers	126	26,9%
Des échéances à respecter dans l'année	103	22,0%
Des contraintes d'approvisionnements	62	13,2%

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (12 au maximum).

50. Si votre travail est rythmé par des échéances, avez-vous une charge de travail plus importante les jours qui précèdent les échéances?		
	Nb. cit.	Fréq.
Non	109	26%
Oui	310	74%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>419</i>	<i>100%</i>

Ce temps de travail est augmenté durant les jours précédant les échéances pour 3 interviewés sur 4, et dépasse 10 heures de travail quotidien pour plus d'1 salarié sur 3. Cela concerne 2 répondants au Forfait cadre sur 5 (93 personnes).

51. Si 'Oui', combien d'heures de travail quotidien effectuez-vous en moyenne durant ces jours?		
	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 9	78	27,8%
De 9 à 10	103	36,7%
De 10 à 12	89	31,7%
12 et plus	11	3,9%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>281</i>	<i>100%</i>
Minimum = 0, Maximum = 15 Somme = 2838 Moyenne = 10,10 Ecart-type = 1,89		

51. Si 'Oui', combien d'heures de travail quotidien effectuez-vous en moyenne durant ces jours?		
POPULATION FORFAIT CADRE	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 9	47	20,9%
De 9 à 10	85	37,8%
De 10 à 12	82	36,4%
12 et plus	11	4,9%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>281</i>	<i>100%</i>
Minimum = 1, Maximum = 15 Somme = 2338 Moyenne = 10,39 Ecart-type = 1,71		

Si votre activité vous contraint à travailler, même occasionnellement, en dehors des horaires habituels, précisez combien de fois par an environ vous travaillez...								
Nb de fois	32. ...le samedi		33. ...le dimanche		34. ...la nuit		35. ... tard le soir et / ou tôt le matin	
	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 5	79	49,4%	61	56,0%	36	49,3%	24	8,6%
De 5 à 10	59	36,9%	31	28,4%	20	27,4%	70	25,1%
De 10 à 20	15	9,4%	11	10,1%	8	11,0%	57	20,4%
20 et plus	7	4,4%	6	5,5%	9	12,3%	128	45,9%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>160</i>	<i>100%</i>	<i>109</i>	<i>100%</i>	<i>73</i>	<i>100%</i>	<i>279</i>	<i>100%</i>
	Minimum = 0, Maximum = 100 Somme = 1183 Moyenne = 7,39 Ecart-type = 11,32		Minimum = 0, Maximum = 100 Somme = 778 Moyenne = 7,14 Ecart-type = 12,12		Minimum = 0, Maximum = 300 Somme = 1008 Moyenne = 13,81 Ecart-type = 37,84		Minimum = 0, Maximum = 300 Somme = 11592 Moyenne = 41,55 Ecart-type = 51,70	

Travaillez-vous parfois...								
	28. ... le samedi		29. ... le dimanche		30. ... la nuit		31. ... tard le soir et / ou tôt le matin	
	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
Oui, pour des nécessités de service	102	23,5%	56	13,7%	32	8,2%	165	34,7%
Oui, parce que je n'ai pas le temps de terminer ce que je devais faire dans la semaine	55	12,7%	42	10,3%	27	6,9%	158	33,3%
Non	277	63,8%	310	76%	330	84,8%	152	32,0%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>434</i>	<i>100%</i>	<i>408</i>	<i>100%</i>	<i>389</i>	<i>100%</i>	<i>475</i>	<i>100%</i>

68% des répondants (nb.=323) précisent qu'il leur arrive de travailler tard le soir ou tôt le matin, tant pour des nécessités de service que pour terminer leur activité. Et ceci, à fréquence d'une fois par semaine en moyenne.

Environ 2 interviewés sur 5 travaillent le samedi et ¼ le dimanche pour des nécessités de service, tous les 2 mois en moyenne. Un peu plus d'1 personne sur 10 travaille le samedi (12,7%) ou le dimanche (10,3%) parce qu'ils n'ont pas terminé ce qu'ils devaient faire dans la semaine.

Enfin, 12% des salariés qui ne sont pas en horaires postés travaillent parfois la nuit, un peu plus d'une fois par mois en moyenne.

La charge de travail à GEMS est élevée, puisqu'elle oblige les salariés à travailler en dehors des heures « standard » .

44. Pouvez-vous vous ménager des pauses ?		
	Nb. cit.	Fréq.
Toujours	228	49,1%
De temps en temps	177	38,1%
Très peu	55	11,9%
Jamais	4	0,9%
<i>TOTAL CIT.</i>	464	100%
Moyenne = 1,64 Ecart-type = 0,72		

45. La durée moyenne de vos pauses déjeuner est-elle en général...?		
	Nb. cit.	Fréq.
Plus courte que prévu	85	18,2%
Comme prévu	357	76,4%
Plus longue que prévu	25	5,4%
<i>TOTAL CIT.</i>	467	100%
Moyenne = 1,87 Ecart-type = 0,47		

46. Si vous écourtez ou supprimez votre pause déjeuner, c'est généralement pour des raisons... ?		
	Nb. cit.	Fréq.
Personnelles le plus souvent (courses, etc.)	145	36,4%
Professionnelles le plus souvent (charge de travail etc.)	240	60,3%
Conditions inadaptées de repas (bruit etc.)	13	3,3%
<i>TOTAL CIT.</i>	398	100%

4 personnes sur 5 prennent des pauses régulièrement. Cependant, lorsque ces temps de repos sont écourtés, c'est pour des raisons professionnelles pour 3 personnes sur 5 (240 répondants).

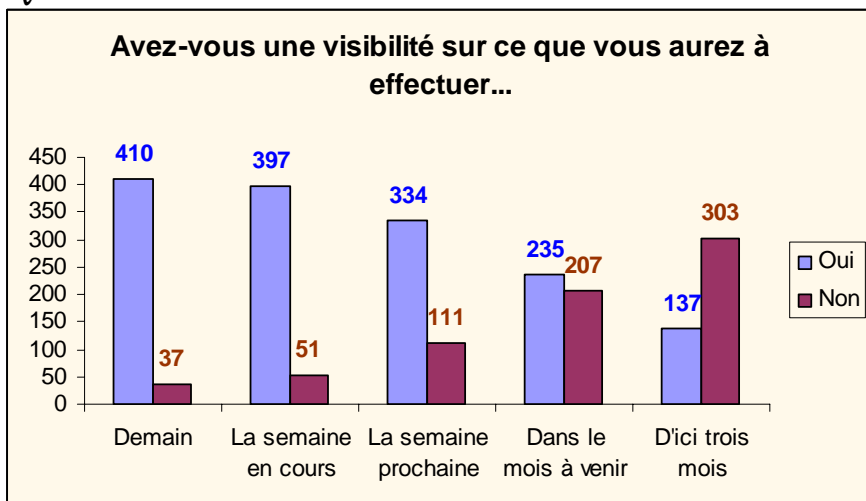
Avez-vous la possibilité de choisir...						
	35. ...votre nombre d'heures de travail par jour?		36. ...votre nombre de jours de travail par semaine?		37. ...vos dates de congés et RTT?	
	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
Oui	281	62,2%	95	21,2%	409	89,3%
Oui, sur la base de plusieurs propositions de la part de l'entreprise	18	4,0%	13	2,9%	25	5,5%
Non	153	33,8%	340	75,9%	24	5,2%
<i>TOTAL CIT.</i>	452	100%	448	100%	458	100%
	Moyenne = 1,72 Ecart-type = 0,94		Moyenne = 2,55 Ecart-type = 0,82		Moyenne = 1,16 Ecart-type = 0,49	

1 répondant sur 3 ne peut pas déterminer son temps de travail quotidien.

58. Pour faire votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais ?		
	Nb. cit.	Fréq.
Oui	182	41,6%
Non	210	48,1%
Sans objet, pas de délais	45	10,3%
<i>TOTAL CIT.</i>	437	100%

Près de la moitié des répondants ne peut pas agir sur les délais (cf. qu.49 : travail tributaire des clients et des collègues).

Question 38-42

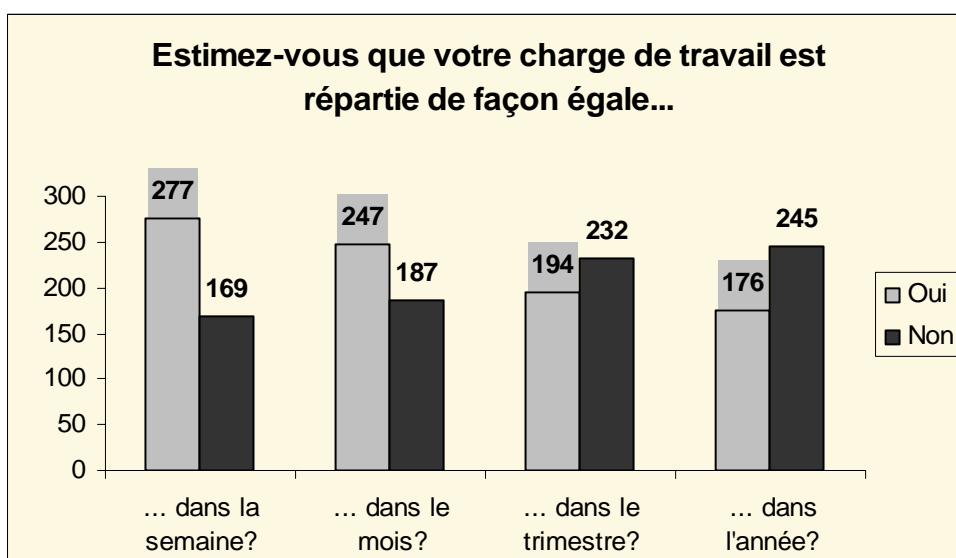


Environ 1 salarié sur 10 affirme ne pas avoir de visibilité sur son activité de la semaine en cours. Ce ratio est ramené à 1 sur 3 pour la visibilité dans la semaine à venir, et de ½ dans le mois en cours.

De façon générale considérez-vous les procédures à suivre...	52. Facilitent mon activité		53. Sont adaptées à mon activité		54. Sont complexes		55. Varient fréquemment		56. Ralentissent mon activité	
	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
Oui, tout à fait	42	9,9%	35	8,3%	112	26,6%	59	14,1%	65	15,6%
Plutôt oui	192	45,2%	267	63%	185	43,9%	155	37%	176	42,3%
Plutôt non	150	35,3%	100	23,6%	104	24,7%	171	40,8%	140	33,7%
Non, pas du tout	41	9,6%	22	5,2%	20	4,8%	34	8,1%	35	8,4%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>425</i>	<i>100%</i>	<i>424</i>	<i>100%</i>	<i>421</i>	<i>100%</i>	<i>419</i>	<i>100%</i>	<i>416</i>	<i>100%</i>
	Moyenne = 2,45 Ecart-type = 0,80		Moyenne = 2,26 Ecart-type = 0,68		Moyenne = 2,08 Ecart-type = 0,84		Moyenne = 2,43 Ecart-type = 0,83		Moyenne = 2,35 Ecart-type = 0,84	

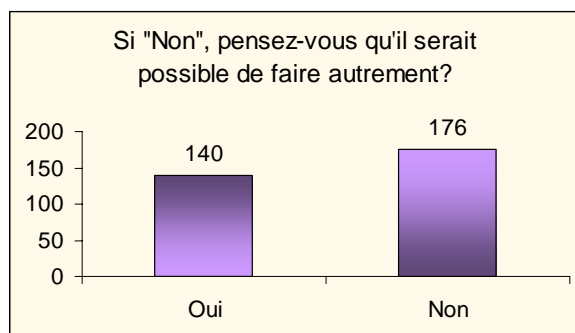
Près des ¾ des répondants estiment que les procédures sont adaptées à leur activité. Néanmoins, 2 interviewés sur 5 considèrent que les procédures ne facilitent pas l'activité, 1 sur 2 précisent qu'elles varient fréquemment. Près de 7 sur 10 qu'elles sont complexes et 3 sur 5 qu'elles ralentissent le travail.

Question 59-62



Plus d'un tiers des personnes estiment que leur charge de travail est inégalement répartie dans la semaine. Le nombre de répondants jugeant la répartition de la charge peu équitable augmente lorsque l'unité de référence est le mois (2 sur 5), puis le trimestre (1 sur 2), et l'année (3 sur 5).

Question 63



Près de la moitié des répondants pensent qu'il serait possible de faire autrement.

D'après notre intervention, la charge de travail est due à plusieurs facteurs entre autres :

- ▶ Nous avons constaté, au cours de nos observations, que les employés de GEMS étaient fréquemment interrompus par des collègues ou par leur responsable, afin de répondre à une demande. Ces interruptions sont initiées par des modes divers et multiples : de visu, par mails, « Sametime » et par téléphone. Comme l'indiquent les réponses à la question 49, le travail est rythmé par les demandes obligeant à une réponse immédiate et les situations de crises, ce qui augmente la charge quotidienne, sans être visible.
- ▶ Les échéances intensifient l'activité des salariés de GEMS sur de courtes périodes. Par exemple, les échéances dépendent des objectifs, et afin de répondre aux objectifs hebdomadaires, certains responsables demandent aux techniciens de venir le vendredi après-midi et le samedi en heure supplémentaire, alors que le lundi voire le mardi matin, la production sera insuffisante pour occuper tous les effectifs. Les salariés considèrent qu'il s'agit d'une pression « virtuelle » c'est-à-dire uniquement pour atteindre l'objectif et non pour des besoins impératifs de production.
- ▶ La parcellisation des tâches en production ou dans les plans de développement de programmes obligent les employés à travailler simultanément sur plusieurs projets ou à occuper différents postes. Cette parcellisation crée une dépendance vis-à-vis de collègues ou d'autres services et donc des contraintes de temps.
- ▶ Les réponses sur les procédures sont partagées, puisque pour la majorité des répondants les procédures facilitent l'activité et en même temps elles sont complexes et ralentissent l'activité. D'après notre analyse qualitative, elles sont considérées comme une charge de travail supplémentaire. Les réponses à la question 119 révèlent que pour mieux travailler, les répondants, en majorité estiment qu'il faut simplifier les procédures.

III-3. ORGANISATION DU TRAVAIL ET COOPERATION

65. Quelqu'un vous donne t-il des indications ou des consignes relatives à votre travail?		
	Nb. cit.	Fréq.
Oui	398	87,1%
Non	59	12,9%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>457</i>	<i>100%</i>

Plus de 8 répondants sur 10 reçoivent des consignes relatives à leur travail.

58 personnes (12,3%) perçoivent des indications en premier lieu par d'autres acteurs que leurs responsables hiérarchiques ou fonctionnels.

Les collègues émettent, pour 1 répondant sur 2, des consignes, et les clients pour 4 personnes sur 10.

66. Si vous avez répondu 'Oui' à la question 65, classez par ordre d'importance les personnes de qui vous recevez les consignes, en cliquant dans les cases ("1" correspondra à la personne qui vous donne le plus de consignes, etc.)		
de votre responsable direct	340	75,5%
de responsables fonctionnels	266	56,7%
de vos collègues	251	53,5%
de vos clients	202	43,0%
de personnes externes à GE (sous-traitants, etc.)	174	37,1%

Pour mener leur activité, les interviewés sont guidés par différentes personnes.

67. Si vous recevez des indications, ordres ou consignes à respecter qui soient contradictoires, elles proviennent...?		
	Nb. cit.	Fréq.
De la même personne	50	13%
De plusieurs personnes différentes	335	87%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>385</i>	<i>100%</i>

385 personnes, soit 82% des interviewés, affirment recevoir des ordres contradictoires.

Parmi elles, près de 9 sur 10 reçoivent ce type d'informations de plusieurs personnes différentes.

68. Vous arrive-t-il de devoir interrompre votre activité parce qu'une nouvelle tâche vous a été confiée?		
	Nb. cit.	Fréq.
Oui, cela fait partie de mon travail et il n'est pas possible de faire autrement	292	63,8%
Oui, cela gêne mon travail et il serait possible de faire autrement	126	27,5%
Non	40	8,7%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>458</i>	<i>100%</i>

Neuf personnes interrogées sur 10 déclarent devoir interrompre parfois leur activité pour effectuer une nouvelle tâche, alors qu'il serait possible de faire autrement pour plus d'un répondant sur 4.

69-75 Les divers modes de transmissions des informations ou les consignes peuvent-ils générer des contraintes?					
	Très souvent ou fréquemment		Rarement ou jamais		<i>TOTAL</i>
Par courriel	276	66,2%	141	33,8%	417
Par un échange verbal	269	64,8%	146	35,2%	415
Par messagerie instantanée (" Sametime ")	204	50,9%	197	49,1%	401
Par un message téléphonique	157	39,7%	239	60,3%	396
Par des outils de planification	76	20,2%	300	79,8%	376
Par des post-it	73	18,8%	314	81,2%	387
Autres	13	7,2%	166	92,7%	179

Les dispositifs d'échanges des informations, selon la fréquence d'utilisation et les interruptions de l'activité provoquées peuvent être source de contraintes, notamment :

- L'envoi ou la réception de messages électroniques et les échanges de vive voix, pour 2 répondants sur 3 ;
- La messagerie instantanée (1 personne sur 2) ;
- Les messages téléphoniques (2 sur 5).

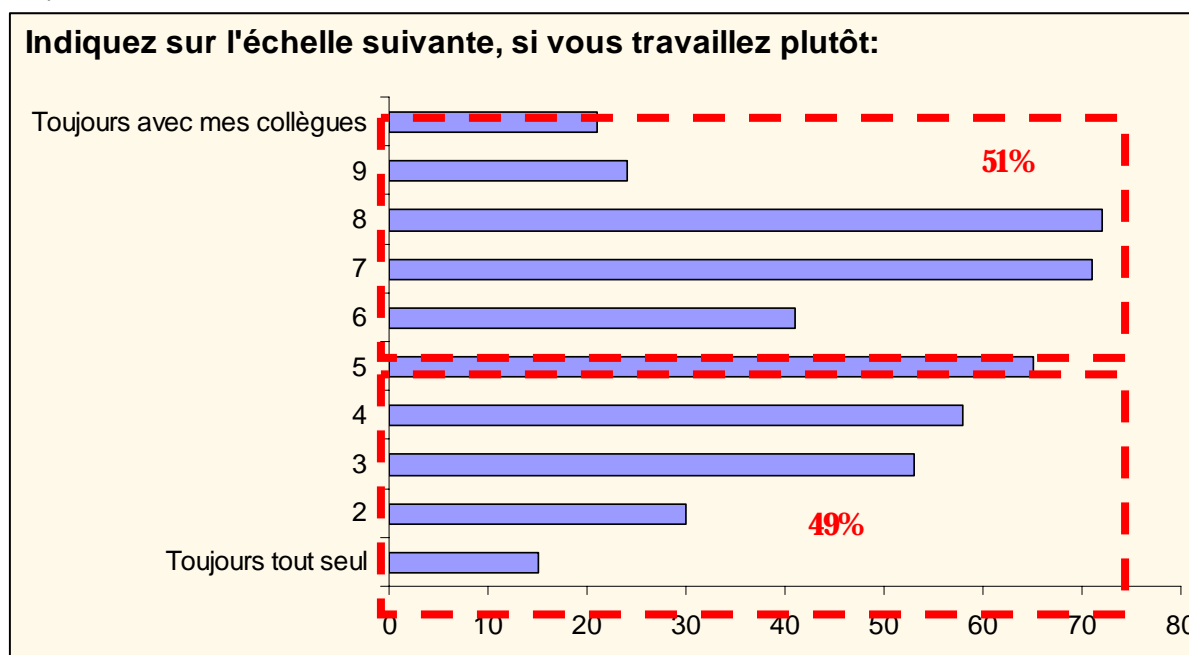
Nous avons vu que la multiplication des outils favorise l'interruption des tâches.

76. Votre responsable hiérarchique direct est-il également votre responsable fonctionnel ?		
	Nb. cit.	Fréq.
Oui	226	50,6%
Non	186	41,6%
Non concerné	35	7,8%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>447</i>	<i>100%</i>

L'activité de 2 salariés sur 5 dépend d'une personne autre que leur responsable hiérarchique direct.

L'organisation matricielle complique les relations hiérarchiques, puisque la personne qui distribue le travail, n'est pas leur responsable hiérarchique. Dans de nombreux cas, les salariés indiquent que leur supérieur hiérarchique ne connaît pas leur activité de travail et qu'il ne peut pas être un soutien technique.

Question 108



1 répondant sur 2 estime travailler plutôt seul. Si l'on ne tient pas compte des valeurs médianes (nombre de personnes ayant répondu « 5 » ou « 6 »), 1 salarié sur 3 travaille seul.

77-82 Comment jugez-vous votre coopération avec...												
	Votre responsable hiérarchique direct		Vos responsables de projet ou fonctionnels		Les personnes que vous encadrez		Les collègues de votre service		Les collègues d'autres services		Les clients	
	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
Excellente ou bonne	381	84,3%	346	90%	200	97%	437	96,2%	421	96,8%	268	97,4%
Mauvaise ou très mauvaise	71	15,7%	40	10%	6	3%	17	3,8%	14	3,2%	7	2,6%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>452</i>	<i>100%</i>	<i>386</i>	<i>100%</i>	<i>206</i>	<i>100%</i>	<i>454</i>	<i>100%</i>	<i>435</i>	<i>100%</i>	<i>275</i>	<i>100%</i>

En moyenne, 9 répondants sur 10 considèrent que la coopération avec les personnes au travail est bonne. Elle est légèrement meilleure avec les collègues qu'avec les responsables, notamment les responsables hiérarchiques directs où 1 personne sur 6 estime que la coopération est mauvaise voire très mauvaise.

Si l'on rapproche les réponses à ces deux questions, on constate une contradiction entre la moitié des répondants qui dit travailler seule et la majorité qui estime la coopération excellente ou bonne. Notre intervention sur le terrain nous permet d'expliquer cette contradiction, car on constate une entraide ponctuelle pour résoudre un problème, en cela la coopération est considérée comme bonne. Mais en dehors de ces moments d'entraide, chacun est seul face à sa tâche et aux responsabilités associées.

109-112 Où sont basées les personnes avec qui vous travaillez ?								
	Responsable direct		Responsables fonctionnels		Personnes Que vous encadrez		Intérimaires Ou stagiaires	
	Nb	Fréq.	Nb	Fréq.	Nb	Fréq.	Nb	Fréq.
Dans les mêmes locaux	284	60,6%	207	44,1%	107	22,8%	219	46,7%
Sur le même site (Buc)	155	33,0%	145	30,9%	62	13,2%	102	21,7%
Dans la même région	12	2,6%	10	2,1%	8	1,7%	6	1,3%
En France	9	1,9%	26	5,5%	12	2,6%	6	1,3%
En Europe	26	5,5%	41	8,7%	47	10,0%	12	2,6%
Autres pays	21	4,5%	77	16,4%	42	9,0%	13	2,8%
Non concerné	1	0,2%	49	10,4%	241	51,4%	115	24,5%
113-116 Où sont basées les personnes avec qui vous travaillez ?								
	Collègues de Votre service		Collègues d'autres services		Clients internes		Clients externes	
	Nb	Fréq.	Nb	Fréq.	Nb	Fréq.	Nb	Fréq.
Dans les mêmes locaux	319	68,0%	103	22,0%	61	13,0%	7	1,5%
Sur le même site (Buc)	141	30,1%	275	58,6%	184	39,2%	23	4,9%
Dans la même région	10	2,1%	25	5,3%	39	8,3%	33	7,0%
En France	21	4,5%	47	10,0%	64	13,6%	95	20,3%
En Europe	71	15,1%	149	31,8%	154	32,8%	171	36,5%
Autres pays	84	17,9%	171	36,5%	128	27,3%	172	36,7%
Non concerné	4	0,9%	12	2,6%	95	20,3%	176	37,5%

L'organisation fonctionnelle est caractérisée par des collaborations éparées. Ainsi, un répondant sur 7 ne travaille pas sur le même site que son responsable hiérarchique. Cela concerne 1 personne sur 3 pour le responsable fonctionnel.

Une citation sur 4 (60% de la population interviewée exerce une fonction d'encadrant) relate un encadrement à distance.

Collaborations avec des collègues sur sites différents :

- Intérimaires ou stagiaires : 8 citations sur 10 ;
- Collègues du même service : Une citation sur 4 ;
- Collègues d'autres services : 1 sur 2.

Enfin, Les clients sont essentiellement basés hors site (3 citations sur 5), voire dans d'autres pays (2 citations sur 5 concernant les clients internes, et 1 sur 2 pour les clients externes).

Cette distance complique les relations et la compréhension de certaines décisions ou actions. Par exemple, dans un service support une pièce doit aller d'Asie en Israël en l'absence de lien financier direct, les opérateurs sont obligés de faire passer la pièce par un autre centre. Or la personne en charge de la commande en Asie n'a pas les droits suffisants. Le responsable le fait avec son homologue en Asie. Le responsable demande les raisons de cette restriction de droit, la réponse est qu'il s'agit d'une question de process. Les professionnels GEMS Buc ne comprenaient pas la différence de process entre eux et leurs homologues en Asie. Cet exemple n'est qu'une illustration des situations potentiellement difficiles à gérer.

119. Pour mieux travailler, selon vous, il serait utile de ... ? (Vous pouvez choisir jusqu'à 6 propositions)		
	Nb. cit.	Fréq.
Simplifier les procédures	216	46,1%
Avoir une meilleure visibilité sur les priorités	201	42,9%
Ne pas être interrompu	167	35,6%
Prévoir des temps de formation	153	32,6%
Savoir ou trouver les informations nécessaires pour exécuter mon travail ou prendre une décision	128	27,3%
Avoir moins de messages électroniques	126	26,9%
Disposer d'un lieu de travail où il est possible de s'isoler	124	26,4%
Se réunir pour mieux préparer les missions/dossiers	111	23,7%
Pouvoir collaborer davantage avec d'autres services	104	22,2%
Avoir moins de tâches à réaliser	96	20,5%
Pouvoir faire varier les délais	85	18,1%
Avoir des horaires compatibles avec ma vie familiale/sociale	78	16,6%
Avoir des locaux plus adaptés	76	16,2%
Pouvoir planifier son travail	75	16,0%
Être dans une équipe plus stable	72	15,4%
Disposer du matériel nécessaire pour mener à bien mon travail	71	15,1%
Avoir moins d'interlocuteurs	69	14,7%
Pouvoir faire du suivi à posteriori	54	11,5%
Une répartition du travail équitable au sein de mon équipe	51	10,9%
Avoir plus d'autonomie dans mon travail	33	7,0%
Autre	30	6,4%
Moins de manutention	25	5,3%
	<i>TOTAL OBS.</i>	2145

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (22 au maximum).

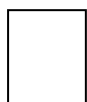
La simplification des procédures est, pour près d'une personne sur deux, la première condition pour effectuer correctement son travail.



Organisation / Planification



Coopération



Outils et Moyens



Charge de travail / Délais

L'accent est également mis sur les catégories :

- La charge de travail/délais, avec le poids des procédures, la diminution de la charge, la répartition de la charge, la possibilité de faire varier les délais etc.
- La planification et l'organisation, plus de 2 personnes sur 5 souhaiteraient avoir une meilleure visibilité sur les priorités, réduire les interruptions dans le travail, avoir des horaires compatibles avec la vie privée etc.

117. Pensez-vous disposer des moyens nécessaires pour travailler (outils, secrétariat, réservations de voyages, notes de frais, etc.) ?		
	Nb. cit.	Fréq.
Oui	300	65,8%
Non	156	34,2%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>456</i>	<i>100%</i>

1 répondant sur 3 déclare ne pas avoir les moyens suffisants pour effectuer son activité.

Les procédures administratives sont considérées comme une charge de travail inutile et consommatrice en temps. Cette charge est venue s'ajouter progressivement, avec la disparition des postes d'assistante.

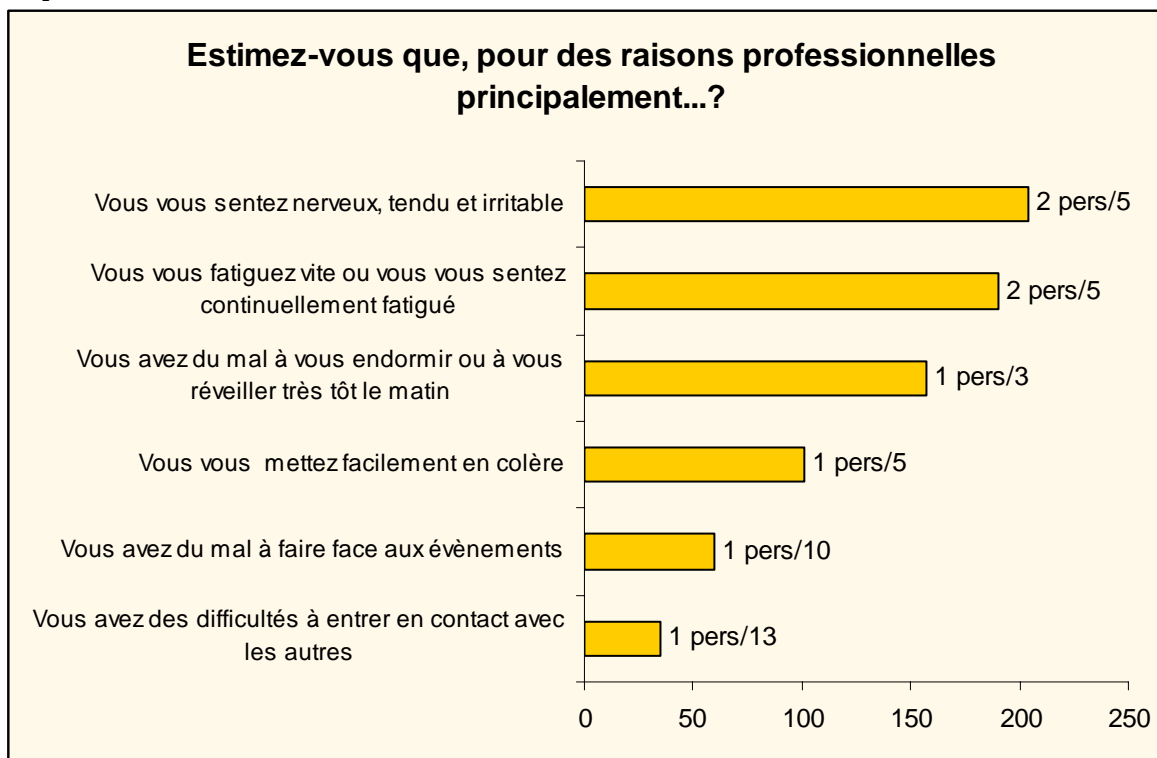
III-4. SECURITE ET SANTE

123. Avez-vous eu un arrêt maladie en relation avec votre travail ?		
	Nb. cit.	Fréq.
Oui	66	14,3%
Non	395	85,7%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>461</i>	<i>100%</i>

122. Avez-vous déjà songé à vous arrêter, suite à une période " stressante " ?		
	Nb. cit.	Fréq.
Oui	159	34,5%
Non	302	65,5%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>461</i>	<i>100%</i>

1 répondant sur 6 a déjà eu un arrêt maladie en relation avec son travail. Le besoin de s'arrêter suite à une période stressante a déjà été éprouvé par 1/3 des personnes interrogées.

Question 125



Fatigue, nervosité, difficultés à trouver le sommeil sont quelques conséquences du stress au travail, éprouvées par plus d'un tiers des répondants.

Lorsque la tension ressentie atteint des niveaux très élevés, cela peut conduire à un conflit progressif avec l'environnement voire une coupure : 1/5 personne se met facilement en colère, 1/10 dit avoir du mal à faire face aux événements et 1 sur 13 (35 répondants) témoigne de difficultés à entrer en

contact avec les autres. Ces éléments, notamment s'ils sont associés, peuvent être annonciateurs de symptômes de maladies telle que la dépression.

126-132 Au cours ou en fin de journées de travail, souffrez-vous ... ?														
	De douleurs de dos		Troubles ou fatigue oculaire		De douleurs musculaires		De douleurs articulaires		De maux de tête		D'épuisement		De troubles digestifs	
	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
Souvent ou Parfois	210	50%	305	70,8	131	32,8%	109	27,3%	190	45,2%	177	43,1%	99	24,7%
Rarement ou Jamais	210	50%	126	29,2%	169	67,3%	191	72,8%	230%	54,8%	234	56,9%	303	75,4
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>420</i>	<i>100%</i>	<i>431</i>	<i>100%</i>	<i>400</i>	<i>100%</i>	<i>400</i>	<i>100%</i>	<i>420</i>	<i>100%</i>	<i>411</i>	<i>100%</i>	<i>402</i>	<i>100%</i>

L'activité des salariés s'effectue essentiellement sur poste informatique (près de 90% des salariés), ce qui justifie que 7 personnes sur 10 éprouvent une fatigue oculaire en fin de journée.

La moitié des répondants souffre de maux de dos, ou de tête, des symptômes pouvant être à la fois attribués au travail en position assise et sur écran une grande partie de la journée, mais également au stress. Les troubles digestifs, annonciateurs d'un mal-être au travail, concernent un salarié sur 4.

133. L'exécution de votre travail vous impose-t-elle... ? (Vous pouvez choisir plusieurs propositions)		
	Nb. cit.	Fréq.
De rester longtemps face à un écran	419	89,3%
De travailler dans un environnement où il y a de nombreuses conversations	275	58,6%
De travailler dans un milieu où vous jugez l'éclairage et la climatisation non adaptés (vous ne pouvez pas agir dessus)	177	37,7%
De travailler dans un environnement où il y a de nombreux passages	147	31,3%
D'effectuer des gestes identiques et répétés	100	21,3%
De rester longtemps dans une posture pénible ou fatigante à la longue	58	12,4%
De travailler à proximité de fortes sources de chaleur ou de froid	57	12,2%
De travailler dans des locaux sales ou vétustes	50	10,7%
D'être exposé à des risques d'électrisation ou d'électrocution	42	9,0%
De porter ou de déplacer des charges lourdes	35	7,5%
De travailler au contact de produits toxiques ou cancérigènes (Plombs, bases cyanure, etc.)	10	2,1%
D'être anormalement en contact avec des bactéries, microbes (matériel souillé)	5	1,1%
D'être en contact avec des déchets radioactifs	3	0,6%
<i>TOTAL OBS.</i>	<i>1378</i>	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (13 au maximum).

L'activité contraint 3 personnes sur 10 à travailler dans un milieu sonore permanent, et 1/3 des répondants à être exposé aux passages des collègues. Le bruit, comme les mouvements, peuvent constituer des facteurs de stress au travail dans la mesure où ils sont chroniques, imprévisibles et incontrôlables. Ils détériorent la performance des travailleurs dans les tâches cognitives, surtout lorsqu'elles sollicitent la mémoire à court terme, et que les salariés sont fréquemment interpellés (Cf. Sources de travail / Ressources p 77).

134. Vous arrive-t-il de vivre au travail des situations difficiles décrites ci-dessous : une personne ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante (Vous pouvez choisir plusieurs propositions):

	Nb. cit.	Fréq.
Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là	86	18,3%
Critique injustement votre travail	64	13,6%
Tient sur vous des propos désobligeants	42	9,0%
Vous pousse à trouver un autre poste interne/externe	35	7,5%
Vous empêche de vous exprimer	34	7,2%
Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes	20	4,3%
Vous dit des choses dégradantes	17	3,6%
Vous ridiculise en public	14	3,0%
Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement	13	2,8%
<i>TOTAL OBS.</i>	<i>325</i>	

Le comportement le plus rapporté par les répondants est d'être ignoré par les autres (18,3%) puis 13,6% considèrent être critiqués injustement sur leur travail, enfin 9% subissent des propos désobligeants. Les autres items représentent moins de 8% par réponse. Sur cette question, 155 personnes ont répondu, donc 1/3 des répondants vit des situations difficiles de manière systématique.

121. Les reprises de travail suite à vos absences (maternité, maladie, accidents), se passent-elles généralement bien ?

	Nb. cit.	Fréq.
Oui, tout à fait	108	23,5%
Plutôt oui	111	24,2%
Plutôt non	26	5,7%
Non, Pas du tout	11	2,4%
Non concerné	203	44,2%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>459</i>	<i>100%</i>
	Moyenne = 3,20 Ecart-type = 1,72	

Plus de 4 personnes sur 10 ne sont pas concernées par les absences. La moitié considère que la reprise se passe généralement bien. Et 8% (soit 37 personnes) estiment que cela ne se passe pas bien.

III-5. RELATION AVEC LES INSTITUTIONS

135-139 En cas de problème de santé ou de sécurité au travail, en qui auriez-vous le plus confiance pour le résoudre ?										
	CHSCT (Comité d'Hygiène Sécurité et Condition de Travail)		Médecin du travail		Supérieur hiérarchique		Service EHS		Une personne externe à l'entreprise (proche, médecin de famille, etc.)	
	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
Entièrement confiance	101	23,3%	107	24,8%	74	17,6%	62	14,6%	208	49,4%
Assez confiance	228	52,7%	215	49,8%	178	42,4%	205	48,2%	129	30,6%
Peu confiance	54	12,5%	79	18,3%	97	23,1%	100	23,5%	29	6,9%
Pas du tout confiance	7	1,6%	23	5,3%	66	15,7%	35	8,2%	12	2,9%
Ne connaît pas	43	9,9%	8	1,9%	5	1,2%	23	5,4%	43	10,2%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>433</i>	<i>100%</i>	<i>432</i>	<i>100%</i>	<i>420</i>	<i>100%</i>	<i>425</i>	<i>100%</i>	<i>421</i>	<i>100%</i>
	Moyenne = 2,22 Écart-type = 1,13		Moyenne = 2,10 Écart-type = 0,90		Moyenne = 2,40 Écart-type = 0,99		Moyenne = 2,40 Écart-type = 0,99		Moyenne = 1,94 Écart-type = 1,26	

En cas de problème de santé et sécurité au travail le classement des réponses fait apparaître que les répondants font confiance à une personne externe (80%), au CHSCT (76%), au médecin du travail (75%), au service EHS (63%) et à la hiérarchie (60%).

140. Estimez-vous que l'entreprise prend en compte les observations sur la sécurité et la santé au travail ?		
	Nb. cit.	Fréq.
Souvent	238	55,60%
Parfois	157	36,70%
Exceptionnellement	27	6,30%
Jamais	6	1,40%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>428</i>	<i>100%</i>

La sécurité et la santé sont souvent prises en compte par l'entreprise pour plus de la moitié des répondants et sont parfois prises en considération par GEMS pour plus d' 1 personne sur 3. 7,7 % estiment qu'elles sont exceptionnellement ou jamais prises en compte.

Nous faisons l'hypothèse que les salariés identifient dans cette question les risques physiques et immédiats et pas spécialement les risques psychosociaux.

III-6. L'OPINION DES REpondANTS SUR LE TRAVAIL ET SON ORGANISATION

Dans quelle mesure pensez-vous aux idées présentées ci-dessous ? L'idée me vient à l'esprit, ...																		
	141. Je suis d'accord avec les principes généraux de l'organisation de GEMS		142. Je crois en l'avenir de mon métier		143. J'ai l'impression d'avoir réussi ma vie professionnelle		144. Avec le temps, je parviens à résoudre une partie des problèmes que je rencontre dans le travail		145. Il y a de moins en moins d'emplois et j'ai des craintes quant à la pérennité de mon emploi		146. Mes contraintes professionnelles influencent négativement la qualité de ma vie familiale		147. J'ai l'impression que le travail ne cesse de se dégrader, à tout point de vue		148. J'attends avec impatience l'âge de la retraite		149. J'ai envie de quitter l'entreprise	
	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.	Nb. cit.	Fréq.
...toujours ou presque toujours	61	14,0%	125	28,3%	77	17,6%	108	24,8%	57	12,9%	46	10,3%	65	14,8%	60	13,7%	34	7,7%
...régulièrement	193	44,3%	136	30,8%	149	34,0%	224	51,4%	102	23,1%	96	21,6%	101	23,0%	43	9,8%	51	11,6%
...de temps en temps	132	30,3%	120	27,1%	161	36,8%	91	20,9%	175	39,7%	188	42,2%	124	28,2%	106	24,1%	188	42,7%
...rarement ou jamais	50	11,5%	61	13,8%	51	11,6%	13	3,0%	107	24,3%	115	25,8%	150	34,1%	230	52,4%	167	38,0%
<i>TOTAL CIT.</i>	<i>436</i>	<i>100%</i>	<i>442</i>	<i>100%</i>	<i>438</i>	<i>100%</i>	<i>436</i>	<i>100%</i>	<i>441</i>	<i>100%</i>	<i>445</i>	<i>100%</i>	<i>440</i>	<i>100%</i>	<i>439</i>	<i>100%</i>	<i>440</i>	<i>100%</i>
	Moyenne=2,39 Ecart-type=0,87		Moyenne=2,26 Ecart-type=1,02		Moyenne=2,42 Ecart-type=0,91		Moyenne=2,02 Ecart-type=0,76		Moyenne=2,75 Ecart-type=0,97		Moyenne=2,84 Ecart-type=0,93		Moyenne=2,82 Ecart-type=1,06		Moyenne=3,15 Ecart-type=1,07		Moyenne=3,11 Ecart-type=0,89	

Près de 3 personnes sur 5 sont toujours ou régulièrement d'accord avec les principes généraux de l'organisation de l'entreprise. Près de 1/3 y croit de temps en temps et un peu plus d'une personne sur 10 y croit rarement ou jamais.

Plus de la moitié des répondants croit en l'avenir de son métier (59%) et pense avoir réussi sa vie professionnelle (52%) et un peu plus d'une personne sur dix ne croit plus en l'avenir de son métier (14%) et ne pense pas avoir réussi sa vie professionnelle (12%). Les ¾ des personnes indiquent avec le temps résoudre une partie des problèmes rencontrés au travail. Plus de ¾ des répondants craignent la pérennité de leur emploi.

Près de 2 personnes sur 5 pensent presque toujours ou régulièrement que le travail se dégrade à tout point de vue et près de 1/3 croit de temps en temps que le travail se dégrade. Les ¾ des répondants pensent que les contraintes professionnelles influencent négativement la qualité de leur vie familiale. Plus d'1 personne sur 5 attend l'âge de la retraite avec impatience et a envie de quitter l'entreprise.

Au cours de nos entretiens, les salariés indiquent être fier de contribuer à fabriquer un matériel sophistiqué afin de diagnostiquer des maladies. Pour continuer à trouver les ressources nécessaires, ils ont besoin de croire dans des principes, de croire en leur métier. Socialement parlant, le prestige de l'entreprise leur permet d'être majoritairement satisfaits de leur carrière. Toutefois, le coût po3 répondants sur 4 est l'influence négative des contraintes professionnelles sur la vie sociale et familiale.

III-7. LES COMMENTAIRES LIBRES

Environ un quart des répondants (108) ont profité de l'espace « commentaires libres » du questionnaire pour s'exprimer.

Les commentaires libres sont l'occasion pour les répondants de souligner des aspects essentiels et d'évoquer ce que les questions, de par leur cadrage et précision n'autorisent pas.

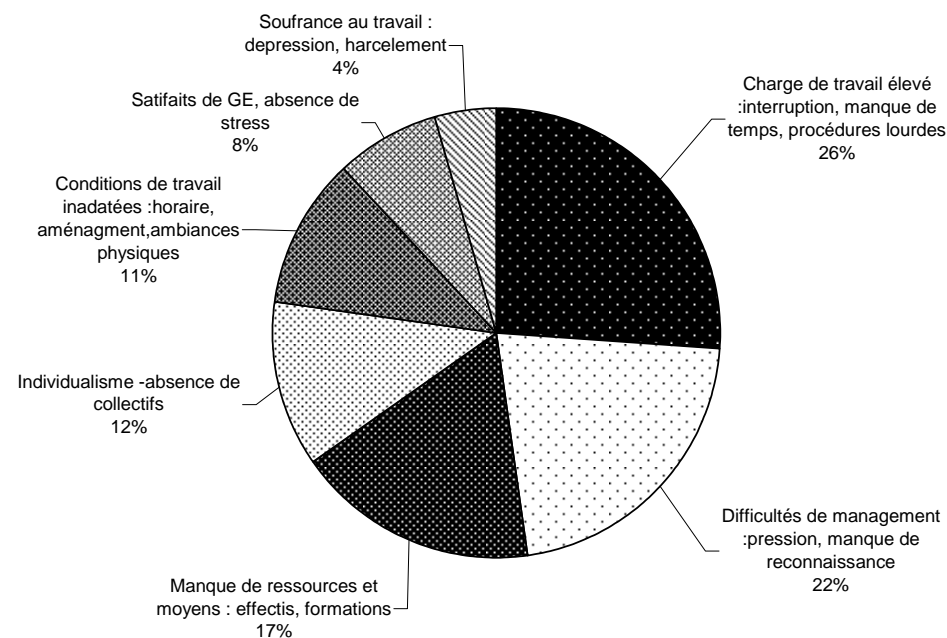
Nous avons ainsi étudié chaque écrit et recodé les suggestions selon une typologie recouvrant 7 champs (cf. graphe ci-contre).

Chacun des commentaires pouvant être rattaché à plusieurs thèmes.

Ainsi, les salariés mettent en avant la charge de travail, les difficultés liées au management et le manque de ressources et de moyens.

7 personnes ont souligné ne pas être stressées ou satisfaites de l'entreprise.

2 personnes, avoir ou être en train de subir un harcèlement moral, une personne indique avoir connu un épisode dépressif et une personne précise atteindre des résultats « hors normes » au prix d'une souffrance.



A titre d'exemples, voici quelques unes des citations formulées. Pour respecter l'anonymat des personnes qui ont ajouté leurs propres remarques, nous n'avons pas intégré les textes trop identificateurs, malgré l'intérêt qu'ils représentent.

CITATIONS SUR LES CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL

(L'enquête ne portait pas spécifiquement sur ce thème. Mais quelques répondants ont jugé important d'orienter leurs commentaires sur les conditions physiques de travail)

« Pour améliorer les conditions de travail, il faudrait embaucher et augmenter la surface des postes de travail. »

« Aucune question sur les vols de matériels ou effets personnels commis sur le lieu de travail (site de Buc): pourquoi? Excellente initiative sinon, mais trop de questions sur les relations entre collègues et pas assez sur les conditions de travail (notamment température, amiante du bâtiment, propreté) »

Le manque de lumière du jour et l'exiguïté des locaux (bureaux) sont des facteurs de stress non négligeables qui peuvent causer des troubles psychosomatiques . Exposition aux ondes électromagnétiques diverses. présence des émetteurs WIFI et Téléphone....sujet très rarement évoqué...

CITATIONS DES RÉPONDANTS, RELATIVES A LA GESTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL : TEMPS DE TRAVAIL, GESTION DES DÉLAIS, INTERRUPTION DE L'ACTIVITÉ

« Le principal problème pouvant générer un stress excessif est, à mon sens, la charge trop importante de travail et les objectifs déraisonnables. »

« Il y a trop de tâches administratives que l'on demande aux managers (commandes, notes de frais, réservations de salles, fournitures...) »

« [...] Dans cette entreprise, plus on en fait, plus il faut en faire. Chacun est sur le fil du rasoir et doit fixer ses limites. »

« On charge les mules, on nous en demande toujours plus avec moins de personnes. Ceci ne va qu'un temps et le pion sera remplacé »

« Le stress c'est aussi le résultat de ce que plus on fait son travail bien, plus on vous en donne à faire sans vous laisser le temps de récupérer, parceque c'est plus facile de donner un supplément de travail à quelqu'un dont on est sur qu'il le fera très bien. »

« Ce qui me stresse le plus c'est de rentrer chez moi (ou de me réveiller le matin) en pensant à tout ce que je n'ai pas eu le temps de faire dans la journée et à la charge de travail qui m'attend dans les jours à venir. »

« Parmi toutes les entreprises où j'ai travaillé, GE est celle dans laquelle le niveau de stress est le plus haut. Enorme pression pour

travailler en dehors des heures habituelles (nuit et week-end), insistance sur le caractère précaire de notre job (à GE personne ne peut garantir un emploi à plus de 6 mois). »

« 1ère cause de frustration dans mon travail: délais très serrés, planning modifié à la dernière minute quand à l'approche de l'échéance, on se rend compte qu'on ne tiendra pas l'objectif. »

« En tant que prestataire, j'ai pu observer d'autres organisations de grands groupes: [XXX], GE a la particularité du management unique par l'urgence; pour satisfaire le business en oubliant souvent les fondamentaux du management de projet. D'où des retards réguliers (systématiques) sur les jalons. »

« Trop de crises. On connaît la crise du lendemain mais on est trop occupés à régler celle d'aujourd'hui pour essayer d'éviter celle de demain. Ma réaction personnelle à une situation qui devient trop stressante est de lever le pied (réaction de protection?) »

« La gestion de crise est permanente, ce qui ne provoque pas une crise immédiate peut attendre. »

« Pour moi le plus fatiguant c'est d'être en permanence interrompue dans ma tâche. Pas d'endroit pour s'isoler et se concentrer sereinement sur mon travail. »

« Les ressources et les moyens sont surement un des moyens pour améliorer le travail [...] Moins de divers projets à faire en même temps de l'activité quotidienne. »

CITATIONS DES RÉPONDANTS, RELATIVES AUX RESSOURCES ET MOYENS (OUTILS, FORMATION, ETC.)

« Il y a depuis des années un problème de motivation dans mon service, dû à un effectif de plus en plus réduit (ceux qui partent ne sont pas remplacés), à une charge de travail monstre (impression de courir après un TGV) et des dirigeants sans vision à moyen terme et donc vite dépassés (par les audits FDA, par exemple, qui troublent au moins 3 mois/an de travail pour leur préparation.) »

« Tout n'est pas négatif à GEMS. Cependant: entreprise désorganisée dans la gestion du travail; non embauche de techniciens ce qui oblige à faire des tâches multiples; postes managers non attractifs; cassure nette entre ingénieurs et entreprise; management le plus souvent asservi, marge de manœuvre nulle »

« GE est une bonne expérience où il y a beaucoup de gens compétents avec lesquels c'est intéressant de travailler. Il y a aussi trop de travail et pas assez de formation et documentation. »

« Ce n'est pas la formation qui manque mais le temps pour prendre sereinement un nouveau poste (faut être opérationnel la veille). [...] Pas de soucis d'erreur mais je dirai « baisse de qualité » car on est amené à survoler. »

« Les sous traitants sont insuffisamment formés et changent souvent, se qui provoque de nombreux dysfonctionnements. Les surfaces de travail, le bruit ambiant et la charge de travail ne sont pas en adéquation avec les objectifs fixés. »

« On est en sous effectif et on compense par des prestataires qu'il faut sans cesse former et renouveler. On nous impose de travailler dans des pays bas coûts où la main d'œuvre est moins qualifiée. On tire sur les délais sans arrêt sans nous donner les moyens d'atteindre ces objectifs. »

« La sous-traitance et la délocalisation du travail sont très élevées. La pression est mise sur les salariés à travers de nombreux audits et inspections. L'informatique est très contraignante, les salariés doivent s'y adapter. Les outils de communication (mail, tel,

Sametime) provoquent des interruptions de travail beaucoup trop fréquente »

« Devons détecter dysfonctionnement informatique, compenser erreur et manque d'autres utilisateurs. Sans perspective de continuité dans l'activité, celle ci pouvant être délocalisée à n'importe quel moment. Charge répartie inégalement. »

« De multiples outils informatiques sont fournis au service étude afin d'améliorer l'accès aux informations. Ces outils lorsqu'ils sont utilisés de manière régulière et intensive se révèlent beaucoup trop lents pour être facilement supportables. C'est un facteur de stress indéniable que de devoir attendre devant un écran. »

« Le stress n'est pas vécu comme un problème dès l'instant où il se combine à l'évolution d'une carrière; d'où l'importance de la formation au cours de sa vie (passé 50 ans aussi) »

« Bonne initiative. A force de supprimer des postes de support, d'assistant(e)s tout le monde est amené à faire tout et n'importe quoi... et n'est pas employé pour ses compétences initiales. »

« Votre questionnaire est en français. Pourquoi mes collègues m'envoient des mails (je suis à quelques mètres d'eux) et en anglais? enfin! »

« Les tâches professionnelles sont à exécuter mais ce sont les problèmes annexes la plus part du temps imputables aux outils informatiques :- les temps de réponse,- des applications peu ergonomiques,- les supports centraux trop nombreux,- des assistances par ouverture de Cas en anglais,- Hot ligne délocalisée avec des personnes qui ont du mal à comprendre le français et qui doivent traduire en local à un technicien qui, lui, doit rechercher la solution,- des résolutions de problèmes très difficiles à résoudre à distance (plus de personnel sur site). Ce sont entre autre tous ces problèmes collatéraux qui pourrissent la vie et la rendent plus difficile et stressante. »

« GE est une entreprise passionnante mais qui est avare sur les ressources et moyens. Peu après mon arrivée, on m'a prévenu: «GE est une bonne école mais ils vont t'absorber toute ton énergie jusqu'à la moelle". Je la quitterai quand je me sentirai en danger (vie familiale, santé...) »

CITATIONS DES RÉPONDANTS, RELATIVES AU MANAGEMENT / PRESCRIPTION / POIDS DES PROCÉDURES

« Il est très dommageable que le travail "opérationnel" soit à ce point déconsidéré. La sélection des managers via une filière interne (méthodologies Lean, six sigma,...) amenant à une pensée unique ajoute encore à ce travers. Le "reporting" semble être la préoccupation principale, du moment que l'on "reporte". La pression des audits et autres inspections, les relances pour les formations ON-LINE sont pénibles. Faire sans s'en donner les moyens et vouloir toujours tout à court terme est stérile. Un projet ou une innovation ne valent que s'ils réduisent les coûts dès le premier jour ; le surlendemain, c'est déjà trop loin. »

« Pas assez de possibilités de changements de poste sur le site de Buc. Trop de "Procédures", vive le papier! Changement d'organisation tous les 6 mois: c'est dur de comprendre la stratégie d'entreprise. »

« J'insiste particulièrement, sur l'effet négatif de la perte de connaissance, liée au trop grand nombre de changements de postes & d'emplois externes. Également sur le manque de vision à moyen terme (je n'ose même plus parler du long terme). Il faut arrêter d'imposer systématiquement à l'ensemble du personnel des activités type 6 Sigma. Activités qui ont sûrement un intérêt pour développer des produits, process ou pour résoudre divers problèmes, mais qui n'impactent pas forcément 100% du personnel dans son travail quotidien. »

« Le sentiment de mépris des managers pour les salariés, en particulier les opérationnels, est ressenti de façon très importante. De nombreux managers, souvent ancien black belt, ne s'intéressent pas à l'activité qu'ils gèrent mais gèrent seulement leur image de marque et leur carrière. Ils ne prennent aucune décision et manquent d'intégrité. »

« La maîtrise de l'anglais est un atout DEMESURE. Hors de l'anglais, pour de salut! Sont appelés à des rôles de manager ou chef

d'équipe des gens trop jeunes (assez souvent) et peu ou pas formés (souvent) »

« Déresponsabilisation de chaque service qui cherche les signatures systématiques des autres pour se couvrir. »

« Pas de créativité mais beaucoup de débrouillardise pour résoudre tous les problèmes qu'on nous ajoute avec les procédures internes. »

« Des procédures plus simples, plus claires, et en moins grand nombre. »

« Les procédures sont lourdes et inefficaces. »

« Une grande partie des procédures ne fonctionnent pas. Il faut très souvent faire appel à ses relations pour les problèmes. »

« Les contraintes proviennent souvent du système qualité de l'entreprise qui est très important. Notre équipe doit suivre ce système sans avoir su toutes les ressources. »

« GE, et c'est encore plus vrai à BUC, vit avec comme ligne de mire la fin du trimestre. Rien n'est construit ou développé pour durer, rien n'est fait pour assurer une stabilité des fonctions et des connaissances permettant au personnel de se sentir bien et dans des fonctions pérennisées. A X ans, j'ai au moins 5 appels par jour de cadres exécutifs ou de managers qui me demandent, du fait de mon expérience, la manière la plus simple et /ou la plus rapide, souvent hors process, de régler un problème ou, si ce qu'ils recherchent (produit, savoir faire, expertise) existe dans l'entreprise et auprès de qui. GE c'est le monde de l'apparence, nous avons eu successivement les cercles de qualité, les Works out, les process six sigma, global star, maintenant le Lean ... avec chaque fois la perte de toutes les notions de bon sens pour ne jurer que par la mode du moment, soutenue par une secte de gourous qui insupporte les salariés au plus haut point. Ce système de gestion de programmes, projets, process, équipes par les membres de la secte du moment, met en évidence l'absence de connaissance des réalités de l'entreprise et l'absence de savoir-faire des managers actuels. Ce mode de management imbécile contrarie fortement les individus qui en pâtissent même si c'est parfois de manière inconsciente. VIVEMENT LA RETRAITE !!!! »

CITATIONS DES RÉPONDANTS, RELATIVES AU MANQUE DE PERSPECTIVE / RECONNAISSANCE

« Je veux seulement que nos supérieurs reconnaissent nos valeurs, et nous motive, et non de nous juger à travers des paroles d'autrui, et qu'ils soient reconnaissants. »

« Les techniciens ne sont pas reconnus à leur juste valeur; ils sont la cinquième roue du carrosse et sont régulièrement méprisés par leurs supérieurs hiérarchiques et leurs collègues bureaucrates. Ils sont au bas de l'échelle, donc moins que rien, une intelligence limitée. Des bêtes à produire en quelque sorte. »

« GE est certes une grande société robuste et puissante avec un énorme pouvoir mais les employés qui bossent à la production à Buc sont vraiment en bas de l'échelle. Ce que je trouve le plus indécent, c'est que tout les 15 jours, nous recevons des mails de la direction et autre pour nous indiquer quels sont les chiffres réalisés, leur puissant poids à la bourse de Wall Street (>100 Milliards de dollars), de leur % de progression etc.. et qu'au final, on ne reçoit que des miettes de ce que le Medef impose ni plus ni moins. En

gros, moins de "merci et de bravo", mais plus de reconnaissance au niveau du salaire : c'est tout ! Je ne dénigre pas, je dis ce que je pense. P.S : très bonne idée ce sondage :-)

« Je faisais partie des employés très motivés et cela était reconnu, mais de plus en plus les conditions se dégradent (aussi absence de reconnaissance). Ma motivation est en déconfiture. »

« J'ai 56 ans et mon intérêt au travail est en forte baisse. GE présente des valeurs que j'accepte, mais la hiérarchie interprète ces valeurs fausement. GE est très structuré, mais chaque manager GE, avec des objectifs à court terme, court-circuite toutes ces règles et procédures. »

« J'ai l'impression de ne pas partager les valeurs de GE, à savoir le dévouement total au travail, l'incorporât de la vie privée à l'entreprise. Je pense qu'on me juge très mal par rapport à cela. C'est frappant car comment s'engager dans une entreprise qui ne redistribue pas aux salariés les fruits du travail commun? Société trop individualiste contre mes convictions. »

CITATIONS DES RÉPONDANTS, RELATIVES A L'ABSENCE DU COLLECTIF / INDIVIDUALISME

« Absence de dimension collective dans les projets : peu ou pas d'émulation de groupe, réussite affirmée uniquement au niveau de l'individu ou de l'entreprise, mais rarement au niveau d'un groupe de travail, d'où faible dynamique de groupe. »

« Ce qui m'a beaucoup surpris lorsque je suis arrivée chez GE, c'est le manque d'esprit d'équipe entre services ainsi qu'une certaine agressivité de la part de certaines personnes. Les employés n'ont pas confiance en leurs collègues et il n'y a pas beaucoup d'entraide. »

« Je pense qu'il doit y avoir plus de communication. Du respect du métier, moins

de commérage. Être humanitaire au niveau du travail, et respecter l'individu. Nous vivons tous ensemble pendant 365 jours. »

« Il y a un problème général, les services sont cloisonnés, chacun essaie de tirer bénéfice de l'autre service ce qui engendre une désorganisation générale. »

« Facteur de stress permanent et récurrent: le niveau des augmentations individualisés (CDI). La non-visibilité à plus d'un an. Le manque de concertation sur pratiquement tous les sujets (choix imposés). »

« Je trouve que les rapports humains sont quasi- inexistant chez GE... c'est tout juste si les gens se disent "bonjour" dans les couloirs. Les gens travaillent de manière très personnelle. »

CITATIONS DES RÉPONDANTS, RELATIVES A L'ADAPTATION / SATISFACTION

« J'adapte la quantité de travail que je fournis au montant de ma paie. Cela me permet de bien préserver ma vie privée. J'attends de mon travail ma paie, de ne pas trouver le temps long, de bons rapports entre collègues. Tout le reste n'est qu'agitation (me semble-t-il.) »

« Quelles que soient mes réponses et les conclusions que vous en tirerez, je ne me considère pas stressée. C'est une question que vous auriez pu poser, car le stress est aussi une affaire de perception. Toutes les personnes actuellement stressées par leur travail, répondront difficilement à votre enquête, faute de temps. Elle est trop longue! »

« Pour résumer je ne suis pas stressée. Je pense bien savoir gérer le stress que je rencontre quotidiennement (philosophie liée à l'âge sans doute). »

« J'ai le sentiment d'être moins stressé que la moyenne de mes collègues directs. J'attribue cela au fait que:- Je n'ai jamais recherché de progression de carrière au détriment de mon équilibre personnel et familial,- néanmoins j'occupe un poste qui m'intéresse et où je suis apprécié de mes collègues et de mes supérieurs.- Je ne me sens jamais personnellement "agressé" par mes collègues ou mes supérieurs (par.ex, je ne prends pas les critiques de mon travail comme des critiques personnelles)- je n'accorde pas trop d'importance aux contraintes des programmes (si on ne peut pas tenir les délais, ils finiront par glisser).- je ménage 2 midis par semaine pour une pratique sportive, qui aide grandement à décompresser. »

CITATIONS DES RÉPONDANTS SUR LEURS ATTENTES PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE

« J'ai eu des périodes de grand stress qui m'ont amené des problèmes psychologiques (sommeil, effondrement en larme) et je suis curieuse de connaître les résultats de cette enquête pour savoir si je ne suis pas la seule dans ce cas. »

« C'est long. J'espère que se sera utilisé positivement. »

« J'espère que cette enquête apportera le bien être dans l'entreprise et mettra les bonnes

structures dans les prises en charges de personnes fragiles. Merci. »

« Merci de nous avoir permis d'exprimer notre sentiment sur le problème du stress au travail. »

« Croisons les doigts pour que cette enquête aboutisse à un ou plusieurs plans d'action en matière de réduction du degré de stress. »

« GEMS excelle à gérer sa communication. Il ne serait pas étonnant que les résultats de l'étude faite en interne par la DRH pour essayer de "positiver le stress au travail" soient très différents de ceux de votre cabinet indépendant. Il serait très utile de relever les différences notables. »

III-8. « DES » ORGANISATIONS DU TRAVAIL CONDUISANT A UNE DESORGANISATION DE L'ACTIVITE : ANALYSE AMORCEE SUR LA BASE DU MODELE DE KARASEK »

III-8.1. Présentation des éléments de la méthode de Karasek

Le modèle de Karasek est essentiellement utilisé dans les études épidémiologiques sur le stress au travail.

L'intérêt de ce modèle est de proposer une explication du stress au travail, en croisant trois types de facteurs :

- ▶ **La demande psychologique**, associée aux contraintes liées à l'exécution de la tâche (quantité, complexité, contraintes de temps, etc.). Elle est évaluée grâce au score obtenu aux items 92 à 99 du questionnaire, sur la base d'une formule standardisée pour ces tests. L'indice résultant est situé entre 9 (faible demande psychologique) et 36 (forte demande).
- ▶ **La latitude décisionnelle**, qui recouvre d'une part le contrôle que l'on a sur son travail, c'est-à-dire la plus ou moins grande marge de manœuvre dont on dispose dans l'organisation des tâches et la participation aux décisions, et d'autre part l'utilisation de ses compétences : possibilité d'utiliser ses qualifications, capacité à développer de nouvelles compétences. Le degré de latitude décisionnelle est calculé sur les items 83 à 91, et s'étend entre 24 (faible latitude décisionnelle) et 96 (forte latitude décisionnelle).
- ▶ **Le soutien social au travail »** : Aide et reconnaissance des collègues et supérieurs hiérarchiques. Le soutien social est déterminé sur les items 100 à 107. L'indice obtenu est situé entre 10 (soutien faible) à 44 (soutien fort).

Le croisement des deux premières caractéristiques permet de définir quatre types de situations de travail (cf. schéma p 44). Selon l'objectif propre à chaque étude, il existe deux façons de répartir les effectifs sur les quatre situations :

- Si l'objectif est d'obtenir une lecture des situations spécifiques à une entreprise sur les origines du stress vécu au travail, et ainsi dégager des métiers, secteurs, ou fonctions plus ou moins sujettes au stress, il convient de faire une répartition équilibrée des effectifs entre les quatre situations définies par KARASEK. Pour cela, on détermine les indices médians de chacune des dimensions, c'est-à-dire les indices en deçà et au-delà des quels on aura les mêmes proportions d'effectifs.

Nous retiendrons cette façon de faire dans l'analyse qui suit.

- Si le calcul a pour objectif de servir une comparaison avec d'autres études: dans ce cas, la répartition des effectifs se fait selon les valeurs «seuil » prédéterminées. Ce n'est pas le but de la mission qui nous a été confiée. Néanmoins, suite à des remarques formulées par votre Direction le 7 novembre 2006, nous avons inséré un complément d'informations sur le Karasek reprenant notamment les résultats obtenus dans quatre études (cf. compléments d'information page 55).

III-8.2. Quelles variables discriminantes ?

Avant l'analyse des tendances sur la base de la matrice, il convient de préciser les variables différenciées pour chacune des deux premières dimensions, de façon à dégager des profils. Les indices présentés pour chacune des dimensions « Latitude professionnelle » et « Demande psychologique » sont les résultantes de formules standardisées pour ces tests.

- Indice Latitude décisionnelle : plus l'indice est élevé, plus la catégorie de personnes correspondante bénéficie d'une marge de manœuvre élevée.
- Indice Demande psychologique : plus l'indice est fort, plus la charge de travail est importante.

Catégories socioprofessionnelles	Latitude décisionnelle
Ingénieurs & Cadres	68,39
Administratifs	60,84
Techniciens & agents de maîtrise (TAM)	60,18
<i>TOTAL</i>	66,72

Les noms des critères discriminants sont encadrés.
 Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%).
 Résultats du test de Fisher :
 $V_{inter} = 2431,86$, $V_{intra} = 71,71$, $F = 33,91$, $1-p = >99,99\%$

Les Ingénieurs et Cadres ont significativement plus de pouvoir décisionnel mais également ressentent plus de pression que les Administratifs et les Techniciens/TAM.

Catégories socioprofessionnelles	Demande psychologique
Ingénieurs & Cadres	25,31
Administratifs	22,89
Techniciens & agents de maîtrise (TAM)	21,93
<i>TOTAL</i>	24,67

Les noms des critères discriminants sont encadrés.
 Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%).
 Résultats du test de Fisher :
 $V_{inter} = 371,66$, $V_{intra} = 20,07$, $F = 18,51$, $1-p = >99,99\%$

Services	Latitude décisionnelle
Production	61,79
Marketing/Ventes	69,70
Finances/ Achats	67,48
Etudes	67,88
Fonctions Support (SAV, GPRS, OLC, etc.)	67,20
Maintenance du Site	68,00
Autre	65,70
<i>TOTAL</i>	66,74

Les noms des critères discriminants sont encadrés.
 Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%).
 Résultats du test de Fisher :
 $V_{inter} = 386,72$, $V_{intra} = 76,61$, $F = 5,05$, $1-p = 99,99\%$

Services	Demande psychologique
Production	22,47
Marketing/Ventes	25,29
Finances/ Achats	23,45
Etudes	25,61
Fonctions Support (SAV, GPRS, OLC, etc.)	25,17
Maintenance du Site	25,13
Autre	23,67
<i>TOTAL</i>	24,67

Les noms des critères discriminants sont encadrés.
 Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%).
 Résultats du test de Fisher :
 $V_{inter} = 99,14$, $V_{intra} = 20,38$, $F = 4,87$, $1-p = 99,99\%$

C'est au service Marketing que revient le plus d'autonomie, distançant assez fortement la Production sur cette dimension de l'activité. Pour ce service, à une faible latitude décisionnelle s'ajoute une faible charge, significativement moins élevée que pour le service Études.

Contrat	Latitude décisionnelle	Contrat	Demande psychologique
CDI	66,93	CDI	25,39
CDD	69,20	CDD	22,27
Prestataire	65,58	Prestataire	22,64
Intérimaire	61,71	Intérimaire	20,57
Stagiaire	66,60	Stagiaire	22,11
<i>TOTAL</i>	<i>66,65</i>	<i>TOTAL</i>	<i>24,73</i>
Résultats du test de Fisher : $V_{inter} = 121,96$, $V_{intra} = 80,79$, $F = 1,51$, $1-p = 80,31\%$ Aucun critère ne permet de discriminer les catégories.		Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%). Résultats du test de Fisher : $V_{inter} = 201,99$, $V_{intra} = 19,14$, $F = 10,55$, $1-p = >99,99\%$	

Il n'y a pas de démarcation nette de Latitude décisionnelle selon le contrat de travail, excepté une tendance : les CDD ont plus d'autonomie décisionnelle que les intérimaires.

En revanche, le personnel en CDI est soumis à plus de pression que dans les autres catégories.

Age	Latitude décisionnelle	Age	Demande psychologique
Moins de 25 ans	65,84	Moins de 25 ans	22,09
26-30 ans	67,48	26-30 ans	24,91
31-35 ans	66,35	31-35 ans	25,35
36-40 ans	66,04	36-40 ans	26,14
41-45 ans	68,45	41-45 ans	24,59
46-50 ans	66,75	46-50 ans	25,51
51-55 ans	65,16	51-55 ans	23,56
56-60 ans	65,90	56-60 ans	24,78
Plus de 60 ans	69,00	Plus de 60 ans	22,50
<i>TOTAL</i>	<i>66,64</i>	<i>TOTAL</i>	<i>24,72</i>
Résultats du test de Fisher : $V_{inter} = 58,34$, $V_{intra} = 81,59$, $F = 0,72$, $1-p = 32,01\%$ Aucun critère ne permet de discriminer les catégories.		Les noms des critères discriminants sont encadrés. Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%). Résultats du test de Fisher : $V_{inter} = 65,28$, $V_{intra} = 19,97$, $F = 3,27$, $1-p = 99,87\%$	

L'âge se démarque sur deux classes : les moins de 25 ans subissent moins de pression que les 36-40 ans.

Sexe	Latitude décisionnelle	Sexe	Demande psychologique
Femmes	66,06	Femmes	24,79
Hommes	66,92	Hommes	24,71
<i>TOTAL</i>	<i>66,68</i>	<i>TOTAL</i>	<i>24,73</i>
R Aucun critère ne permet de discriminer les catégories Résultats du test de Fisher : $V_{inter} = 67,02$, $V_{intra} = 81,03$, $F = 0,83$, $1-p = 63,31\%$.		Conclusion le sexe n'est pas un critère discriminant résultant de cette enquête.	

Lors de la réunion du 7 novembre 2006, il nous a été précisé que les résultats de l'étude du Médecin du travail mettent en exergue une différence notable de l'état de santé entre les hommes et les femmes. Ce qui n'est pas surprenant, pour au moins deux raisons :

- L'étude du Médecin du Travail s'appuie sur une méthodologie de recueil des informations qui repose sur des entretiens avec un professionnel de la santé. Et donc très différente de la notre, matérialisée par la passation d'un questionnaire standardisé et anonyme composé de plus de 150 items croisés entre eux.
- Les analyses du Médecin du Travail prennent en compte l'intégralité de l'expression de la santé du salarié, sur sa vie professionnelle et personnelle. Alors que notre questionnement porte uniquement sur la santé perçue dans la vie professionnelle.

En résumé, ces études n'abordent pas la santé de la même façon, et sont complémentaires dans leurs approches d'autant que si les chiffres ne sont pas identiques, les tendances lourdes qui se dégagent de l'une ou l'autre étude vont globalement dans le même sens.

III-8.3. Présentation de la matrice de résultats

Nous avons constitué une série d'indicateurs du nombre de marqueurs qui nous permettent, dans cette partie, de tester et de mettre en lien certaines variables dans le vécu des situations de stress dans le travail :

- « Barème Santé » : cet indicateur cumule les réponses à la question 125 et 126-132 (*Vous vous fatiguez vite ou vous vous sentez continuellement fatigué, Vous vous sentez nerveux, tendu et irritable, Vous avez du mal à vous endormir ou à vous réveiller très tôt le matin, Vous vous mettez facilement en colère, Vous avez du mal à faire face aux événements, Vous avez des difficultés à entrer en contact avec les autres, Au cours ou en fin de journée de travail, vous souffrez de douleurs de dos, de troubles ou fatigue oculaire, de douleurs musculaires, de douleurs articulaires, de maux de tête, d'épuisement, de troubles digestifs*). Il évolue selon le nombre d'items cochés sur une échelle de 0 à 13 points. Le croisement de cet indice appelé « Barème Santé » avec d'autres variables du questionnaire permet d'identifier les facteurs en relation significative avec le vécu du stress.
- « Barème consignes » : cumul des réponses à la question 66, relatives au nombre de personnes émettant les consignes au salarié (*De votre responsable direct ; De responsables fonctionnels ; De vos clients ; De vos collègues ; De personnes externes à GE*). Cette nouvelle variable, croisée avec d'autres éléments du questionnaire, permet d'obtenir un nombre moyen de personnes donnant des consignes selon diverses situations de travail.
- « Barème Procédures » : sur les questions 52 à 56, cumul des réponses « Plutôt non » ou « Non, pas du tout » aux items *Facilitent mon activité* et *Sont adaptées à mon activité* ; et « Oui, tout à fait » ou « Plutôt oui » aux propositions *Sont complexes, Varient fréquemment* et *Ralentissent mon activité*. L'indice obtenu permet de tester l'impact des procédures sur la santé.
- « Barème Comportement d'autres personnes » : cumul des réponses à la question 134 (*Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là ; Tient sur vous des propos désobligeants ; Vous empêche de vous exprimer ; Vous ridiculise en public ; Critique injustement votre travail ; Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes ; Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement ; Vous pousse à trouver un autre poste interne/externe ; Vous dit des choses dégradantes*).

		DEMANDE PSYCHOLOGIQUE	
		Faible	Élevée
LATITUDE DÉCISIONNELLE	Faible	"Travail passif" 104 répondants 22,4% Barème santé : 3,88 Indice Soutien : 22,88	"Travail surchargé" 109 répondants 23,5% Barème santé : 5,52 Indice Soutien : 22,37
	Élevée	"Travail détendu" 105 répondants 22,6% Barème santé : 3,51 Indice Soutien : 25,69	"Travail dynamique" 146 répondants 31,5% Barème santé : 4,78 Indice Soutien : 23,91

Le modèle de Karasek [Demande psychologique/Latitudo décisionnelle]

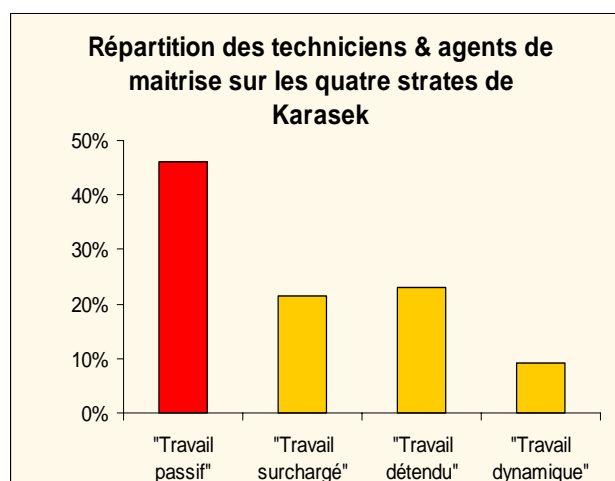
Il convient d'être toujours prudent sur l'interprétation de la matrice. L'objectif de ce travail consiste à dégager les tendances qui vont permettre d'appuyer certains éléments émis par le terrain.

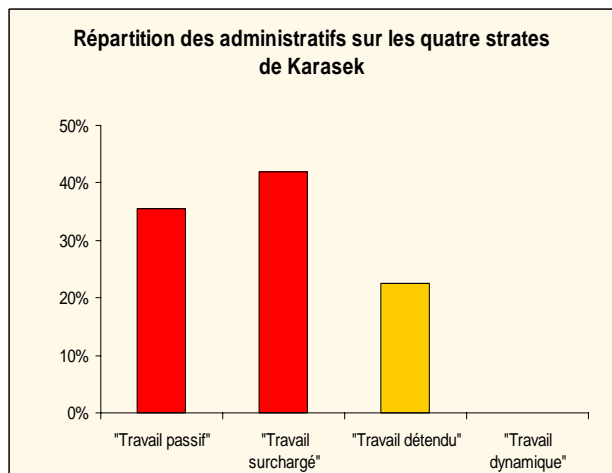
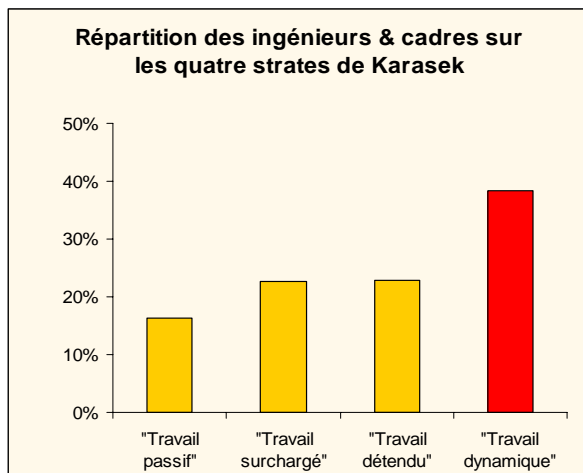
La théorie de KARASEK présente le postulat suivant : la situation exposant le plus au stress est celle qui combine à la fois une demande psychologique élevée, une faible latitude décisionnelle, et un faible soutien : « travail surchargé ». Les personnes les moins exposées au stress sont, selon cette même théorie, celles qui ont une faible charge de travail assortie à un pouvoir décisionnel et à un soutien forts.

Dans le cas de GEMS, le stress peut être ressenti avec une forte intensité si la charge de travail est élevée. Dans la matrice de KARASEK, les indices les plus forts sont associés à une demande psychologique importante.

En résumé, plus la charge de travail est élevée et la latitude décisionnelle faible, plus l'indice santé obtenu est fort.

Le barème Santé le plus important concerne donc la strate « Travail surchargé ». Cela concerne 109 répondants, présentant un Barème Santé moyen de 5,5 items, associé à un faible soutien social.



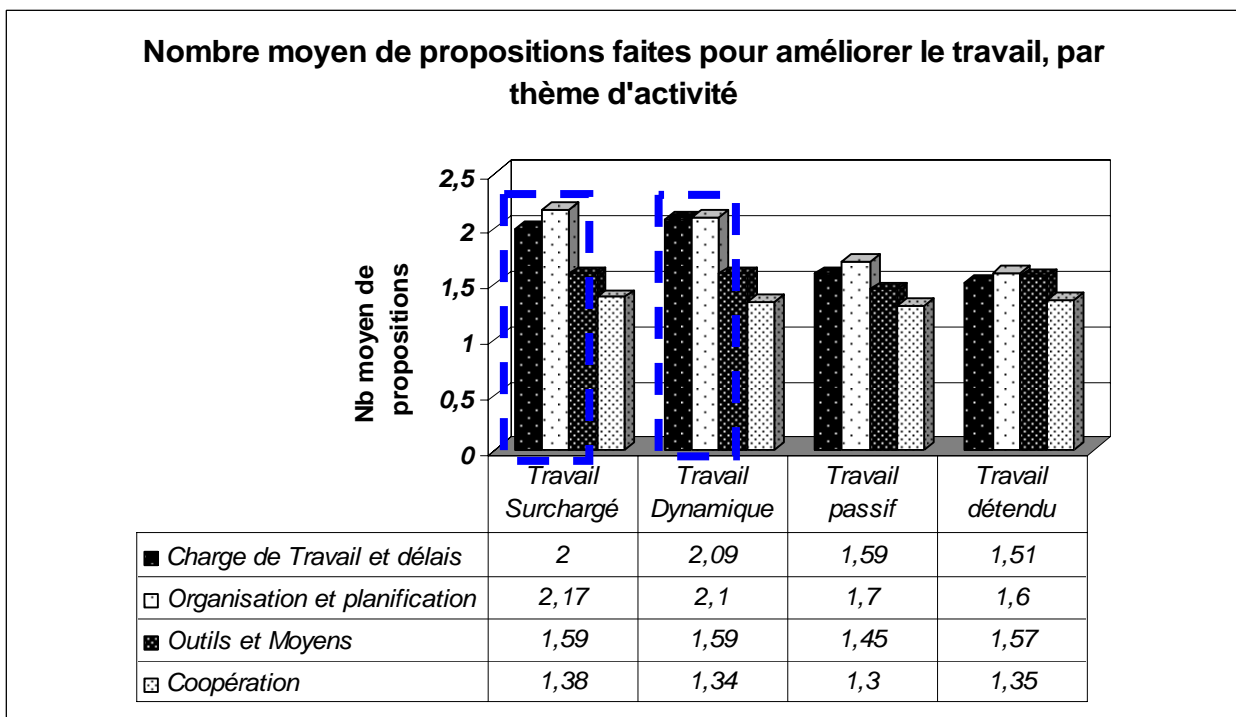


Dans cette strate, on retrouve aussi bien des IC, que des techniciens et des administratifs. Néanmoins, une analyse par catégorie professionnelle révèle que les administratifs sont davantage concernés. Les ingénieurs et cadres sont quant à eux plutôt exposés à une pression et une latitude décisionnelle forte, un soutien et un indice santé modérés.

Enfin, latitude décisionnelle, charge et soutien faibles caractérisent l'activité des techniciens et TAM.

Même si 1/3 des agents répondants du service production sont dans une situation de « travail passif », et plus d'1/3 de la population Marketing/ventes, Finances/achats et Études entrent dans la strate « Travail dynamique », il n'est pas possible de conclure en une différenciation marquée des services sur la matrice de Karasek.

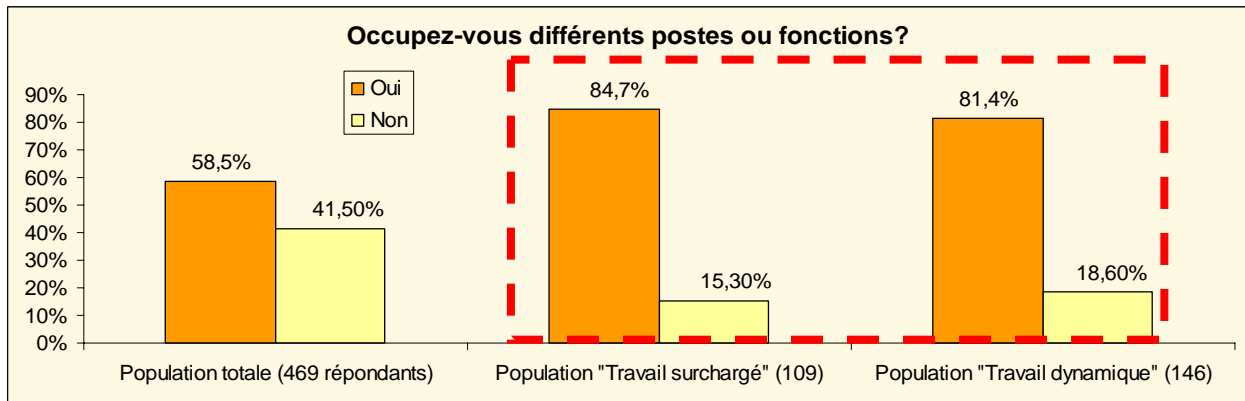
A l'intérieur même de chaque service, l'hétérogénéité des activités génère un panel de situations de travail variées et donc de perceptions différentes.



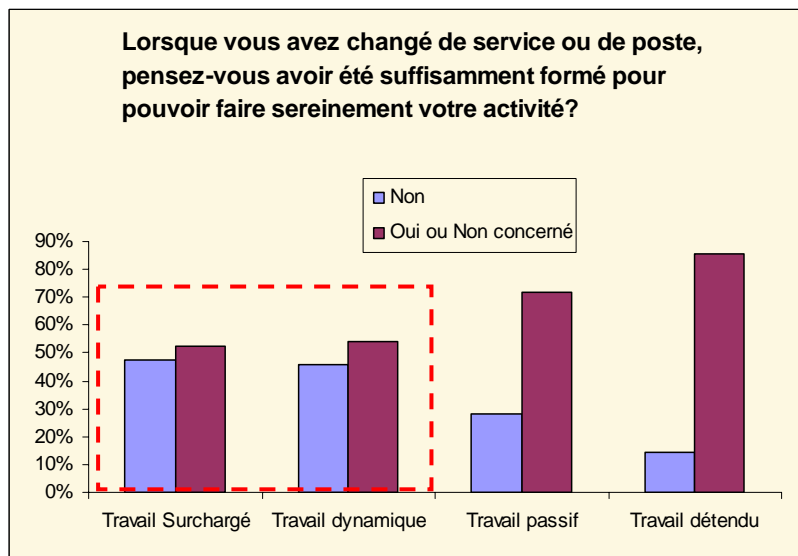
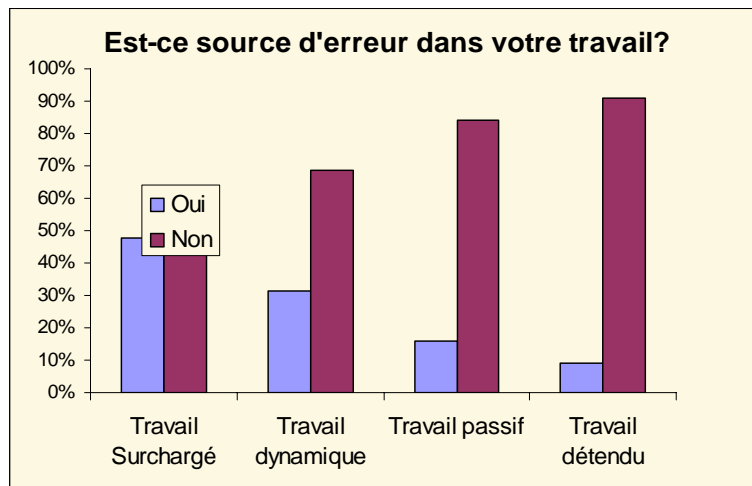
L'analyse des propositions effectuées par les répondants montre que les personnes exposées à une forte charge (catégories « Travail surchargé » et « Travail dynamique ») répondent plus massivement que les autres. Sont mises en avant des suggestions à la question 119, visant l'amélioration des conditions de travail par le biais d'une révision de la charge de travail, des délais, et une optimisation des moyens d'organisation et de planification.

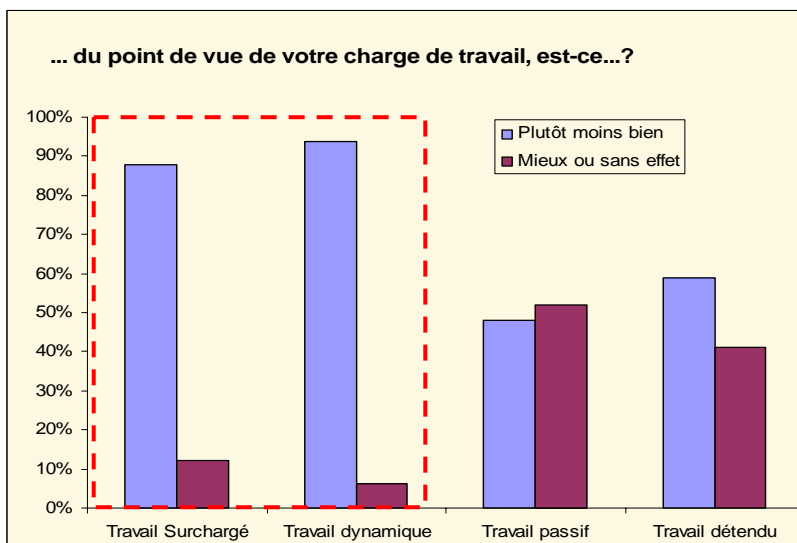
III-8.4. La « Polyvalence » : un concept masquant une volonté d'ajustement aux rythmes de plusieurs projets menés en parallèle

Ces mêmes personnes estiment ne pas avoir été suffisamment formées pour tenir leur poste, alors



qu'elles occupent plusieurs postes à la fois, pour plus de 4 personnes sur 5 (contre 3/5 quant à l'échantillon total). Elles estiment, plus fortement que les autres, que cette polyvalence est contraignante du point de vue de leur charge de travail, et peut être génératrice d'erreurs.





La polyvalence, dans un contexte « normal » de travail doit permettre une adaptation à différents modes de travail, sans augmenter pour autant la charge de travail.

Or, la polyvalence à GEMS est utilisée pour faire face aux exigences de cadence du travail, et non dans une volonté de développer des compétences ou diversifier l'activité.

Cela interroge sur l'emploi même du terme « polyvalence » qui semble peu approprié dans ce cas.

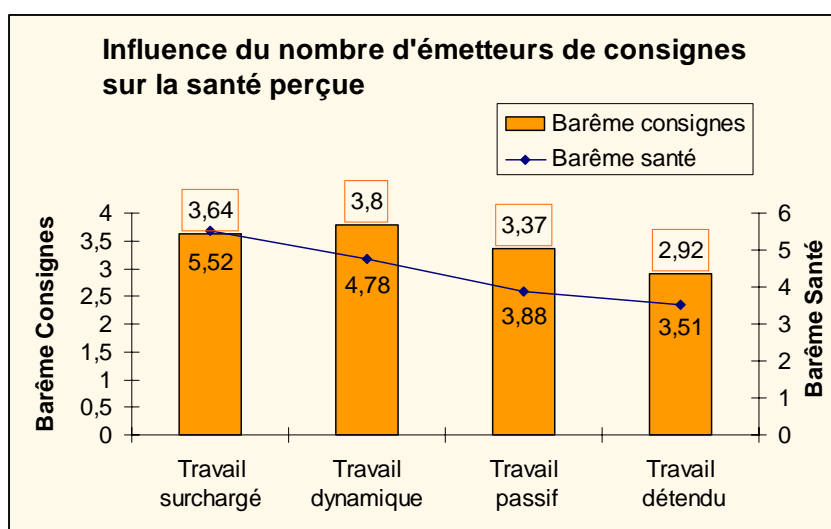
Les salariés sont davantage

exposés à une segmentation de l'activité qu'à de la polyvalence.

Des techniciens ont demandé à tourner sur d'autres postes, mais les responsables leur proposent de le faire ponctuellement en situation de crise pour remplacer un collègue. Les conditions ne sont pas réunies pour apprendre sereinement un nouveau poste.

III-8.5. Une activité « de l'urgence » tributaire de plusieurs donneurs d'ordre : un terrain favorable aux indications contradictoires

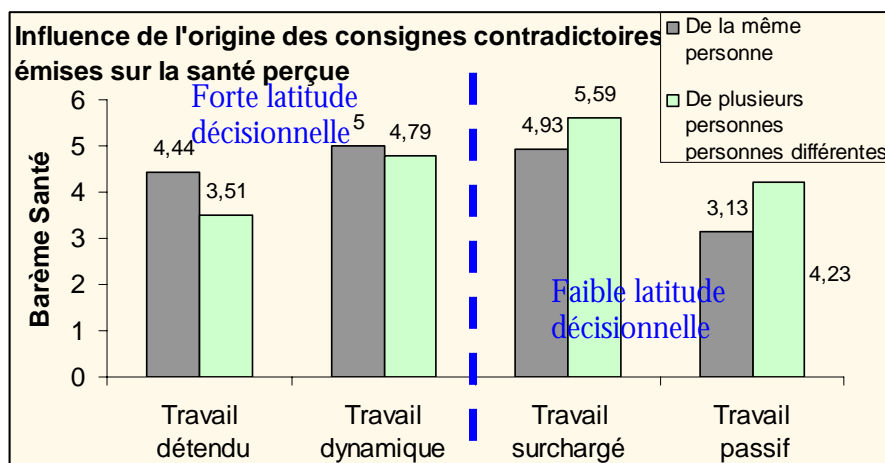
Plus le nombre de personnes transmettant les consignes est important, plus le stress ressenti est grand :



Les répondants ayant une forte charge reçoivent des indications, en moyenne, de près de 4 personnes et présentent des indices santé 0.4 plus grand que le personnel exposé à une charge plus faible.

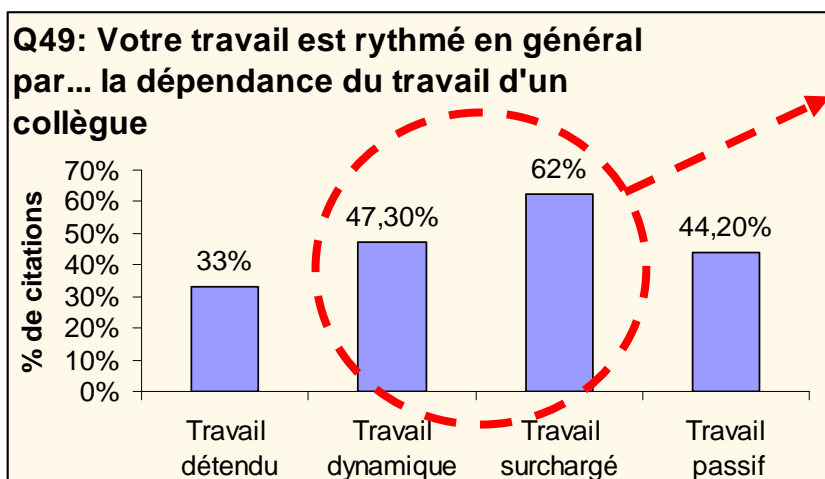
Comme relaté dans la partie précédente (cf. p. 25), huit personnes sur 10 déclarent recevoir des consignes contradictoires. Les salariés soumis à une forte charge ressentent davantage cela comme contrainte. Le degré de pouvoir décisionnel perçu influence le jugement : une faible liberté rend plus supportable ces consignes lorsqu'elles proviennent d'une même personne que de plusieurs individus.

A contrario, les indications contradictoires génèrent plus de stress lorsqu'elles sont émises par une seule personne.

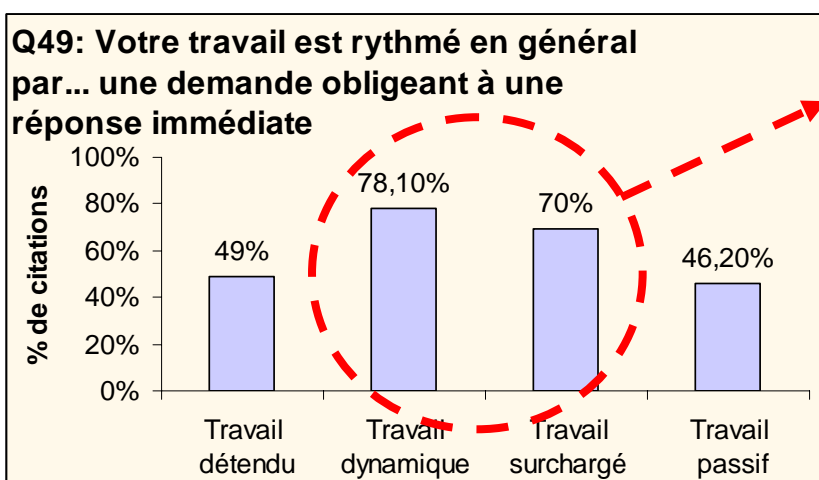


Les employés de GEMS travaillent sur plusieurs projets ou tâches différentes. L'une de leurs activités consiste à gérer les priorités. En présence de plusieurs « donneurs d'ordres », et /ou de consignes contradictoires, la gestion des priorités devient complexe, « *le mieux c'est d'aller à la machine à café*

pour cerner les priorités ». Comme chacun est seul responsable de son activité, si on ne détecte pas les « bonnes » priorités, le management peut vous le reprocher « *tu ne sais pas gérer tes priorités* ».

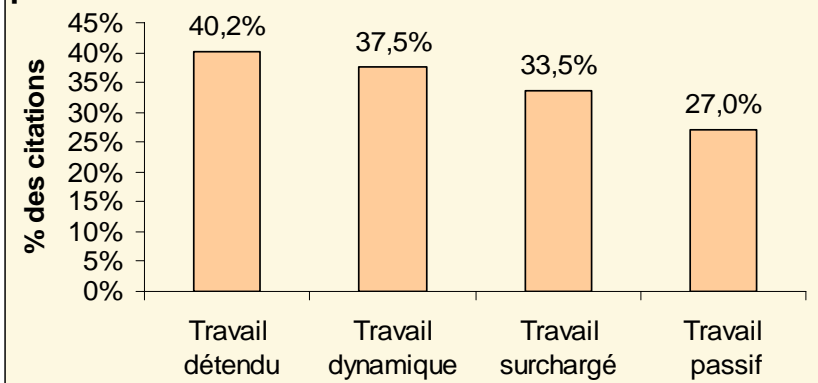


Pour environ la moitié des répondants à forte charge, l'activité est tributaire de celle d'autre(s) collègue(s).



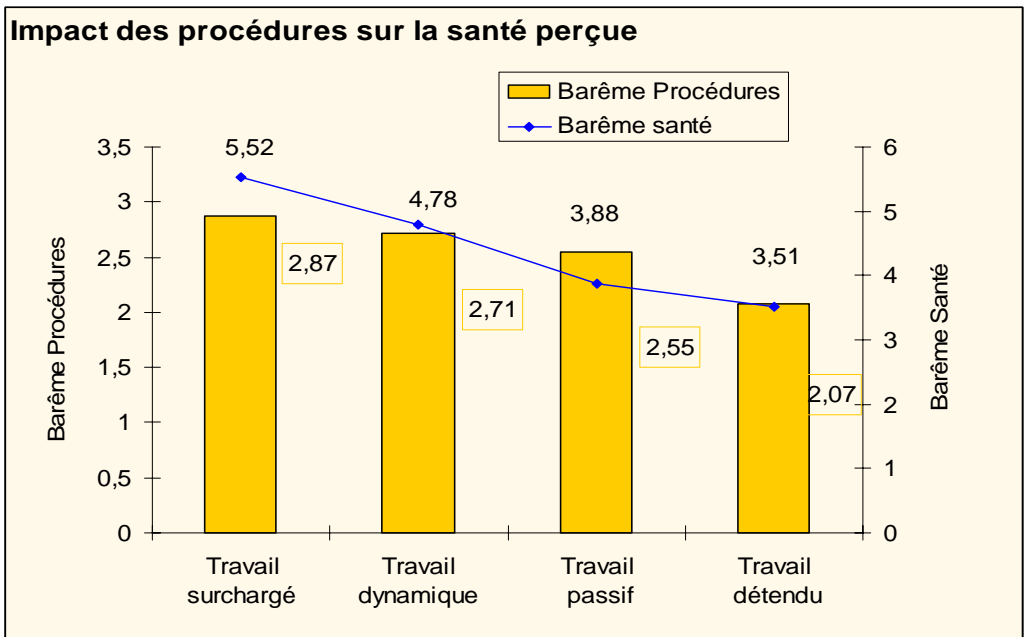
Et pour plus de 2/3 de cette même population, le travail requiert une réponse immédiate.

Q49: Votre travail est rythmé en général par... des échéances



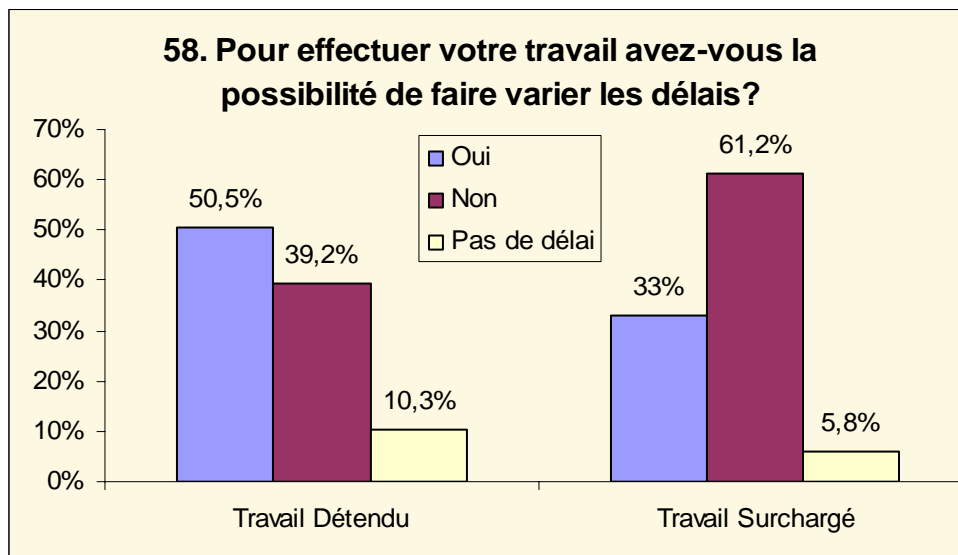
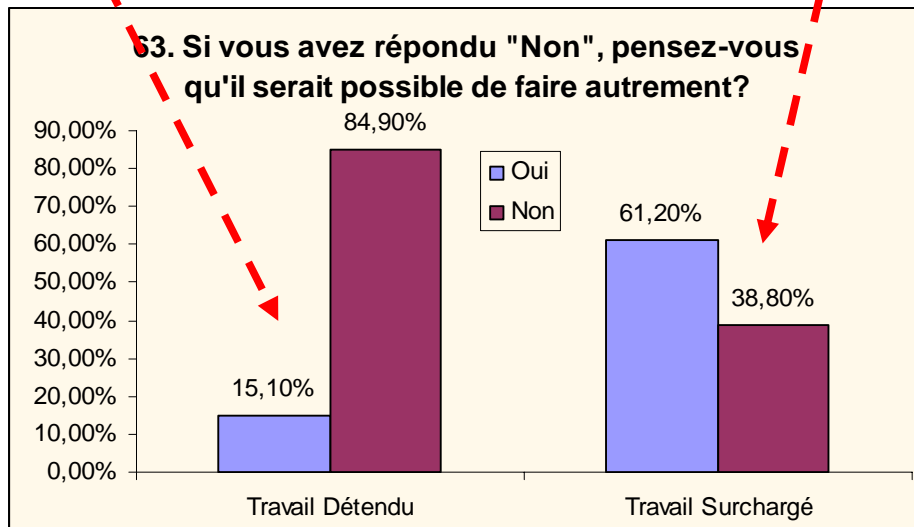
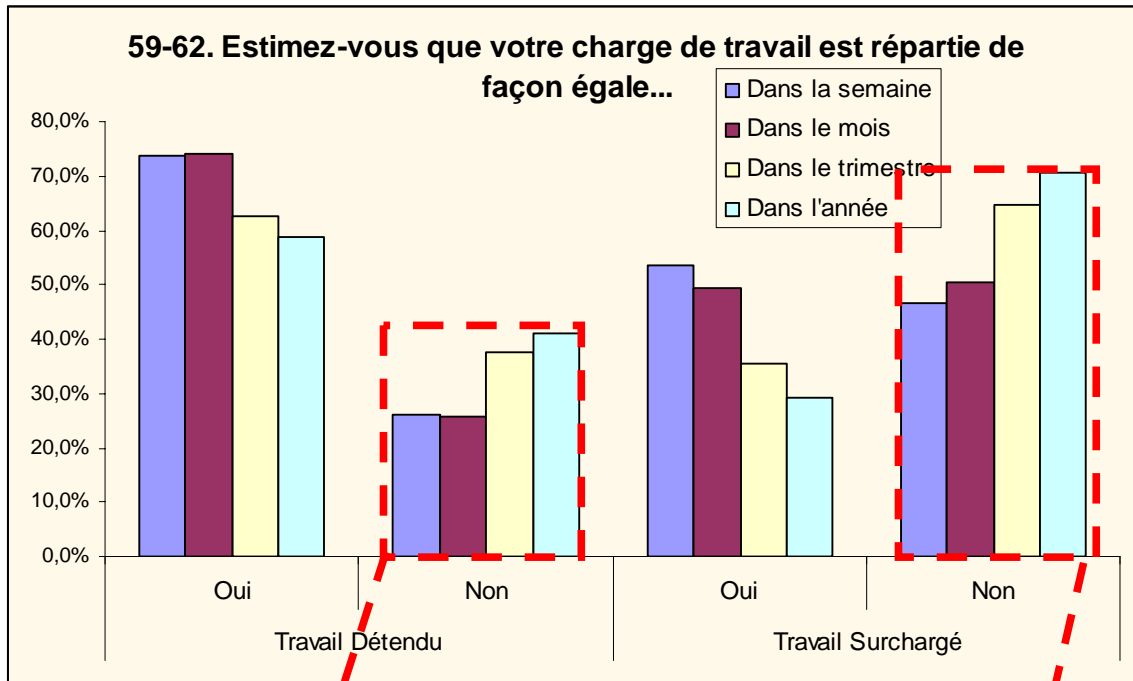
Les échéances conditionnent les actions des personnes ayant un peu de souplesse dans les décisions à prendre.

III-8.6. L'incompatibilité des procédures avec la charge de travail : amplification de la pression



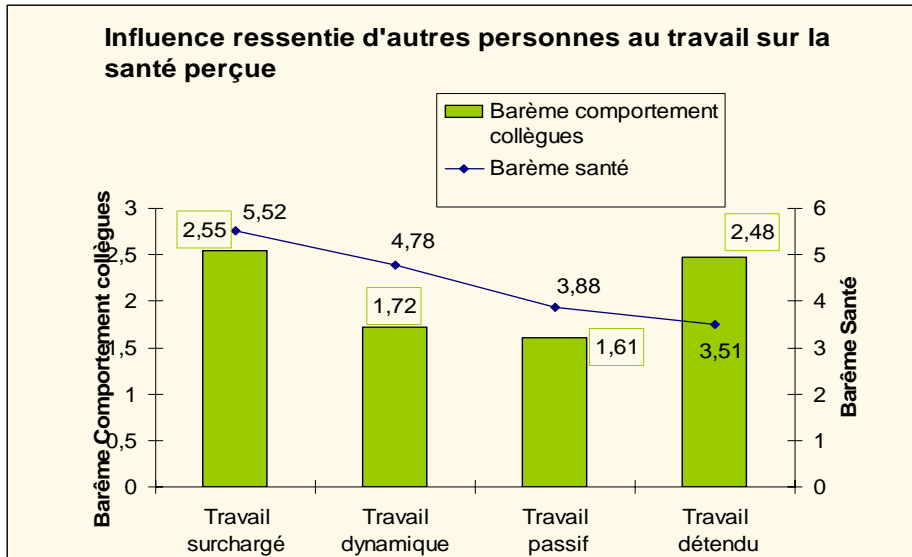
Le graphe ci-contre met en exergue une relation entre liberté d'action/charge/procédures. Plus les répondants ont une latitude décisionnelle faible et une charge forte, plus ils perçoivent négativement les procédures qu'ils doivent respecter dans leur activité.

III-8.7. Entre stress pendant le travail et démotivation



Comme l'illustrent les graphes page précédente, une forte pression/faible latitude décisionnelle conditionne la perception d'une répartition inégale de la charge et d'une impossibilité pour les 2/3 de faire varier les délais, alors que cela serait possible selon une majorité de répondants.

A l'inverse, plus de 2/3 des salariés soumis à plus faible charge et une latitude décisionnelle importante, considèrent que la charge est répartie équitablement dans le temps, et qu'il n'est pas possible de procéder autrement si tel n'est pas le cas.

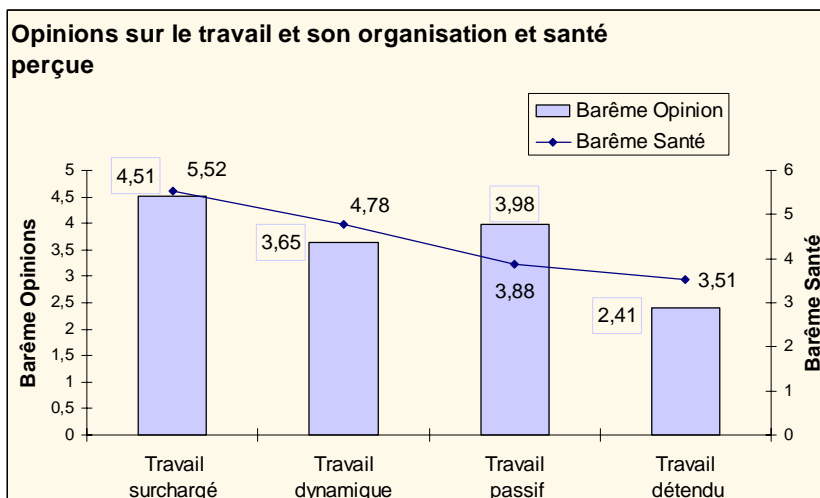


Les personnes « surchargées » ou au contraire « détendues » sont plus enclines que les autres à se sentir dépréciées par d'autres salariés.

Les employés de GEMS sont conscients que l'organisation du travail en individualisant les relations au travail, attise la compétition et la concurrence entre collègues. Cette situation est amplifiée par des rémunérations et des classifications différentes pour des postes équivalents.

Il est difficile de parler d'« un seul » mal être. Il se décline de deux façons interdépendantes. On parlera de stress :

- lié aux conditions de travail in situ (charge, segmentation des tâches, etc.)
- relatif à la perception que l'individu a de la reconnaissance que lui porte l'entreprise. Ce qui le renvoie à sa propre place dans l'entreprise : sentiment qu'il a de pouvoir ou non de se réaliser et évoluer dans l'organisation. Un manque de projection est étroitement lié à une marge de manœuvre jugée insuffisante. Le personnel catégorisé dans les strates Karasek à faible latitude décisionnelle émet plus d'opinions négatives sur l'entreprise, que les autres.



Ce ressenti peut conduire à une démotivation allant jusqu'à une volonté de rupture avec l'entreprise pour plus d'1/3 des répondants « surchargés ».

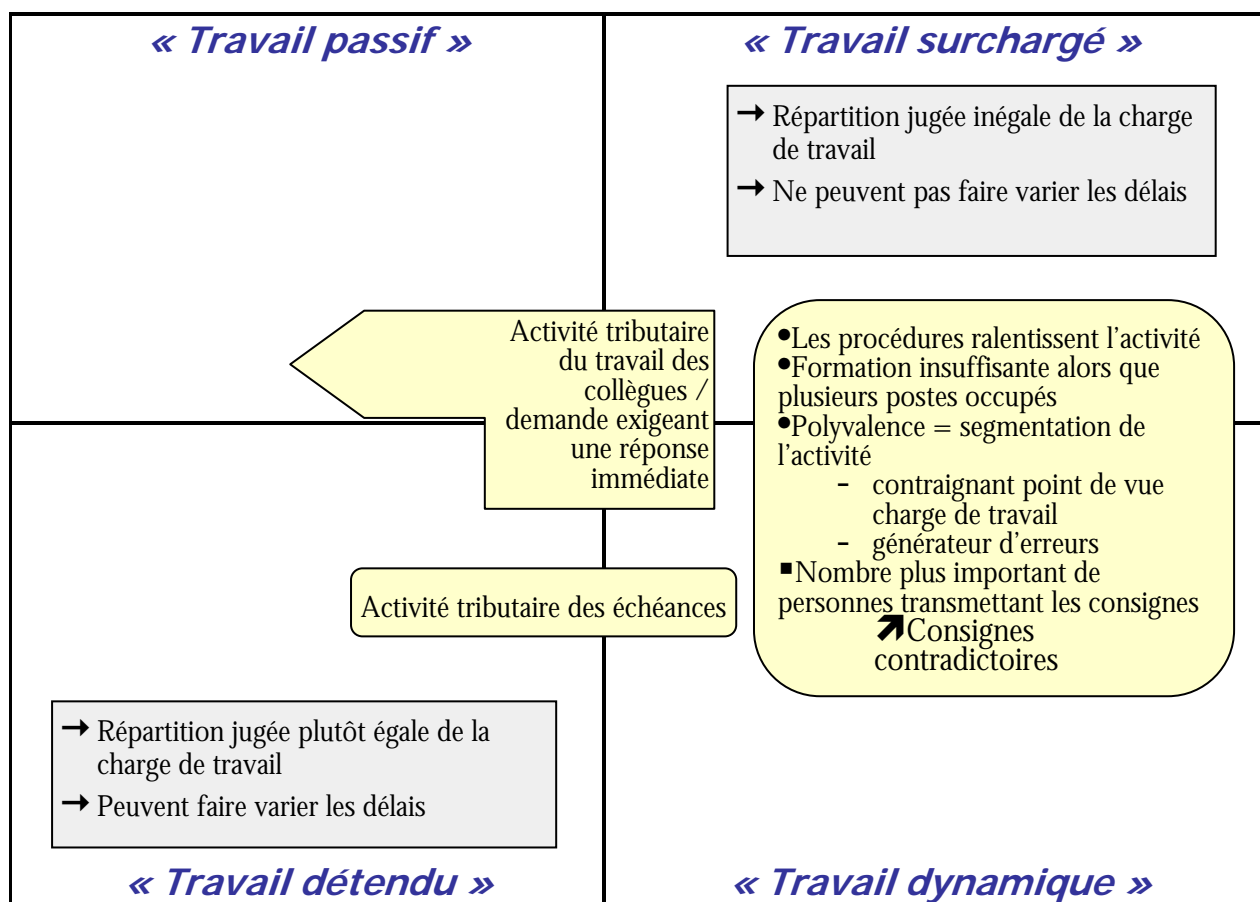
III-9. SYNTHÈSE DES FACTEURS DISCRIMINANTS

Les deux schémas suivants (présentés lors de la séance de restitution du CHSCT du 31 octobre 2006) synthétisent les variables qui influencent le plus le positionnement des répondants à l'enquête dans la matrice de Karasek.

III-9.1. Synthèse selon les fonctions exercées

		DEMANDE PSYCHOLOGIQUE	
		-	+
		Faible	Élevée
LATITUDE DÉCISIONNELLE	-	« Travail passif » → Techniciens / TAM et Administratifs → Service production	« Travail surchargé » → Administratifs
	+	« Travail détendu »	« Travail dynamique » → Ingénieurs et Cadres → Services Marketing / Vente, Finances / Achats et Etudes

III-9.2. Synthèse selon les critères d'activité



III-10. COMPARAISON DES DONNEES GEMS BUC AVEC DES DONNEES PROVENANT D'AUTRES ETUDES

Les informations de ce chapitre ont été intégrées suite à la réunion extraordinaire du CHSCT le 7 novembre 2006. Il s'agit de la réponse, que nous avons présentée oralement ce jour là, à une question posée par votre Direction.

Comparer des données sur un sujet aussi sensible que celui du ressenti du mal-être au travail est fragile pour deux raisons :

- Les situations de travail sont singulières. Chaque entreprise possède une culture, une organisation, des métiers, une histoire qui lui sont propres. Autant de critères qui influencent le vécu et le jugement.
- Les dimensions de Karasek sont fortement influencées par le statut. Un cadre a communément plus d'autonomie décisionnelle qu'un ouvrier. Il faut donc veiller à ce que les populations soient proches dans les répartitions des effectifs et par statut, et par métier.

Les données suivantes proviennent donc d'études effectuées sur un large périmètre d'entreprises ou d'études concernant des populations similaires à celle de GEMS : enquêtes Réseau de Loire³, BELSTRESS⁴, GAZEL (EDF)⁵ et une étude menée au Québec⁶.

Elles portent sur les scores moyens « Demande psychologique » et « Latitude décisionnelle » (les 4 études de référence), ainsi que sur le volume de répondants en « Travail Surchargé » (2 des enquêtes : Réseau Pays de Loire et BELSTRESS).

Sur ce dernier point, comme nous l'avons précisé page 41, il est nécessaire d'ajuster la répartition des répondants GEMS dans les 4 classes selon les indices retenus dans ces études :

- ▶ Demande Psychologique : seuil = 24
- ▶ Latitude décisionnelle : seuil = 72

POPULATION GEMS	Demande psychologique faible (moins de 24)	Demande psychologique élevée (24 et plus)	TOTAL
Latitude décisionnelle faible (moins de 72)	32% (151 rép.)	34% (159 rép.)	66%
Latitude décisionnelle élevée (72 et plus)	12,5% (58 rép.)	20,5% (96 rép.)	33%
<i>TOTAL</i>	<i>45,5%</i>	<i>54,5%</i>	

³ TMS, stress et organisation du travail: résultats de la surveillance épidémiologique dans les Pays de la Loire en 2002 (Roquelaure, A Touranchet, A Leclerc, JY Dubré, E Imbernon, M Goldberg, médecins du travail)

⁴ Etude Stress au travail, effectuée sur un panel recouvrant 25 sociétés belges (environ 21.000 salariés), Professeur De Backer, Professeur Kornitzer, 2002.

⁵ Niedhammer I. Psychometric properties of the French version of the Karasek Job Content. Questionnaire: a study of the scales of decision latitude, psychological demands, social support, and physical demands in the GAZEL cohort. Int Arch Occup Environ Health 2002; 75:129-44.

⁶ Laroque et al., 1998.

ÉTUDE PAYS DE LOIRE	Demande psychologique faible (moins de 24)	Demande psychologique élevée (24 et plus)	TOTAL
Latitude décisionnelle faible (moins de 72)	44%	17%	61%
Latitude décisionnelle élevée (72 et plus)	23%	16%	39%
<i>TOTAL</i>	67%	33%	

		Demande psychologique	Latitude décisionnelle	« Travail surchargé »
Réseau Pays de Loire (N = 1.495 salariés de 20 à 59 ans)	Hommes	22,3	71,1	17%
	Femmes	22,1	66,8	
GAZEL (Edf-Gdf) (N > 15.000 salariés)	Hommes	22,7	72,9	X2
	Femmes	22,8	68,3	
Québec	Hommes	24,4	73,1	
	Femmes	23,6	71,7	
BELSTRESS (N > 20.000 salariés)	Hommes	30,8	69,9	18%
	Femmes	31,5	64,0	20%
GEMS BUC (N=469)	Hommes	24,8	66,1	34%
	Femmes	24,7	66,9	

BELSTRESS		% de « travail surchargé » dans chaque catégorie de personnel à GEMS BUC
Cadres supérieurs = 8%	}	36 %
Profes. Intellectuelles = 10%		
Profes. Intermédiaires = 17%		
Vendeurs = 26%		42%
Employés = 26%		
Ouvriers d'assemblage = 21%		
Personnel non qualifié = 18%		25%

A comparer avec prudence car la définition des catégories n'est pas identique, néanmoins les ordres de grandeurs montrent un % de « travail surchargé » assez supérieur à GEMS

Sur les scores moyens « Demande psychologique » et « Latitude décisionnelle », il est difficile de parler de différences marquées.

En revanche, **les proportions de salariés « surchargés » (les plus exposés au stress selon la théorie de Karasek)**

GEMS sont nettement plus importantes que dans les études de références disposant de ces données. Cela concerne plus d'1/3 des salariés GEMS.

IV - Le travail au travers l'analyse qualitative

Pour analyser les entretiens au sosie, les entretiens collectifs et individuels, nous avons établi une liste de couples de mots (un rapport entre deux notions) qui nous paraît congruente pour comprendre les difficultés du travail et les conflits associés à l'activité :

- Individu / Collectif
- Polyvalence / Métier
- Urgence-Crise / Planification-Anticipation
- Autonomie-Responsabilité / Traçabilité-Contrôle
- Sources de travail / Ressources du travail
- Pouvoir d'agir / Activité de travail « empêchée »

Ces items n'ont pas été construits *a priori* mais bien *a posteriori*. C'est à partir des traces de l'activité des salariés (pendant les observations, les entretiens individuels et collectifs) que nous avons pu dégager des « marqueurs » relevant un certain degré de pertinence par rapport à la commande initiale du CHSCT. Par ailleurs, nous voulons le rappeler ici, cette liste a été soumise à une discussion très pointue avec les professionnels lors de la dernière séance de travail. Ils ont pu alors soumettre leur point de vue, voire continuer à débattre de leur activité de travail à partir de ces items. Enfin, ces « marqueurs » de l'activité des professionnels de GEMS sont totalement imbriqués les uns aux autres. Ils ne sont dissociables que dans l'intérêt d'une analyse. Dans l'activité quotidienne de travail et selon les secteurs d'activité, ils s'inscrivent dans un mouvement d'ensemble dans lequel certains peuvent prendre une valeur plus importante. Mais, et cela nous semble très important, ces « marqueurs » de l'activité restent efficaces, quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise GEMS, pour décrire, comprendre et expliquer l'activité de travail des professionnels.

IV-1. INDIVIDU / COLLECTIF

IV-1.1. L'Esprit d'équipe, quelle valeur ?

L'une des valeurs prônées par General Electric est l'esprit d'équipe. Qu'est-ce que l'esprit d'équipe à GEMS ?

Voici les valeurs inscrites dans le document décrivant le processus d'évaluation⁷ :

- *Instaure une relation de confiance en respectant les idées et contributions de chacun,*
- *Travaille bien avec les autres,*
- *Coache et encourage régulièrement les autres,*
- *Esprit d'ouverture et d'écoute,*
- *Incite les autres à réussir au-delà de ce qu'ils pensaient pouvoir accomplir.*

Dans le questionnaire, les salariés trouvent la coopération excellente et bonne que ce soit avec les responsables, avec les subordonnés, les collègues ou les autres services. Ces réponses sont en adéquation avec la valeur annoncée « travailler bien avec les autres ».

Au cours de notre intervention, nous avons observé de l'entraide pour résoudre un problème ponctuel ou en situation de crise. Étant donné que ce principe est inscrit dans les valeurs GE, les salariés expliquent qu'il est difficile de refuser d'intervenir sur un problème, même s'ils ont une charge de travail importante, par crainte des répercussions sur l'évaluation annuelle.

En d'autres termes, la notion d'esprit d'équipe à GEMS est davantage liée aux besoins de pallier aux dysfonctionnements ou aux urgences, particulièrement lorsqu'il y a « escalade » à des niveaux hiérarchiques élevés. Bien qu'il y ait de l'entraide ponctuelle, on constate qu'excepté ces moments d'entraide, chacun est isolé face à sa tâche, dont il est seul responsable.

IV-1.2. Parler du travail : une difficulté individuelle ou collective ?

Nous l'avons déjà évoqué, les nouvelles formes de management ont pour effet, notamment à travers la gestion des emplois et des carrières, d'individualiser les salariés, de les détacher des collectifs de pairs, de leur reconnaître une initiative mais dans le respect des critères imposés par GEMS. Or le développement de la santé des professionnels suppose non seulement une autonomie personnelle mais aussi une autonomie collective, et lorsque celle-ci existe, elle peut alors se trouver en position de ressource pour développer l'autonomie personnelle. Mais l'autonomie collective ne se décrète pas, ne se prescrit pas. Elle repose notamment sur la possibilité de trouver dans l'organisation du travail des espaces temporels de discussion, de controverse, de débat, de confrontation sur le travail. Des situations d'échange sont par exemple organisées par le management : les staff-meeting. Regardons de plus près une situation où un professionnel tente lors d'un entretien au sosie d'expliquer comment il serait possible de le remplacer :

⁷ Doc EDP GEHC : « valorisation de la contribution des collaborateurs version 2 » présenté au CE 31-03-05

S renvoie au Sosie, c'est-à-dire à l'un des deux experts d'ISAST

I correspond à l'Instructeur, c'est-à-dire à l'un des professionnels de GEMS ayant participé aux réunions collectives d'analyse de l'activité de travail

S : si je vous remplace, est-ce que j'ai des attentes particulières ? Est-ce que, quand je franchis la porte, j'ai des attentes particulières qui vont me permettre de me situer, de me positionner par rapport au manager et à mes collègues ?

I : il y a toujours une attente : c'est la répartition de la charge de travail, qui doit être la plus fine possible, à part ça, l'attente, c'est de répondre aux obstacles qui font notre quotidien, c'est-à-dire d'arriver à alléger certaines lourdeurs

S : du coup, je prévois avant de rentrer d'en parler, je vais en dire quelque chose ?

I : oui, il y a certains points qui, dans l'opérationnel, sont tellement lourds, que j'ai envie d'en parler et de voir si on peut en parler ensemble, c'est dans cet esprit là que j'y vais

L'analyse de cet extrait implique au moins deux niveaux.

Le premier permet de connaître et de comprendre les exigences et les attentes qu'un professionnel de GEMS investit dans une réunion de type staff-meeting. En effet, si l'on suit bien ce qui est dit, le professionnel souhaite que cette réunion traite concrètement de problèmes de travail. La répartition des charges, les obstacles quotidiens sont des préoccupations qui doivent être discutées. L'objectif est de pouvoir alléger l'ordinaire, de pouvoir soulager le nombre d'occupations. En définitive, ce que le professionnel attend, c'est que la réunion aborde les questions du travail en terme d'efficacité. Pour rappel, l'efficacité peut être définie comme la résultante du rapport entre le but de la tâche et les moyens pour exécuter cette tâche. Or, d'un point de vue opérationnel, c'est-à-dire d'un point de vue de l'efficacité du travail, « certains points sont lourds ». Et ce sont ces lourdeurs qui doivent être discutées afin de rendre le travail moins pesant.

Le second niveau concerne ce que les professionnels réunis dans le collectif d'analyse de l'activité de travail ont pu dire de cet extrait. Comme nous l'avons déjà expliqué, l'expertise ne s'est pas seulement contentée d'extraire des connaissances, elle a aussi demandé aux professionnels de chercher, dans les moyens que nous leur proposons — observations, entretiens collectifs et entretiens au sosie —, de quoi interpréter leur situation de travail. Leurs commentaires ont révélé un paradoxe de l'organisation du travail. En fait, si les objectifs prévus sont réalisés par les salariés, alors la direction envisage souvent d'augmenter la charge de travail. La logique est implacable :

« si je réussis mes objectifs, c'est parce que je n'ai pas assez de travail »⁸.

Du coup, les professionnels sont soumis à des logiques contradictoires potentiellement néfastes pour leur santé. S'ils répondent aux exigences des objectifs, ils se retrouvent avec des charges de travail supplémentaires. Simultanément, s'ils ne parviennent pas à atteindre les objectifs, ils risquent d'être identifiés comme des individus en incapacité de répondre aux exigences du travail ou de se faire sanctionner lors des évaluations annuelles. Dans les deux cas, ils se sentent acculés par une organisation du travail qui les soumet à des injonctions opposées. Soumis à cette double contrainte, on peut imaginer toutes les conduites pour sortir de cette incarcération : la transgression,

⁸ Les phrases entre guillemets renvoient à des réalisations verbales dans le cours des entretiens collectifs.

l'hyperactivité, le dénigrement de soi. Mais ce qui semble être mis en avant par tous les professionnels que nous avons rencontré : la défiance et la méfiance vis-à-vis de la direction. Pour étayer cet état de fait, arrêtons-nous un instant sur l'un de nos étonnements.

Pendant la réunion de travail sur cet extrait, les professionnels ont finalement eu beaucoup de difficultés à parler du travail. Alors qu'ils semblent attendre des staff-meeting que le travail soit mis en avant, soit discuté, lorsqu'un contexte comme celui que nous leur avons proposé les incite justement à en discuter, ils tournent le dos à cette occasion. Comment saisir ce paradoxe ? Comment comprendre la réticence des professionnels eux-mêmes à parler du travail ? Parmi les hypothèses possibles, nous rejetons d'emblé celle qui consisterait à dire que les professionnels témoigneraient dans une telle situation d'une maîtrise insuffisante des ressources de langue. Selon nous, discuter travail, parler métier c'est véritablement très compliqué. On peut donc comprendre que mettre des mots sur son expérience de travail peut exposer les protagonistes à des difficultés, des inhibitions.

Mais au-delà de cette remarque, nous avons pu constater, lors de ces réunions collectives, la facilité avec laquelle chacun a pu critiquer la direction et lui reprocher son mode d'organisation du travail.

IV-1.3. Ne pas parler de travail : un problème individuel et collectif

En effet, au lieu de parler, dans le cours des dialogues collectifs, des possibilités qui pourraient encore exister dans le champ des réalisables, ils ont surtout accusé la direction. Au lieu d'explorer ensemble et collectivement les différentes manières de s'y prendre pour modifier le travail individuel lors de ces réunions, ils accablent la direction d'incapacité d'action et de manque de volonté pour résoudre des problèmes relevant du travail concret. Ils reprochent à la direction de ne pas les écouter, de ne pas les respecter, de ne pas les reconnaître et les valoriser à leur juste valeur. En d'autres termes, les professionnels sont dans une posture de défiance et de méfiance vis-à-vis d'une organisation du travail qui est dénoncée et dénigrée.

Dès lors, il faut saisir toute la difficulté de ces professionnels. Discuter du travail, c'est se placer dans une situation où l'on donne à voir aux collègues ses propres errements, ses propres procédés parfois inefficaces et souvent raillés par le manager. Le travail est alors un problème personnel auquel on se confronte tous les jours dans un rapport de soi à soi. Le travail est donc à la fois un objet que les professionnels ont envie de partager et de discuter, mais c'est aussi un objet que l'on s'interdit soi-même de mettre en avant. La censure ne vient donc pas de l'extérieur mais de l'intérieur. Et plus encore, lorsque le professionnel prend pleinement conscience de cette auto-censure, celle-ci se retourne contre lui. En effet, l'auto-censure, quand elle se manifeste et qu'elle ne se construit pas à l'insu des professionnels, ne laisse pas les salariés indifférents. Elle alimente les sentiments de frustration. Et la frustration prend alors le pas sur les capacités de pensée sur l'action.

Mais écoutons le même professionnel évoquer la « frustration » dans la poursuite de l'activité de dialogue avec le Sosie :

S : et là, dans quel état d'esprit je vais être à la fin de la réunion ? même si on ne la connaît pas encore, mais on peut un peu la prévoir, comment je vais être, par rapport au début, où j'étais dans l'attente ?

I : ouais, je vais ressortir en me disant : « pas beaucoup de réponses et pas beaucoup de valeur ajoutée », c'est-à-dire que les leviers, pour soi-même éventuellement, participer à ces améliorations là, ou ces points qu'on aimerait travailler, finalement tout est centralisé, vous avez en fait peu de leviers, donc pas beaucoup de réponses, et, s'il y en a, je suis bien impuissant quelque part, parce que mon poste est devenu très opérationnel, et ces leviers là je ne les ai pas quoi, je suis très dépendant, très, très dépendant des réponses qu'on va bien vouloir y donner

S : et quand je sors, je discute avec des collègues ou je vais directement à mon poste ?

I : ben, il peut y avoir des échanges de frustration, ouais

D'un point de vue des connaissances sur la situation de travail lors de ces staff-meeting, il semble que les réponses fournies par les responsables ne soient pas directement en lien avec le travail concret des professionnels. Du coup, les sentiments d'impuissance et de dépendance laissent la place aux possibilités d'action qui permettraient de rendre le travail plus efficace. Sans ressources véritablement efficaces de l'organisation du travail, les professionnels peuvent ressentir durement leur isolement, leur incapacité d'action pour améliorer les situations de travail. La frustration, cet état subi par une personne qui au cours de la poursuite d'un but se trouve empêchée de l'atteindre, germe alors sur les ruines de l'inefficacité. Il ne reste alors aux professionnels que l'occasion de mépriser et de moquer l'organisation du travail.

Mais le déficit de réponses concrètes n'est pas seulement néfaste au développement de l'efficacité professionnelle, il est accompagné par une position vis-à-vis de l'entreprise qui risque de bloquer le développement du sens éprouvé, par les professionnels, dans l'exercice quotidien de leur activité de travail. On le voit, l'activité semble être doublement malmenée : i) du côté de l'efficacité, par les ressources inadaptées proposées aux professionnels pour réaliser du « bon travail » ; et ii) du côté du sens, par la perte de confiance vis-à-vis d'une direction qui est accusée de ne pas prendre en compte les difficultés et les obstacles que les professionnels rencontrent tous les jours.

IV-1.4. Parler du et de travail : une nécessité individuelle et collective

Pourtant, le travail quotidien soutenu par la ressource du collectif, grâce à une organisation du travail qui laisse la place aux échanges sur les différentes manières de faire, n'est pas un horizon idéal ou chimérique. Nous avons rencontré des situations de travail dans un autre secteur d'activité où, même imparfaitement, la ressource collective reste efficace pour « démêler » le travail.

Pour des raisons de confidentialité, nous avons volontairement ôté une partie du dialogue, le symbole : [...] marque cette suppression

S : Et si j'y arrive pas ?

I : A ce moment là tu dis, soit tu la sens facile pour quelqu'un d'autre

S : Je peux l'envoyer vers un autre collègue ? C'est ça ?

I : Non, non, tu dis attends je pose la question, j'en discute, il [l'interlocuteur] préfère qu'on en discute entre nous, plutôt que tu évacues le problème sur quelqu'un d'autre [...]

On le voit, l'activité de ce professionnel peut être, dans certains cas, relayée par un pair. Si le problème auquel se confronte ce salarié est trop difficile, il semble que des collègues puissent être alors des ressources appropriées pour le résoudre. Car il ne s'agit pas de donner du travail supplémentaire à un pair. Ce qu'il est possible de faire, c'est de lui demander son avis. Et dans ce cas, l'interlocuteur du salarié de GEMS est satisfait de ne pas changer de personne. Il conserve un lien de travail avec un seul et même professionnel. Quant à celui-ci, il peut estimer avoir participé activement et efficacement à la recherche de solutions adaptées. Il est même possible d'imaginer que dans ce genre de situations, le salarié peut être satisfait d'avoir fait du bon travail.

Mais surtout, il peut dans l'après-coup estimer et comparer les propositions qui ont été trouvées par ses collègues. Ce faisant, il est en mesure d'étendre sa gamme opératoire. Ce que ces discussions permettent, ce n'est donc pas seulement de résoudre un problème concret de travail, elles concourent à l'enrichissement des actions possibles et impossibles. Ces discussions sur des obstacles concrets de travail, même limitées par le temps de l'efficacité de la réponse, placent les professionnels dans un espace de collaboration où chaque protagoniste peut mesurer ses propositions, ses suggestions et ses recommandations à l'aune de ce que son pair pense faire ou aurait fait. Dans ce cas, les obstacles du travail peuvent ne plus être attribués à des problèmes personnels, mais bien à un sous-développement de l'organisation du travail et/ou du travail lui-même. En conséquence, les difficultés de travail peuvent redevenir un objet de travail. De notre côté, nous pouvons dire qu'elles doivent être mises ou remises au travail. Il s'agit de travailler collectivement les difficultés rencontrées pour que chacun puisse étendre son répertoire d'actions et d'opérations. C'est en se mesurant aux autres manières de faire, qu'individuellement les gestes professionnels s'affinent et deviennent de plus en plus efficaces.

Cependant, les échanges réalisés en situation collective avec les professionnels de ce secteur d'activité, après cet entretien au sosie, atténuent largement la portée des potentialités que nous venons d'évoquer. En effet, s'il est vrai que les discussions collectives nourrissent l'étendue des actions et permettent de surmonter des obstacles de travail, ces discussions sont très réduites et trop peu nombreuses. La ressource du collectif ne peut être utilisée pleinement. Les charges de travail, les incessantes modifications des tâches pour répondre aux urgences, les interruptions constantes ne permettent pas de construire des discussions sérieuses sur des problèmes de travail, sur des manières

de faire. Ainsi, chacun éprouve les potentiels du collectif sans réellement pouvoir les exploiter. En définitive, c'est comme si cette ressource était à « portée de main » mais impossible à saisir totalement. La différence et l'écart entre ce qui serait possible de faire — discuter collectivement du travail — et ce qui est fait quotidiennement — des tentatives trop rapides ou impossibles — laissent là encore des traces que les professionnels ne peuvent pas réinvestir dans le travail. Ils sont donc amenés à en faire autre chose. Ils accusent alors la direction de toutes les manipulations et toutes les négligences :

« Je suis révolté face aux contradictions du management, face au court terme et face à l'appât du gain immédiat ».

Pour ces salariés, le leitmotiv de la direction se résume à une équation simple : « Save money, whatever his cost ».

IV-2. POLYVALENCE / METIER

IV-2.1. Quelle polyvalence, quelle formation ?

Dans le questionnaire, 3 répondants sur 5 ont occupé différents postes ou fonction pour ¼ d'entre eux pour pallier à l'absence d'un collègue ou satisfaire les besoins d'un projet et 1 répondant sur 5 à la demande de sa hiérarchie. Cette forme de polyvalence est souhaitée uniquement par 1 sur 10. 2 salariés sur 5 pensent que cela améliore l'intérêt du travail mais augmente la charge de travail. 1 salarié sur 3 estime que s'est source d'erreur. Si nous recoupons ces informations avec les éléments recueillis qualitativement, on constate que les salariés de GEMS souhaitent diversifier et faire évoluer leurs compétences. En cela découvrir un autre poste ou une autre fonction peut avoir de l'intérêt. En revanche, les conditions de réalisation de cette polyvalence est source de stress, car elle vient s'ajouter à la charge de travail habituelle afin de permettre un ajustement pour faire face aux exigences de la tâche (items « *en cas d'urgence ou d'absence d'un collègue* », « *selon les besoins des projets* », « *pour assurer une missions supplémentaire, en plus de ma charge habituelle* »).

La polyvalence n'a pas pour fonction comme le souhaite certains salariés de faire évoluer les compétences ou de diversifier l'activité de travail, mais il s'agit d'un ajustement permanent du salarié pour faire face aux variations des exigences du travail.

Ces ajustements sont d'autant plus difficiles à tenir que les formations se font pour 43,4% « sur le tas » à la suite d'un changement de poste et 19,2% n'ont reçu aucune formation.

En 2005, des formations⁹ ont été prévues dans différentes catégories EHS, langues, management, qualité & process internes et métier.

Nous avons regardé plus précisément les formations de la catégorie « Métier », car ces formations peuvent contribuer au développement des compétences et à entretenir le métier. Nous avons analysé ses formations dans 10 services (les 6 premiers services du bilan de formation 2005 + 4 services de l'analyse qualitative).

⁹ Source : « General Electric Medical Systems-Bilan de formation 2005 version 3 - réalisé 1/01 au 31/12/05 »

Sur les 10 services étudiés, on constate que dans 9 cas les formations « métier » d'une durée inférieure ou égale à 1 heure représentent en moyenne 75% des formations. Les formations supérieures ou égales à 20 heures représentent en moyenne 1,6% des formations métier.

La tendance s'inverse uniquement dans un service, 15% des formations métier sont inférieures ou égales à 1 heure et 52% des formations métier sont supérieures à 20 heures, à savoir environ 3 jours.

La quantité de formation réalisée à GEMS est élevée, mais dans le détail il apparaît que les formations ont une durée égale ou inférieure à une heure. Effectivement, les salariés indiquent que la majeure partie des formations sont faites en e.learning. Les formations sont parfois généralisées et sans utilité pour une partie des salariés. Ces formations sont vécues par les salariés davantage comme une formalité voire une procédure supplémentaire, et non comme des formations leur permettant de développer leurs compétences. On peut s'interroger sur l'efficacité d'une formation « métier » seul face à son écran, sans échange, ni communication avec un formateur et avec ses collègues. La formation serait pourtant un des lieux qui permettrait de développer quelques échanges sur le métier et sa pratique.

Comme nous l'avons vu dans le questionnaire, la formation se fait le plus souvent « sur le tas », parfois, elle se fait par tutorat. Dans la fiche de poste des techniciens de production¹⁰, la partie « principales responsabilités/activités » précise « il participe à la formation des autres membres de l'équipe ». Cette responsabilité étant inscrite dans la fiche de poste, on peut supposer que des moyens sont mis à disposition pour former leurs collègues. Les techniciens de production indiquent avoir peu de formation et ils considèrent difficile de former des collègues en ayant eux-mêmes appris « sur le tas ».

Dans certains cas, ces situations créent des difficultés professionnelles, par exemple des tests se font à l'oreille, or comme cet indicateur est variable d'une personne à l'autre, la perception des sons est très subjective, personne n'est d'accord y compris les responsables Qualité sur l'indicateur de ce test. Les responsables Qualité indiquent que les difficultés sur ce poste émanent de la perte des connaissances après le départ du prestataire. Comment capitaliser les connaissances et les transmettre, si les professionnels qui les détiennent sont de passage dans l'entreprise.

Un autre exemple, sur une machine de test les messages d'erreur sont en anglais, l'opérateur explique qu'il fonctionne en essai-erreur pour interpréter le message d'erreur et comprendre le comportement de la machine. Il affirme ne pas comprendre l'origine de l'erreur.

« Quand j'enlève une pièce, j'aimerais savoir pourquoi ça ne fonctionne pas au lieu de seulement la changer par une autre qui marche »

Un collègue ajoute

« On est des presse-boutons »

Quand le travail perd de son sens, le mal-être s'installe progressivement.

« On est là pour faire un travail de qualité, sans formation on ne peut pas le faire »

¹⁰ Code poste SOTR0003

IV-2.2. Avoir du métier : une nécessité individuelle ou collective ?

Le rapport entre la polyvalence et le métier nous semble être particulièrement important. Avoir du métier, c'est être en capacité de se retrouver dans des manières de faire, dans des usages de soi qui n'appartiennent pas réellement aux professionnels. C'est justement parce que le métier n'appartient à personne que les professionnels peuvent l'utiliser comme ressource individuelle. Le métier est ainsi une instance qui dépasse chacun et qui permet à tous ceux qui ont du métier de se reconnaître dans le travail effectué. Avoir du métier, c'est donc utiliser des ressources communes construites dans le cours et les détours de l'histoire professionnelle. Autrement dit, et contrairement à ce que l'on peut penser intuitivement, les salariés n'ont pas seulement besoin de reconnaissance hiérarchique. Ils aspirent aussi, et peut-être surtout, à se reconnaître dans le travail que la direction leur demande de faire. Et pour que les salariés puissent se reconnaître dans leur travail, il faut que le métier leur donne les moyens de mesurer ce qui est fait, ce qui a été fait, ce qui est possible, mais aussi ce qui est impossible, voire ce qui est envisageable avec d'autres moyens techniques. Le métier, d'un point de vue psychologique, a donc une fonction. Il est l'instance à laquelle le professionnel se réfère et rend des comptes.

Pour aller plus loin d'un point de vue conceptuel, on peut dire que le métier est constitué de quatre dimensions en conflit : les dimensions personnelle, interpersonnelle, transpersonnelle et impersonnelle. Le métier est toujours, dans l'activité, à la fois personnel, c'est-à-dire effectué par un professionnel, et interpersonnel, c'est-à-dire en rapport avec autrui. Ensuite, le métier est transpersonnel dans la mesure où il est traversé, comme nous l'avons dit, par une histoire collective. Enfin, il est aussi impersonnel. Les tâches, les prescriptions, les définitions de poste relèvent de l'impersonnel car elles orientent l'activité du salarié au-delà de chaque situation particulière. Les discordances entre ces quatre dimensions offrent potentiellement l'occasion aux professionnels d'apporter leur style, leurs propositions, leur pierre à l'édifice du métier. Car celui-ci n'est pas seulement un moyen, d'un point de vue psychologique, le métier est aussi une œuvre collective à construire.

On comprend mieux le défi lancé par la nécessité de devenir ou d'être polyvalent. La polyvalence oblige les professionnels à redevenir novices. Pour le dire à la manière de ce que certains professionnels nous ont dit :

« On est toujours nouveau face à la tâche à accomplir » ; « On est toujours en train d'effacer l'historique ».

La polyvalence interdit aux professionnels de disposer de leur expérience pour réaliser leur travail quotidien. Ce qui est alors convoqué, ce n'est pas l'expérience professionnelle, ce n'est pas l'expérience collective, mais les manières de faire plus ou moins personnelles que le salarié pense être les plus adaptées à la situation de travail. Surtout, la polyvalence place les personnes face à une histoire du milieu qui n'est jamais en situation de fournir les ressources nécessaires à la réalisation du travail.

À cela s'ajoute des stratégies individuelles de mise en valeur pour pouvoir « être visible » dans l'entreprise afin de se conformer aux attentes de la hiérarchie. En effet, les évaluations annuelles ne reposent pas tant sur le travail que sur les comportements des salariés. Les salariés peuvent même en jouer :

« On s'amuse à travailler en jouant des rôles » ; « On joue à un jeu de rôle ».

Mais si les salariés jouent, ces jeux, ici encore, se retournent contre eux. Ils pâtissent, à terme, de ces divertissements juvéniles. Travailler en jouant avec les attentes de la direction, c'est aussi détourner la fonction psychologique du travail. Devant ces contradictions, certains salariés se confortent dans des dispositions très individualistes et parfois très cyniques :

« On est conscient d'être évalué individuellement, du coup on fait ce qui faut pour être visible, mais sans illusion » ; « Il y a dans notre travail une dimension personnelle très importante, quand un produit qui n'est pas encore totalement terminé, est remplacé par un autre, on se dit tant pis pour les utilisateurs ».

D'autres sont défaitistes :

« On est prêt à vivre avec le mauvais travail » ; « C'est frustrant, mais on s'habitue » ; « Finalement, on peut aussi se satisfaire de la quantité... ».

Les salariés ont finalement parfaitement intériorisé les attentes de GEMS. Ce qui est attendu par la hiérarchie, c'est le respect des valeurs GE. Ce faisant, le travail, l'activité de travail, les ingéniosités quotidiennes, les détours pour arriver à effectuer le travail, les ressources collectives sont au mieux contournés par la hiérarchie et au pire ils sont niés. Du côté des salariés, ils ne sont pas loin de nier, voire de renier le travail au profit de règles comportementales infantilisantes. Or ces conditions de travail sont, pour ceux qui les vivent et qui les subissent, des sources de démobilisation massive chez les salariés de GEMS, ainsi qu'une source de ressentiment envers la direction et l'organisation du travail.

IV-2.3. Être polyvalent : un problème individuel et collectif

Cependant, il semble que des différences majeures existent suivant la fonction et le secteur d'activité. En effet, les techniciens de GEMS ne sont pas soumis au même rythme de changement que les ingénieurs ou les managers. Pour eux la polyvalence se résume à un changement de poste suivant les urgences ou les besoins à plus long terme de l'entreprise. Ils ont l'impression « d'être des bouchetrous » en fonction des désirs opaques de la direction. Du coup, les techniciens souffrent de ne plus exercer leur métier, de ne plus arriver à faire du bon travail. Leur travail se rétrécit au fur et à mesure des nouvelles contraintes et exigences de la production et de la rentabilité :

« On est devenu des robots » ; « On n'a pas le temps de faire notre travail de technicien, ça nous pousse à bout » ; « Pour que ça puisse marcher, ça passe à coup de dérogation » ; « Pour la direction, le produit fonctionne, mais il est souvent pas fini » ; « Où est mon métier ? » ; « On nous laisse plus le temps de réfléchir » ; « La pression temporelle est tellement forte, qu'on nous pousse à transgresser ».

Les techniciens ne sont plus comptables de leur métier. Ils ne réalisent plus vraiment un travail de technicien. Ils ont le sentiment de remplir des objectifs de rentabilité. Or, et nous l'avons déjà dit, l'efficacité de rentabilité de GEMS ne se superpose pas à l'efficacité de l'activité de travail des salariés. Entre les deux, l'organisation du travail doit jouer le rôle de courroie de transmission. Elle

devrait, dans le meilleur des cas, prendre en compte l'activité de travail sans lui tourner le dos, sans la nier. Car si tel est le cas, les techniciens se construisent alors de bonnes raisons pour laisser filer le travail et abandonner leur exigence de réaliser du « bon boulot ». Mais à terme, ces « bonnes raisons » risquent de se retourner contre les techniciens eux-mêmes. De ne plus arriver à faire leur travail, ils peuvent en faire une maladie.

La situation des ingénieurs, ou de ceux qui ont des responsabilités du même type, est à la fois différente et identique. Ces salariés ont été soumis à des injonctions de changement de poste pendant plusieurs années. Aujourd'hui, les valeurs de GE se sont inversées : il vaut mieux rester à son poste, c'est devenu une « marque » de stabilité et de sérieux. La polyvalence ne se mesure plus à la possibilité de changement tous les deux ou trois ans. L'organisation du travail soumet les salariés à d'autres contraintes. La polyvalence s'est transformée : les professionnels se mesurent à des changements de tâche pratiquement constants. La planification de leur travail est le plus souvent impossible au-delà de quelques heures, voire de quelques minutes. Du coup, ils ont le sentiment de réaliser eux aussi du mauvais travail :

« Tous les jours, je pars du travail sans avoir pu faire ce que je voulais faire, et surtout en bâclant une partie de ce que j'ai fait » ; « La priorité est de vendre des produits, contrairement à ce qui est dit, la priorité ce n'est pas la qualité ».

IV-2.4. Ne pas avoir de métier : une difficulté individuelle et collective

Par ailleurs, et contrairement aux techniciens, le « métier » des ingénieurs, considéré comme une histoire collective construite à partir des possibles et des impossibles, des équivoques et des dilemmes du travail, ne paraît pas être délimité par un cadre formel. Plus précisément, lorsque nous demandons aux ingénieurs de définir leur métier, ils ont à la fois été surpris par la question et mis en difficulté :

« Je ne sais pas dire ce que c'est que mon métier ».

En fait, les ingénieurs ne semblent pas vivre leur travail comme une entité s'inscrivant dans une histoire collective plus vaste. A contrario, ils se disent inscrits dans un ou des collectifs de projet, mais ils ne sont qu'une fonction ou une ressource parmi d'autres. Ils participent à la construction ou à la finalisation d'objectifs à l'intérieur d'équipe qui réunit une collection d'individus. Il ne s'agit pas de collectif de travail au sens où nous l'avons défini, mais de groupe de travail où chacun a une micro-tâche à effectuer, dont les résultats pourront s'ajouter les uns aux autres. Cette taylorisation des tâches réduit les ingénieurs à leur fonction, et permet simultanément de comprendre pourquoi ils condensent leur métier à leurs tâches. Ils sont isolés, sans réellement être en capacité de discussion avec le métier, ni avec des pairs (au sens fort du terme). D'ailleurs, lorsqu'on demande aux ingénieurs s'ils font le même métier, ils nous répondent :

« Ce qui nous rassemble, c'est le produit, mais pas le métier ».

En fait, les ingénieurs courent le risque de s'identifier à leurs tâches et/ou leurs produits. Cependant, ils sont bien plus grands, comme tous les professionnels, que leurs tâches. En les réduisant à des fonctions, à des ressources, l'organisation du travail court elle aussi le risque de produire et d'entretenir un mal-être difficilement dicible et formalisable. Ces difficultés diffuses, ces encombrements de tous les jours, ces embarras qu'ils ne peuvent pas ré-investir dans le travail charrient avec eux des potentialités involutives. Il n'est pas rare dans ce cas que les professionnels se plaignent de signes de fatigue, de difficultés d'endormissement, de stress.

IV-3. URGENCE-CRISE / PLANIFICATION-ANTICIPATION

IV-3.1. Comment répondre à ses objectifs sans pouvoir organiser son travail quotidien ?

Les situations de crises

Comme pour les objectifs, les urgences sont gérées en cascade, car ce qui est identifié comme situation de crise vient d'un niveau hiérarchique élevé et redescend en cascade sur « la base ». Dans ce cas, tout le monde doit se mobiliser pour résoudre le problème. 35 % des répondants considèrent que leur travail est rythmé par en générale les audits ou les situations de crise.

D'après les salariés de différents services qui gèrent les urgences, les clients (internes ou externes) se servent de ce système d' « escalade » du problème (CSO etc.) afin d'obtenir rapidement une solution. Parfois, la solution existe mais comme le client n'est pas passé par la voie traditionnelle, alors le problème a pris des proportions démesurées. Ces situations de crise et d'urgence ont deux effets principaux sur l'activité des salariés :

- La multiplication des urgences empêche de distinguer les vraies urgences.
- L'interruption de l'activité pour répondre aux situations de crise entraîne des difficultés de planification quotidienne du travail. Devant la récurrence de ses interruptions, les salariés de GEMS renoncent à organiser leur journée de travail, ils gèrent leur activité au fil de l'eau. Aussi, comment atteindre ses objectifs quand il n'est pas possible de s'organiser au quotidien ? En fait, l'atteinte des objectifs en utilisant les situations de crises devient un moyen de fonctionnement. On sollicite l'entraide en se mettant en situation de crise afin de réaliser ses objectifs.

Inversement l'atteinte des objectifs peut être source de situations de crise, notamment en Production où le programme de production peut évoluer au cours de la semaine, ce qui perturbe et oblige les techniciens à faire des heures supplémentaires. Notamment le vendredi après-midi et le samedi alors qu'ils ne travaillent pas.

Ces situations de crise sont particulièrement perceptibles en fin de trimestre. La pression de l'atteinte des objectifs se répercute en cascade sur les différents niveaux hiérarchiques et sur les opérateurs. Cette pression est visible par le comportement des responsables qui tournent en rond près des techniciens avec leurs ordinateurs portables et leur demandent régulièrement l'état d'avancement de la production.

La variabilité de la charge de travail

La moitié des répondants au questionnaire estime que la charge est répartie inégalement dans le trimestre et 3 répondants sur 5 qu'elle est inégale dans l'année.

Certaines variabilités de charges peuvent être anticipées comme la fin de trimestre pour la Production ou les services financiers. Bien que les échéances soient prévisibles, 1 salarié sur 3 dépasse les 10 heures de travail quotidien. Rappelons que l'article L.212-1 alinéa 2 du code du travail indique que la durée quotidienne du travail effectif ne peut excéder 10 heures par journée civile.

La variabilité de la charge de travail intègre d'autres facteurs comme les difficultés de planifier son activité. Bien que la majorité des salariés répondant au questionnaire indique avoir une visibilité de leurs tâches du lendemain jusqu'au mois à venir. Plus de 60% précisent que leur activité est rythmée par des demandes obligeant à une réponse immédiate. Cette réponse rejoint nos observations, car l'activité des salariés de GEMS est régulièrement interrompue par diverses demandes. Ils rencontrent des difficultés à planifier leur activité de la journée et du lendemain. La majorité des personnes rencontrées ont renoncé à organiser leur activité quotidienne et ils ne disposent plus du recul nécessaire pour analyser leur travail.

IV-3.2. Être dans l'urgence : un problème individuel ou collectif ?

Le travail des salariés de GEMS est le plus souvent régi à la fois par des contraintes industrielles et marchandes. Les premières correspondent aux exigences de production, et les secondes aux ajustements toujours plus rationnels pour coller au plus près au marché. Cette hybridation du travail transforme les logiques de relation entre les différentes équipes de GEMS. Celles-ci sont maintenant en rapport de client-fournisseur, engendrant des effets sur le travail à court terme. Mais plus encore, ce recours au marché comme mode de régulation en interne ne s'est pas accompagné d'un allègement des contraintes industrielles. Au contraire, le travail qui, auparavant pouvait se réaliser en maintenant des écarts salvateurs par rapport à la prescription, se retrouve aujourd'hui contraint à suivre des normes formelles de plus en plus draconiennes empêchant le plus souvent la réalisation d'un travail de bonne qualité :

« Notre travail a perdu de son intérêt, il faut constamment remplir des fiches, il faut tout documenter, on n'a plus le temps de travailler ».

Et cela n'est pas simplement vrai dans le travail, mais la satisfaction des conditions de travail se trouve elle aussi régentée par des procédures. Remplacer une ampoule défectueuse peut alors demander un temps précieux, empêchant le travail et accélérant les urgences en cours :

« Il existe une tyrannie procédurale pour remplacer une simple ampoule de bureau, avant il y avait du personnel administratif, aujourd'hui tout passe par l'internet ».

Ainsi, normes marchandes, normes industrielles et normes de fonctionnement affectent le travail dans son ensemble et plus particulièrement les temps de réalisation. Tous les salariés que nous avons rencontrés nous ont fait part du mode d'organisation dans l'urgence de leur travail. Dans leur activité, ils doivent souvent, ou la plupart du temps — comme pour les ingénieurs —, abandonner une tâche en cours pour une autre, urgente et non prévue :

« Nous fonctionnons en mode crise, en mode de type fil de rasoir ».

Les conséquences de ce mode d'organisation du travail est sans appel :

« Il faut aller vite, alors dans notre travail, il y a des coquilles » ; « Avant, on avait le temps de peaufiner, de faire du bon travail » ; « Les impératifs du business nous conduisent à aller vite et d'être constamment hors process » ; « les dead-line sont toujours prévues avec une marge qui est implicite, mais que nous prenons en compte, et la pression exercée par les managers est parfois incompréhensible, ils nous prennent pour des idiots ».

Nous retrouvons des critiques envers la direction et le management que nous avons déjà rencontrées. Face à l'urgence et aux demandes de travail en situation de crise, les professionnels se construisent des représentations et des opinions parfois radicales :

« Je me méfie terriblement des managers, ils créent une ambiance de travail artificielle » ; « C'est pas comme ça qu'on travaille, ils ne savent pas gérer les flux » ; « Ils ne contrôlent pas la production » ; « On teste nos capacités en nous demandant de faire plusieurs choses en même temps et en nous demandant de travailler dans l'urgence, ça fait 12 ans que je fait ce métier ! » ; « Les pressions sont véritablement incompréhensibles, elles sont artificielles ».

Cependant, ces exigences peuvent faire partie du travail. Elles peuvent être, ou être en passe de devenir, des caractéristiques du travail. Mais alors, c'est collectivement qu'il conviendrait d'en discuter. Seul face à ces nouvelles caractéristiques du travail, les professionnels s'en sortent ou pas individuellement.

IV-3.3. La transgression : une nécessité individuelle et un déni collectif ?

Lorsque ces contraintes se joignent au respect de la régularité du travail industriel, le changement de tâche est une perturbation majeure du travail. Ainsi les contraintes multiples empêchent les professionnels d'anticiper le travail à venir afin de s'organiser en conséquence. Le cumul des contraintes accroît le risque de recevoir des instructions contradictoires. Et dans ce cas, le salarié doit alors régler son activité sur des décisions personnelles qu'il prend seul face aux exigences qu'il considère comme essentielles. Autrement dit, les contradictions de l'activité ne sont pas intégrées dans une dimension collective du travail mais bien à un niveau essentiellement individuel. Du coup, le professionnel se retrouve seul pour effectuer ses choix, tout en sachant que s'il se trompe, le risque est qu'il en soit le seul responsable... Dans de nombreux cas, les professionnels transgressent les règles et les procédures. La transgression est l'un des moyens pour continuer malgré tout à travailler.

« On est tout le temps hors process, et même si le process est très bien fait, il ne prend pas en compte la totalité du travail, mais ce travail hors process n'est pas planifié ni pris en compte dans la temporalité de la production »

Mais on peut imaginer que transgresser la règle, si cela sert la production et la quantité, peut être ignoré, voire dénié, aussi bien par les collègues qui peuvent participer à la transgression que par la hiérarchie. D'ailleurs, le plus souvent, celle-ci ne s'intéresse pas à l'activité de travail :

« On travaille par objectif, comment on y arrive, ça n'intéresse pas notre hiérarchie, personne ne s'y intéresse ».

Pendant les entretiens au sosie, les transgressions ont également été plusieurs fois abordées. Les transgressions peuvent émerger lorsque les professionnels travaillent à produire :

S : C'est-à-dire ?

I : On repart avec, mais c'est vrai tu as raison, le truc c'est, c'est vrai que le degré de stress, lui il change, tu es en train de [...] et tu en as un autre, c'est donc une surcharge de travail, mais c'est vrai que normalement, tu peux aussi [transgression de la procédure]

Et elles peuvent aussi se présenter dans des situations hors production comme les réunions collectives :

S : Est-ce que j'amène à boire pendant cette réunion ?

I : Non, je ne bois pas beaucoup, je n'amène pas à boire, ah, si, si, ce que je commence à faire maintenant, mais c'est pas très sympa pour mes collègues, j'amène mon portable, parce que comme ça, je me dis, je fais un peu d'opérationnel en même temps

S : Avec mes feuilles et mon stylo, j'amène aussi mon portable ?

I : C'est pas apprécié, je sais que c'est pas apprécié, mais de plus en plus, je me dit tiens, si je peux avancer un petit peu sur l'opérationnel, ça va me faire gagner un peu de temps

En fait, l'absence de production patiente et collective d'obligations partagées entre professionnels pour se mesurer aux épreuves de l'activité, pousse certains à la transgression. L'activité personnelle se réduit alors aux compromis que l'on décide individuellement. Mais à suivre de près ce que dit le professionnel dans le dernier extrait de l'entretien au sosie, il est possible de saisir toute l'étendue du piège de la transgression. Le professionnel connaît bien « le pied de nez » qu'il réalise en transgressant. Ce faisant, celle-ci risque de se retourner doublement contre le professionnel. Elle peut éventuellement contribuer à dégrader les relations interpersonnelles entre collègues et avec sa hiérarchie : « *je sais que c'est pas apprécié* ». Et simultanément, elle referme les possibilités de trouver les moyens collectifs de déplacer ce qui le dérange dans ces réunions collectives de travail.

IV-3.4. L'urgence et la transgression : une compression de l'activité

L'intensification du travail produit ce que l'on pourrait appeler une compression du travail. Ce n'est donc pas le salarié qui est directement malmené. C'est bien le travail, l'activité de travail, ce que les professionnels doivent faire pour réaliser leurs tâches, qui sont réduits, rognés. L'anticipation, l'imagination et l'innovation professionnelles se réduisent à une portion insignifiante. Ces restrictions de l'activité risquent de créer ou de renforcer les traits de personnalité de l'individu. Le travail devient alors une affaire personnelle avant d'être un problème de métier. Dans certains cas, la personnalité du salarié devient une source d'empêchement ce qui alors ne manque pas de se retourner contre lui.

La compression de l'activité place donc les professionnels en première ligne. Ce sont eux qui supportent, à tous les sens du terme, l'activité. Leur activité de travail est réalisée par eux, et les conséquences liées aux modes de management dans l'urgence doivent être compensées individuellement. Ils sont donc pris dans une tenaille dans laquelle les possibilités de riposte, puisque les collectifs de travail sont réduits, voire défaits, ne peuvent être qu'individuelles. Sans la ressource du collectif, les difficultés éprouvées dans leur activité de travail ne peuvent que très difficilement se transformer en source de riposte. Les professionnels « tirent » donc sur leurs ressources personnelles, puisent dans leurs réserves. Face à ce constat, l'entreprise GEMS met en place des groupes de travail de gestion du stress. La compression de l'activité est alors traitée par une décompression personnelle grâce à l'apprentissage de méthodes dites cognitivo-comportementales. Il s'agit d'aider les salariés qui le souhaitent à développer leurs ressources pour s'adapter aux contraintes du travail. Ce qui est envisagé, c'est de contribuer au développement des différentes qualités psychologiques des salariés. Plus encore, la pratique de la gestion du stress convoque chacun à tirer de lui-même des ressources supplémentaires, parfois démesurées, à des situations de travail inchangées. Or, pour la santé des professionnels, il vaut mieux développer collectivement l'histoire subjective de chacun plutôt que de poser des perfusions temporaires sur un travail malade de son organisation.

IV-4. AUTONOMIE-RESPONSABILITE / TRAÇABILITE- CONTROLE

IV-4.1. L'engagement de soi : à la fois prescrit et refusé

Le paradoxe de l'organisation du travail chez GEMS contraint les salariés à être à la fois très autonomes et responsables, ce qui répond à leurs souhaits légitimes, mais simultanément ces caractéristiques se retournent contre eux. En devenant une affaire personnelle, le travail ne peut trouver ses ressources que dans l'individu. Prenons appui sur un échange entre un instructeur (professionnel de GEMS) et le sosie (psychologue du travail de la société ISAST) lors d'un entretien au sosie. Il s'agit d'un professionnel responsable d'une équipe qui se trouve en situation de présenter, en réunion, les avancées et les obstacles du travail :

I : Je pense qu'à la fin de l'intervention, je pourrai dire à peu près le temps que j'ai passé, je vois, si c'est 2 secondes, ou 10 secondes ou autour d'1 minute

S : En tout cas je l'ai en tête quand demain matin, je vais parler, il faut que je me dise en un minimum de temps

I : Non, je pense que je l'ai gardé en filigrane dans la journée et je saurai justifier les choses sur lesquelles on est en retard demain, je vais essayer de ne pas me mettre en difficulté, ce n'est pas bon pour l'équipe et pour l'image qu'on peut donner de notre équipe et de notre activité, je vais faire en sorte de ne pas être en difficulté

Ce qui nous intéresse ici est le passage du « je » à « l'équipe » dans le troisième tour de parole. L'instructeur explique qu'il est important pour lui de ne pas se mettre en difficulté. Pour cela, il utilise le pronom personnel de la première personne du singulier, alors qu'il s'agit, dans la situation où le professionnel se trouve, d'être le représentant de l'équipe dont il est le responsable. Il est donc possible de prendre la mesure de l'un des conflits du réel de l'activité de ce professionnel : le passage

d'une activité collective à une activité individuelle n'est pas exempte de difficultés, d'embarras. Pour le dire autrement, ces passages du « je » à « l'équipe » sont une trappe d'accès pour comprendre que le travail est une source de conflits qui mobilise le professionnel non seulement dans son rapport à soi et à l'objet de son travail, mais aussi aux collègues dont le travail porte sur le même objet.

D'ailleurs, lorsque les professionnels du collectif d'analyse de l'activité ont repris les extraits de cet entretien au sosie, l'instructeur a été surpris par l'implication personnelle relevée par l'usage du « je ».

Autrement dit, et en élargissant le propos à l'ensemble des salariés rencontrés lors des observations et des divers entretiens, les difficultés professionnelles, lorsqu'elles surviennent, deviennent des problèmes personnels. Si le salarié ne peut pas résoudre le problème, ou surmonter l'obstacle, alors il ne peut s'en prendre qu'à lui-même.

Mais parfois, c'est le manager qui peut reprocher à ses subordonnés d'être trop autonomes :

« Par exemple, on nous reproche souvent notre autonomie, surtout lorsqu'il y a des problèmes qui surviennent lors d'une décision qu'il a fallu prendre seul »

On se rend compte que l'autonomie et la responsabilité sont des « lames à double tranchant ». Si elles répondent aux exigences et aux ambitions personnelles des professionnels, si elles leur fournissent de quoi s'épanouir — pour un temps — individuellement, elles ne laissent pas l'activité de travail exempte d'exigences contradictoires. Car l'activité personnelle, même si on considère une tâche très codifiée, conserve en elle une part toujours d'autonomie. Elle n'est jamais la simple réplique des prescriptions et des procédures. L'activité prend inlassablement sa source dans les histoires professionnelles passées, les actions personnelles antérieures et celles qui répondent à la tâche présente. L'activité est une source inépuisable de spontanéité.

Et c'est probablement une des difficultés majeures du travail chez GEMS. Travailler, c'est le plus souvent devoir faire face à au moins deux injonctions : i) prendre ses responsabilités sans avoir de responsabilité effective dans la définition de son travail ; ii) être autonome sans l'être véritablement puisque les objectifs sont prescrits par la hiérarchie. Des responsabilités sans responsabilités et une autonomie sans réelle autonomie : voilà deux dissociations majeures du travail auxquelles sont confrontés les salariés de GEMS.

Assumer ses responsabilités, supporter les imprévus qui sont inhérents au travail, endosser les risques de décisions individuelles, continuer à travailler malgré les dilemmes de métier, maintenir les prévisions d'effectuation d'un travail ou d'un projet dans les limites acceptées à l'avance, cet ensemble d'auto-prescriptions soumet les professionnels à rude épreuve. Face à ce réel de la situation de travail, le tableau clinique que nous avons rencontré est mélangé. Nous pouvons cependant décrire deux types de conduites aux directions opposées : i) l'euphorie professionnelle, la diffusion du temps de travail dans celui du hors travail, la disponibilité disproportionnée ; et, ii) les vécus d'impuissance, le ressentiment, le cynisme, la résignation, parfois la mélancolie. Dans tous les cas, la disponibilité psychique investie par les salariés pour se sentir comptable du service rendu à l'entreprise est simultanément déniée par l'organisation. Par les appels ambigus à une initiative à la fois convoquée et répudiée, on condamne les professionnels à un retrait et parfois à une solitude qui sont à la mesure des injonctions. Ce faisant, l'organisation du travail ampute ceux qui travaillent d'une grande partie de leurs mobiles, c'est-à-dire de la possibilité d'éprouver le sens de leur travail. Tout cela a de multiples conséquences. Mais l'une d'entre elles est au centre de l'expertise que nous avons menée : cette disponibilité psychologique et cet engagement de soi intensifient les problèmes de conscience à l'intérieur de l'activité professionnelle. Et ce genre d'épreuve qui intensifie le travail, au sens précis qu'il le complique en mettant souvent les professionnels à découvert, peut être source de stress et d'épuisement professionnel, de mal-être au travail.

IV-4.2. L'engagement de soi : vers un déplacement des conflits du travail en conflits relationnels

L'organisation du travail convoque chaque professionnel de GEMS à un niveau de responsabilité très élevé. Du coup, chacun se sent comptable de la poursuite et du bon fonctionnement du process. Simultanément, l'organisation matricielle accroît le travail en réseau ce qui augmente les relations inter-personnelles. Mais comme l'organisation du travail fonctionne sur le mode de l'urgence, il est fréquent que les professionnels d'une équipe aient des jugements négatifs sur les autres équipes collaborant au même projet. Et quand la situation de travail se dégrade, il n'est pas rare que les relations inter-personnelles au sein d'une même équipe en subissent également les conséquences. Car individuellement, chacun ressent la responsabilité collective rendue plus exigeante par la valeur considérable du matériel utilisé, et par la gravité des répercussions que peuvent avoir des interruptions de marche sur le processus productif. Pour contrer cela, l'organisation du travail a tendance à considérer l'intégration du personnel comme une question d'ajustage. Organiser le travail serait une question d'ajustement pour éviter les frottements et les difficultés. Comme les pièces d'une machine, ajuster le travail des équipes, c'est s'occuper des individus. Les évaluations annuelles sont alors l'un des aménagements pour inciter ou sanctionner les professionnels. Cependant, les grilles de salaires, les possibilités d'évolution paraissent totalement obscures pour les salariés de GEMS :

« Les notations, les évaluations, les augmentations de salaires manquent de transparence » ; « Les règles du jeu ne sont pas claires » ; « Il est impossible de comparer les salaires » ; « Les augmentations ne sont pas l'objet de négociation »

Cette opacité au niveau des ressources humaines entraîne à la fois i) des méfiances, des suspicions et des conflits inter-individuels et, ii) une vigilance, voire une défiance, vis-à-vis de la direction :

« Comme c'est opaque, on imagine le pire » ; « Les responsables jouent sur les rivalités » ; « Il existe des salariés qui sont favorisés » ; « On n'évalue pas le travail mais les personnes »

Par ailleurs, lorsque les professionnels deviennent responsables d'une équipe, ils portent en eux cette opacité :

« On est responsable car en tant que responsable nous participons au manque de transparence » ; « Je veux m'en prendre au système » ; « Ça me donne envie de hurler »

En effet, ces responsables d'équipe participent alors aux désillusions collectives auxquelles ils collaborent. Ils se sentent alors doublement comptable : i) de l'opacité, ce qui développe un sentiment de malaise et de frustration ; ii) des conflits entre les personnes, ce qui contribue au sentiment d'impuissance car l'organisation du travail ne leur fournit pas de ressources pour éviter la dégradation des relations inter-personnelles. De notre point de vue, l'organisation du travail incite au contraire à l'amplification des contraintes entre les personnes notamment en utilisant la concurrence comme source essentielle des ressources humaines.

IV-4.3. L'engagement de soi : entre intégration et désintégration

Les professionnels de GEMS vivent un dilemme majeur dans leur travail quotidien : i) s'intégrer à l'entreprise afin de participer à la production d'équipements médicaux très prestigieux ; et, ii) rester étranger au travail et à l'entreprise comme forme de salut.

Nous pouvons discuter de ce dilemme à partir d'un extrait d'entretien au sosie. Il s'agit d'un salarié de GEMS évoluant sur une ligne de production :

S : Si j'ai un souci, ou quelque chose est-ce que je peux demander à un quelqu'un, un collègue, si je ne me souviens plus d'un truc ou s'il y a un quelque chose qui m'ennuie, si je vois par exemple [...], et je ne suis pas sûr, je peux demander à un collègue

I : Oui, ou au MPE

S : Au MPE directement

I : Oui, oui, oui

S : Sans passer par mon collègue...directement

I : Ça dépend vaut mieux avoir l'opinion de sa hiérarchie, parce que c'est eux qui décident de la qualité, de voir si c'est accepté ou pas, vaut mieux aller voir son MPE que de demander à son collègue.

S : Et à quel moment, je fais la différence, si c'est un MPE ou pas, par rapport au défaut, à la qualité du défaut, si c'est un gros défaut je vais le voir directement le MPE, si c'est un petit défaut ou je ne suis pas sûr de le déranger pour ça, ou au contraire, je peux y aller sans le déranger.

I : Mon opinion personnelle, je préfère directement aller voir mon MPE, c'est la décision qualité, systématiquement vaut mieux aller voir son MPE, que de demander à son collègue, à la limite peut-être que le collègue, il n'a pas envie de te le dire ou il le sait pas ou quoi que ce soit, alors que la le MPE c'est certain, il doit savoir

Comme nous pouvons le constater, le rapport à la tâche est extrêmement lié au rapport à la prescription, au rapport à la hiérarchie. Lorsqu'un conflit de critère dans le travail se produit entre la qualité et la quantité, ce professionnel semble affirmer qu'il se soumet aux décisions de la hiérarchie. Pour éviter de prendre des décisions qui lui seront ensuite reprochées, il décide de suivre la prescription à la lettre. Mais dans le réel des situations de travail, les MPE ne sont pas toujours accessibles. Il faut alors décider seul. En effet, les professionnels de la production ne sont pas seulement soumis à des exigences de qualité. Il faut qu'ils produisent. Or, lorsqu'ils communiquent leur difficulté de travail à la hiérarchie, lorsqu'ils font remonter les problèmes, il arrive souvent que ces demandes émanant de leur hiérarchie leur soient ensuite reprochées. Comment régler individuellement ces conflits de critères ? Comment ne pas être soumis au dilemme : suivre sans réfléchir la prescription, ou transgresser dans l'isolement ce qu'il conviendrait de faire ? L'alternative peut donc s'exprimer sous une autre forme : comment s'intégrer dans une équipe, comment intégrer les obstacles de son travail, comment travailler à l'intégration lorsque les initiatives se retournent contre soi ? L'une des solutions envisagées par certains, comme nous le montre cet extrait, est de rester à distance du travail, c'est-à-dire de se conformer strictement à la prescription. Isolé dans un immense ensemble, il n'y a pas que les salariés évoluant sur les lignes de production qui ne se sentent pas intégrés. Parce que les instructions de travail sont construites dans le déni de l'activité concrète des professionnels, les ingénieurs peuvent eux aussi ressentir les faiblesses de l'organisation du travail. Ce faisant, ils ont parfois tendance à se sentir étranger vis-à-vis de leur propre travail, des équipes auxquelles ils appartiennent, des outils qu'ils utilisent pour effectuer leurs tâches. Pire

encore, certains qui ont pris part, parfois excessivement au développement de nouveaux produits, à l'évolution de l'entreprise ou de leur ligne de production, se retrouvent étranger vis-à-vis d'eux-mêmes. Dans ce cas, c'est tout l'engagement d'hier qui peut remonter à la surface, et se transformer en maladie.

IV-4.4. L'engagement de soi : synchronisation et désynchronisation

L'utilisation du temps de travail par les professionnels de GEMS paraît à la fois être synchronisé avec le système de production mais aussi désynchronisé. Cette désynchronisation est liée à l'autonomie laissée par l'organisation du travail : i) d'un côté, les professionnels ont parfois plus de liberté par rapport aux rythmes de travail ; ii) de l'autre, ils sont moins libres car ils doivent se préoccuper du système de production mondialisé. Le cycle jour/nuit est bouleversé. Lorsque l'Europe ne travaille pas, une autre partie du monde travaille. Cette rythmicité en continu conduit à une préoccupation permanente, à une succession de tensions et de relâchements, de vides et d'alertes qui introduisent des troubles variés dans les conduites temporelles. Le temps de travail et le temps hors travail sont parfois très difficilement séparables. L'euphorie professionnelle peut quelquefois être remplacée par une attitude de renoncement face aux tensions continues.

IV-5. SOURCES DE TRAVAIL / RESSOURCES

IV-5.1. Des ressources, source de travail

Le travail multitâche, une perte d'efficacité

Nous avons vu que le mode d'organisation du travail avec les gestions des situations de crise et des demandes nécessitant une réponse immédiate perturbaient l'activité. La perturbation de tâches est amplifiée par la multiplication des outils de communication. En favorisant le travail multitâche, ils font en fait perdre du temps aux professionnels. Nous avons observé que le personnel réalise fréquemment plusieurs actions simultanément : lire des mails, avoir une conversation téléphonique ou assister à une conférence téléphonique, répondre à un mail ou à un « sametime » etc. Des chercheurs comme David E. Meyer¹¹ ont analysé le phénomène et ce dernier indique que « *Ils poussent l'employé à mener de plus en plus de tâches simultanément mais génèrent des interruptions qui ralentissent le travail à cause du stress et de la "surcharge mentale".* » Ces recherches précisent qu'accomplir correctement deux tâches simultanées prend 50% de temps en plus.

Les outils de communication passent de ressources à une source de travail supplémentaire, car sur-sollicite le fonctionnement cognitif. En réalisant deux tâches en même temps, vous avez besoin de mobiliser plus d'attention, être plus vigilant et réfléchir à la réalisation des deux actions simultanément.

Cette surcharge cognitive s'accroît avec l'interruption de tâche, avec le passage d'une tâche à une autre (travailler sur plusieurs projets dans une même journée, changer de poste de production,

¹¹ Alexandre Piquard « Les outils high-tech ralentissent le travail » [David E. Meyer] 2003

répondre à des demandes diverses etc.). Le fonctionnement de la mémoire est altéré et la personne met plus de temps et doit faire un effort cognitif supplémentaire à reprendre son activité précédente.

Les outils de travail, aide ou contrainte ?

L'essentiel de l'activité est réalisé via les outils informatiques, cela suggère l'utilisation d'outils fiables et adaptés. Le constat est que les outils de travail imposent des contraintes supplémentaires. Le réseau informatique est saturé l'après-midi suite à la connexion des États-Unis, ce qui ralentit l'activité. Il arrive que les services supports ne puissent pas répondre à un technicien faute de connexion au serveur.

Les salariés de GEMS disposent d'un nombre élevé d'outils informatiques, nous avons comptabilisé 25 logiciels et portails pour une fonction. Certains outils sont redondants, d'autres ne sont pas adaptés. Les outils informatiques sont de moins en moins développés en interne, GEMS fait appel à des sociétés prestataires qui proposent des « packs » dont l'adaptabilité est limitée. Pour réussir à travailler, certains opérateurs créent leurs propres outils (fichiers Excel ou autres) synthétisant toutes les informations nécessaires dans un seul fichier. Comme nous l'avons observé, ces outils leurs permettent de faire leur suivi d'activité, et de répondre aux demandes inopinées du manager.

IV-5.2. Sources et ressources : l'individu dans un collectif ?

L'activité de travail est dirigée par le professionnel, vers l'objet de son travail et vers les autres, portant sur le même objet. Les sources du travail sont donc multiples. La prescription est l'une des sources principales du travail. Les obstacles quotidiens qui se dressent dans le travail en sont d'autres. Et pour faire face aux obstacles rencontrés dans l'épreuve du travail quotidien, le professionnel peut utiliser les ressources de son milieu de travail.

Or les sources du travail peuvent parfois se contredire. Des conflits de critères entre la qualité et la quantité, par exemple, peuvent placer les professionnels dans des situations très délicates :

« On aimerait bien faire les choses dans les règles de l'art, mais on ne peut pas, si on résiste, on se fait allumer » ; « Par rapport aux dead-line, c'est à chaque fois pareil, c'est toujours la panique, on nous demande de tenir des engagements qu'on sait irréalisables »
--

Les ressources qui pourraient être nécessaires pour mettre de l'ordre entre ces sources contradictoires du travail sont de plusieurs types. Sans chercher l'exhaustivité : les managers, les collectifs de travail — afin de trouver des réponses collectives —, le métier. Or, les salariés de GEMS sont le plus souvent seuls, isolés dans leur prise de position. Ils prennent le plus souvent leur responsabilité dans la solitude de leur situation de travail. Autrement dit, le développement de la disponibilité psychologique des professionnels n'est pas contrecarré par un développement des ressources collectives, par la vitalité du métier qui se déplace avec les exigences du travail. En court-circuitant la fonction psychologique des collectifs comme ressource pour l'activité de chacun, l'organisation du travail et les modes de management privent les professionnels de ressorts fondamentaux pour la réalisation des tâches, pour le mouvement vital des métiers, pour le maintien de la santé des salariés.

Finalement, lorsque le travail quotidien se transforme en jeu avec la hiérarchie, lorsque l'activité est suspendue à des responsabilités qui sont à la fois exigées et refusées, les salariés peuvent se retirer, se désengager, se démobiliser :

S : Est-ce que demain on peut me déranger en me disant voilà, je ne sais pas trop, un collègue, ne sais pas trop si la pièce est bonne ou pas, je lui réponds j'en sais rien, va voir le MPE.

I : Si on peut demander, on peut lui demander son opinion.

S : Mais si moi on vient me voir demain ? Est-ce que ça peut m'arriver d'abord qu'on vienne me demander s'il y a un problème sur une pièce ?

I : Sur une pièce oui, oui, ça arrive que les collègues demandent mon opinion, et moi je dis mon opinion si je sais ou je ne sais pas, moi je conseille souvent va voir la personne qui décide au niveau de la qualité, c'est quelque part se déresponsabiliser quelque part, c'est pas méchant pour le collègue ou quoi que ce soit, vaut mieux aller voir le MPE, c'est ce que je conseille, je préfère ça moi-même aussi, ça m'arrive de voir avec le collègue, il y a une petite différence tu crois que c'est bon ou pas, il me dit oui ou non, mais je vais quand même demander au MPE

IV-5.3. Sources et ressources : la curiosité professionnelle

La curiosité est une source majeure du travail. Et elle peut d'ailleurs se transformer en ressource, renouvelant ainsi le plaisir de travailler, l'épanouissement professionnel. Or les tâches effectuées par les professionnels de GEMS ne contribuent pas au renouvellement et à la poursuite de la curiosité. Même s'il existe des différences majeures entre les secteurs d'activité et les fonctions exercées, les salariés semblent subir une organisation du travail qui ne laisse plus de place à une temporalité laissant la possibilité de traiter sérieusement les inattendus et les étonnements professionnels s'inscrivant dans le métier. Ce n'est donc pas seulement un tarissement des sources, mais c'est peut-être surtout l'impossibilité de transformer ces éléments en ressources pour travailler qui abîment le travail.

Car la curiosité est la forme imaginative et anticipatrice de l'attitude vigile. Sans elle, le moral des salariés se détériore. Par exemple, une tâche lacunaire, sur laquelle le salarié n'a plus de prise directe, qui se trouve effritée dans le temps, peut entraîner des effets analogues à ceux d'un rythme excessif : elle verse dans une sorte de monotonie qui tue la curiosité. Pour continuer notre propos nous pouvons prendre un autre exemple. Nous l'avons vu, le travail des professionnels se confond de plus en plus avec l'exécution des procédures, limitant du même coup les possibilités de faire son travail, c'est-à-dire de trouver des ripostes adéquates construisant de nouvelles appétences professionnelles. Dans les situations de travail que nous avons observées, les professionnels doivent rivaliser d'ingéniosité pour renverser les procédures en ressources pour réaliser leur activité. Mais le plus souvent, ces sources ne peuvent se déplacer et se transformer en ressources. Les professionnels sont soit i) condamnés à suivre des procédures empêchant la curiosité, soit ii) détournés de cette source par manque de temps. Dans les deux cas, les professionnels se retrouvent contaminés par des résidus de leur activité dont ils ne savent pas quoi faire. Ces restes empoisonnent alors leur travail quotidien. Ces restes, dont ils ne savent que faire, peuvent contaminer l'exercice de leur activité et engendrer des sensations de mal-être professionnel.

IV-5.4. Sources et ressources : le collectif dans l'individu

Le collectif de travail, entendu dans une acception inverse à celle de collection d'individus, est à la fois une source et une ressource indispensables à l'exercice quotidien du travail. Le collectif de travail construit des attendus qui permettent à chacun de faire face aux inattendus. Grâce à cela, les professionnels sont alors moins « naïfs » dans le métier. Ils sont mieux préparés pour supporter les obstacles du réel, et ils sont surtout capables de transformer le déplaisir qu'il y a toujours de se sentir à découvert en plaisir de la découverte. En l'absence de ces attendus, la santé se dégrade. Le collectif professionnel, réduit à une collection d'individus, expose donc chacun à l'isolement des décisions et des responsabilités. Et nous l'avons vu, celles-ci peuvent parfois se retourner contre celles et ceux qui prennent des risques. Simultanément, un travail sans prise de risque est un travail qui peut devenir un objet sans relief et affecté d'une charge démobilisatrice.

Si le collectif n'est plus une source et une ressource à l'intérieur de chaque professionnel, si le collectif ne peut plus vivre dans l'individu, alors chacun tente de supporter le travail avec l'aide de ses propres ressources subjectives. Chacun est renvoyé à lui-même avec les risques de désordres graves du corps et de l'esprit.

IV-6. L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Nous catégorisons en deux situations de travail, les conditions « physiques » de travail : la Production et le travail de bureau.

IV-6.1. Les conditions du travail physique en Production

Les conditions physiques de travail sont prises en charge par 3 personnes du service EHS et des personnes adjointes par secteurs¹², qui met en place des actions. L'analyse des postes de travail et les actions sont réalisées après sollicitation du service EHS par les responsables ou les opérateurs. Compte tenu des effectifs de l'équipe centrale et du nombre de projets en cours, les délais d'interventions peuvent paraître longs et les actions insuffisantes aux opérateurs.

L'organisation physique évolue rapidement à GEMS, les opérateurs considèrent que les implantations sont « instables », au cours de notre intervention les lignes de productions l'une des modalités étudiées étaient en cours de réorganisation. Ces réorganisations régulières d'implantation créaient des contraintes supplémentaires sur l'activité des opérateurs, ils sont obligés de s'adapter à une nouvelle organisation, car l'implantation des lignes et des équipements organise l'activité de travail, modifie les repères. Si ces choix d'organisation ne sont pas discutés avec les principaux intervenants, les opérateurs, cela limite leurs marges de manœuvre pour réaliser et améliorer leur travail.

L'ergonome est consulté par l'équipe Lean et/ou précise les aménagements de postes dont il faut tenir compte dans le cadre de la réorganisation. Compte tenu de la dimension de l'établissement et du nombre de projets en cours, il paraît difficile que l'ergonome intervienne sur chaque projet. Des salariés ont indiqué que les aménagements réalisés n'étaient pas toujours pris en compte après une réorganisation du secteur.

Au cours de nos observations, nous avons pu constater d'une part un manque d'espace dans et autour des postes de travail : des zones de circulation étroites rendant difficile la manipulation des machines avec le chariot élévateur, notamment pour accéder aux zones de test.



D'autre part, un manque de zone de stockage ; dès qu'il y a un incident sur plus d'une machine, les zones de circulation voire les postes de travail sont encombrés.

¹² Cf : rapport du CHSCT 2004



Sur Certains postes, les opérateurs ont peu d'espace pour remplir les documents, le manque d'espace les met parfois dans des postures contraignantes.

Pour d'autres opérateurs, les difficultés sont davantage liées à des matériels qui ne fonctionnent pas, ou à des équipements achetés par l'entreprise, mais qui faute de process internes, ne sont toujours pas mis en service.

Ces contraintes qui pèsent sur l'activité quotidienne et sur la santé, comme les postures contraignantes, contribuent à alimenter le stress.

IV-6.2. Les aménagements des bureaux

Bien que les activités de travail soient très différentes, des points communs émergent des conditions de travail dans les bureaux. Les salariés sont pour la majorité en « bureaux paysagers», avec des cloisons partielles. Nous avons identifié plusieurs éléments :

- › Un taux occupation élevé, avec moins de 10m² par personne (recommandation INRS par poste) , dans la plupart des postes de travail ; pour exemple, selon les plans de volta , des opérateurs GPRS ont un taux d'occupation de 6,85 m²/pers, et à doppler ont moins de 5 m²/pers.



Peu d'espace de rangement, notamment au service opérations, où l'activité nécessite l'utilisation de nombreux documents, et des armoires qui encombrant l'espace de travail

- › Rares sont les espaces de travail calmes permettant de se concentrer. Dans certains cas comme pour les études mammographies, le plateau est un lieu de passage pour accéder d'un bout à l'autre du bâtiment sans passer par les ateliers de production (nécessite dans ce cas de porter les chaussures de sécurité et les lunettes de protection). **31% des répondants au questionnaire indiquent travailler dans un environnement où il y a de nombreux passages.**

› Des postes de travail soit trop proches, soit trop éloignés des fenêtres, les bureaux en milieu de plateau contre les poteaux et les problèmes de climatisation sont fréquents, cet été le service GPRS a été privé de climatisation. Dans d'autres cas, il n'est pas possible de la régler ou de l'arrêter. **38% des répondants au questionnaire indiquent que la climatisation et l'éclairage sont inadaptés.**



Johnson Control est le prestataire chargé des aménagements de poste, pendant notre intervention le projet de réaménagement du service opération était en cours avec la participation de quelques salariés. La direction indique que pour les questions d'ergonomie, le prestataire peut solliciter l'ergonome. Or les questions d'aménagement ne sont pas un simple choix de mobilier, il nécessite une analyse de l'activité des salariés afin d'identifier leur besoins en terme d'équipement, mais également en terme de relation de travail (qui travaille avec qui ?, à quelle fréquence ? ont-ils besoin d'échanger ponctuellement ? les opérateurs ont-ils besoins d'espace de travail pour échanger plus longuement ? etc.).

Si nous prenons l'exemple du service opération, il manque d'espace, les accès au poste ou les accès de circulation autour des postes sont faibles. Ils prennent le risque de se cogner à chaque fois qu'ils se déplacent. Néanmoins, il n'est pas possible d'enlever les armoires qui encombrant l'espace car elles contiennent les informations qui vont leur permettre de répondre aux Field Engeigner. On peut imaginer qu'ils ont l'essentiel de la documentation en ligne, or notamment l'après-midi le réseau est parfois très lent après la connexion des collègues basés aux États-Unis, or le FE à besoins d'une réponse rapide.

Néanmoins, ils ont besoin d'être à proximité les uns des autres, car il leur arrive d'échanger sur un dossier.

Enfin ils ont besoin d'espace pour échanger car, nous avons observé que des petites réunions improvisées pouvaient s'organiser sur le plateau, perturbant l'activité des autres collègues au téléphone. Cette situation est également liée au manque de salles de réunions.

Nous avons illustré notre propos avec l'exemple du service opération, mais d'autres services ont des aménagements inadaptés. **59% des répondants au questionnaire considèrent travailler dans un environnement où il y a de nombreuses conversations.**

Ces quelques éléments qui mériteraient d'être développés indiquent que l'aménagement est bien une question de travail. Un aménagement inadapté exerce des contraintes supplémentaires sur l'activité des opérateurs qui contribuent aux situations de tension et de stress.

IV-7. POUVOIR D'AGIR / ACTIVITE DE TRAVAIL « EMPECHEE »

IV-7.1. Quelles marges de manœuvres face à l'organisation du travail

La multiplicité des interlocuteurs oblige à gérer des consignes contradictoires

Dans le questionnaire, les répondants indiquent recevoir des consignes de plusieurs personnes (responsables directs et fonctionnels, collègues, clients, personnes externes à GE). 82% des interviewés affirment recevoir des ordres ou consignes contradictoires et dans 9 cas sur 10, ils proviennent de personnes différentes.

L'organisation de GEMS est matricielle, avec des responsables directs et des responsables fonctionnels. La moitié des répondants, majoritairement dans les services Production, finance/achat, fonctions support et marketing/ventes, ont le même responsable direct et fonctionnel. Pour 41% des salariés, essentiellement dans les services maintenance de site et Études (engineering), il s'agit de deux personnes différentes.

L'organisation du travail est différente en fonction des services. Pour les Études, le responsable attribue les projets aux ingénieurs, puis les responsables de projets répartissent les tâches en fonction de l'effectif dont il dispose. Ceux qui donnent le travail ne sont pas le responsable hiérarchique, ainsi plusieurs personnes considèrent l'ingénieur comme une ressource dédiée. L'évolution des projets est déterminée au cours de réunions (Stand-up etc.), dans lesquelles chaque ingénieur doit annoncer son état d'avancement et justifier les retards pris. L'ingénieur doit tenter d'identifier d'un point de vue stratégique le projet ou l'action prioritaire, afin d'éviter de monter au niveau au dessus. Dans ces situations, l'ingénieur doit arbitrer des priorités parfois contradictoires, et en situation extrême il va solliciter sa hiérarchie ou les différents chefs de projet afin qu'une priorité soit identifiée. Cette sollicitation ne doit pas se reproduire trop souvent, car on peut reprocher à l'ingénieur de ne pas savoir gérer ses priorités.

A la Production la hiérarchie avec le BTL (responsable de production), PTL (chef d'équipe) et les techniciens de production. Les décisions sont prises par le BTL avec sa hiérarchie, et transmises aux équipes par le PTL. Mais même dans cette activité, le technicien doit transmettre à une personne qui s'occupe de la gestion comptable du nombre de pièces produites. Ils peuvent également avoir des consignes en termes de qualité de produit par le responsable qualité. Or ces différents acteurs ont des préoccupations différentes, il faut atteindre l'objectif quantitatif, mais il faut prendre son temps pour réduire les rebuts.

Nous avons vu que les répondants signalent recevoir des consignes de collègues, de clients et même de prestataires. La gestion par projet pour les Études, l'organisation par modalité (mammographie, Rayon X etc.) pour les Fonctions Supports et l'organisation par étape de production pour la Production, font que les salariés sont amenés à donner des consignes ou à reporter à leurs collègues. Par exemple, des chefs de projets (LPE) peuvent reporter à un chef de projet du même niveau hiérarchique. En production, les postes en aval peuvent demander à leurs collègues d'accélérer la cadence pour pouvoir atteindre les objectifs de production.

La multiplication de consignes et de leurs sources entraîne parfois des contradictions complexes à arbitrer et réduit les marges de manœuvres pour réaliser le travail. Ces situations de travail sont ancrées dans l'organisation du travail de GEMS, et réduit les possibilités d'agir des salariés.

D'autres facteurs de l'organisation du travail réduisent les marges de manœuvre des professionnels de GEMS :

L'inversion du processus de commercialisation

Auparavant, un produit était développé et amené à maturité, puis commercialisé. Ces dernières années, nous assistons à une inversion du processus de commercialisation. Le marketing annonce la date de sortie d'un produit en fonction de la concurrence. Dès lors, tout est planifié en fonction de cette date, les étapes de développement d'un produit ne peuvent plus se dérouler normalement, car le temps imparti pour chaque projet n'est pas toujours suffisant, étant donné qu'un nouveau produit sort tous les 18 mois. GEMS organise le développement d'un produit en six étapes ou jalons :

- ▶ M0 (idées) le cahier des charges est fait par quelques personnes et non plus l'ensemble des personnes impliquées dans le projet
- ▶ M1 est la réalisation d'un plan du programme (avec spécifications)
- ▶ ME est une phase de création de prototype et de travail sur documentation
- ▶ M2 concerne la structure et mise en place du produit
- ▶ M3 est la partie test client (nombre de clients restreint) avec une version pilote
- ▶ M4 est la phase finale avec le retour des techniciens (FE)

Cette organisation impose de passer un jalon avant de commencer le suivant. Les contraintes de temps et de charge de travail font que la première étape avec le développement des idées pour la création du produit est réduite à quelques personnes ; si les phases M1 et M2 prennent du retard, les jalons M3 et M4 conservent leurs échéances. Compte tenu des délais imposés, les versions vont continuer à être développées lorsque le produit est en phase de test chez les clients. Les ingénieurs vont devoir faire deux versions.

Les ingénieurs font avec ces contraintes car d'une part si le programme n'est pas passé à la date fixée des fonctionnalités ou des spécifications peuvent être supprimées voire selon certains salariés le programme peut être abandonné, et d'autre part s'ils ne signent pas le jalon un mail le signale à tous les managers. Si le passage du jalon pose un réel problème, l'ingénieur doit passer par sa hiérarchie, afin de limiter les répercussions.

En Production également, on assiste à une inversion du processus de commercialisation, puisque le plan prévisionnel de production est établi en fonction des quantités déterminées par le marketing. La production se fait à la demande en fonction du client donc ils sont dans une organisation à la fois en flux tendu et en plus tiré.

« on est écartelé ».

Les techniciens ont peu de marges de manœuvre pour réguler leur activité, au contraire, ils sont parfois obligés de reporter la pression sur leurs collègues en amont afin qu'eux-mêmes produisent les quantités attendues en aval.

La révision du plan prévisionnel se fait deux fois par mois en fonction des ventes, ce qui explique la variabilité de la charge, notamment en fin de trimestre où les objectifs de production sont plus précis. La crise de fin de trimestre est récurrente et prévisible.

Les Fonctions Supports travaillent sur des produits déjà en clientèle (base installée), leur activité est guidée par un service après-vente rendu au client. Néanmoins, les contraintes de coût et de délais de production d'un produit ont des répercussions sur leur activité. Le service, dépannage est peu pris en compte au moment de la création d'un produit, souvent pour des questions de coût. Par exemple, pour faire un test sur une machine, il faut démonter une partie de la machine, mais comme le client ne veut pas perdre de temps, le technicien va commander la pièce avant de faire le diagnostic. Le

service opération va être sollicité et en fonction du délai de réception de la pièce, il devra gérer un CSO. La logistique va devoir passer une commande peut-être inutile. Ces modes de fonctionnement provoquent une incompréhension face aux stratégies globales et locales de l'entreprise.

Les procédures, une analyse complexe

Les réponses au questionnaire ont suscité notre étonnement sur les procédures. A la fois les $\frac{3}{4}$ des répondants estiment que les procédures sont adaptées à leur activité et $\frac{1}{2}$ qu'elles facilitent leur activité, et en même temps, plus de la moitié des répondants considèrent qu'elles sont complexes et ralentissent leur activités. De même, la simplification des procédures est le premier item (46,2%) énoncé pour mieux travailler.

Nous avons interpellé les participants aux entretiens collectifs sur cette contradiction, et l'hypothèse émise est la distinction apportée par les répondants entre les procédures qui prescrivent le travail et les procédures administratives. Ces dernières sont vécues comme une charge de travail inutile. La suppression des postes d'assistantes (perte de 27,2% des effectifs entre 2002 et 2005) oblige chacun à prendre en charge les aspects administratifs, comme les réservations d'hôtel, de train ou d'avion, les notes de frais, la commande d'une lampe, la réservation de salle de réunion.

« ça devient tellement compliqué de réserver un hôtel ou un billet d'avion, que peu à peu j'ai renoncé à faire des déplacements ».

Nous avons vu que le salarié est seul face à sa tâche, et le travail prescrit (ce qui est défini par avance par l'entreprise et donné au professionnel pour organiser, réaliser et régler son travail) peut permettre de guider l'activité, comme le contenu des fiches de postes. Toutefois, notre analyse qualitative nous amène à nuancer les réponses au questionnaire, car de nombreux process sont considérés comme lourds car ils demandent plusieurs opérations pour formaliser une action. Par exemple, le process d'archivage des documents « e.liberay », considéré comme long et complexe, particulièrement lorsqu'il faut revenir en arrière une fois qu'il est approuvé.

D'autres process sont ressentis comme « intenable » comme les revues de document qui prennent du temps, alors qu'elles ne sont pas comptabilisées dans la charge de travail.

« Règle de base, il faut 15 jours pour avoir une signature ».

De plus, le hors process est couramment utilisé afin de pouvoir réaliser l'activité réelle et sortir des produits.

« Le process est tellement bien écrit qu'on ne peut pas se tromper, mais comme on travaille hors process on prend sur nous pour que ça marche. ».

Par exemple, être hors process peut consister à :

- ▶ aller à la recherche d'informations directement auprès des techniciens
- ▶ contacter la production pour vérifier les commandes clients
- ▶ demander l'accès d'outils qui ne leur sont pas destinés
- ▶ fournir un produit de substitution au client afin de réduire l'attente
- ▶ établir des dérogations

Les professionnels développent des marges de manœuvre, pour déroger au process et réussir à réaliser leur activité, mais ils portent souvent seuls la responsabilité de cette manière de faire et s'ils rencontrent un problème, ils prennent le risque de se voir reprocher cet écart.

IV-7.2. L'évaluation individuelle, un moyen de limiter le pouvoir d'agir

Les EMS sont les entretiens d'évaluation des employés (Employee Management System). D'après les documents remis¹³ les EMS se font en deux temps. Dans un premier temps, les managers communiquent sur les réalisations de l'année précédente les points forts et les besoins d'amélioration ainsi que sur les possibles évolutions de poste. Dans un deuxième temps, le manager réalise un deuxième entretien afin de communiquer l'évaluation globale et l'augmentation de salaire.

L'évaluation est faite d'après une fiche comprenant :

- ▶ Le CV du salarié
- ▶ La « *SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS : Indiquez en quoi votre travail a influé sur les résultats du service et de l'entreprise (relation client, productivité, amélioration process...) et notamment votre contribution à la croissance (utilisez des données quantitatives autant que possible).* » faite par le salarié
- ▶ La « *SYNTHÈSE DES PERFORMANCES ET TENDANCE GÉNÉRALE (Résumez votre point de vue sur les réalisations de l'employé par rapport à ses objectifs de l'année écoulée)* » établie par le manager.

Officiellement, l'évaluation est déterminée par les objectifs. Les objectifs sont établis en cascade, le responsable donne ses objectifs et demande à ses équipes d'inscrire quels objectifs ils vont prendre en charge, puis ensuite ils établissent les objectifs définitifs. On constate deux choses, premièrement les employés n'ont pas la main sur les objectifs comme l'annonce la direction. Deuxièmement la constitution des objectifs en cascade sur chaque niveau répercute la pression subie sur le niveau inférieur, et « la base » subit la plus forte pression.

Nous avons demandé aux managers d'explicitier la méthode utilisée pour décliner la procédure d'évaluation et les objectifs, la direction a répondu qu'il s'agit « [...] d'une procédure globale qui ne diffère pas d'un service à un autre ».

Les salariés précisent que les objectifs déterminés initialement changent en cours d'année, car les priorités évoluent rapidement. L'évaluation n'est pas faite en fonction des objectifs, mais d'après des événements récents. Il existe une crainte de l'EMS, car l'ensemble des employés rencontrés explique que l'évaluation se fait sur le comportement et non sur le travail, ainsi ils n'ont pas d'idée de ce qui les attend. Ils ajoutent

« Ce qui compte ce n'est pas d'atteindre ses objectifs ou de bien faire son travail, mais c'est de bien communiquer sur ce qu'on fait et de se rendre visible, d'où une partie des mails inutiles mais qui permettent de faire savoir ce qu'on fait. »

L'évaluation est faite par plusieurs managers avec lesquels ils vont travailler, la conséquence est

« la peur de dire non à quelqu'un qui peut vous évaluer ».

IV-7.3. Le ressentiment : le résultat d'une activité empêchée

Les professionnels de GEMS travaillent le plus souvent malgré tout et en faisant de leur mieux. Sans leurs bonnes volontés, sans le sentiment de participer à une entreprise de production de matériels médicaux de pointe, sans les astuces individuelles qu'ils développent tous les jours dans l'ombre de l'organisation du travail, sans les plaisirs acquis par les réalisations effectives, les résultats de l'entreprise GEMS ne seraient pas au niveau actuel. Les professionnels font donc du mieux qu'ils peuvent, mais ce faisant ils tirent sur leurs ressources personnelles, et seulement parfois et très

¹³ Doc EDP GEHC : « valorisation de la contribution des collaborateurs version 2 » présenté au CE 31-03-05

rarement, sur les ressources du collectif de travail. Ils ressentent tous les jours les différences qu'il y a entre ce qu'ils font et, ce qu'ils pourraient faire, ce qu'ils auraient pu faire dans d'autres conditions, voire ce qu'ils font pour ne pas faire ce qu'ils ont à faire. Ces écarts ne laissent pas les professionnels indifférents. Ces derniers vivent avec les traces de ces écarts. Autrement dit, ces résidus de l'activité de travail, même à l'insu des professionnels, agissent. Et lorsque ces résidus ne peuvent pas être investis dans l'activité, les professionnels de GEMS éprouvent un ressentiment puissant envers l'organisation du travail, la direction, la Direction des Ressources Humaines. Par ailleurs, les sentiments d'autonomie et de responsabilité ne peuvent pas devenir des ressources pour servir une activité de travail. Du coup, ces sentiments non investis et pourtant sollicités se retournent contre les professionnels. Ils ne peuvent pas en faire quelque chose. Ces sentiments restent en l'état, conservant leur double statut, simultanément convoqués et interdits. Ils ne peuvent pas se convertir en ressource pour l'action. Cependant, ils restent présents et entachent l'activité de résidus impossible à investir et à convertir.

La base du ressentiment est donc liée à une impuissance à agir. Les professionnels ne peuvent pas investir les écarts et les différences entre ce qui est fait et ce qui pourrait être réalisé dans d'autres conditions de travail. Ils se découvrent prisonniers d'expériences vécues et inutiles pour transformer l'activité de travail. Cependant, ils doivent continuer à vivre leur travail avec ces sentiments. Cette expérience ravalée, tissée de sentiments contrariés, est incarcérée dans l'activité de travail quotidienne. Le ressentiment est donc une sorte de rumination de sentiments en jachère, une reprise impossible de sentiments émergents des situations de travail.

IV-7.4. Le mal-être : un développement empêché du travail

Les salariés de GEMS vivent des appels ambigus à des initiatives à la fois convoquées et rejetées. Les professionnels sont ainsi contraints à subir des situations de travail dans lesquelles ils sont condamnés à un retrait et parfois à une solitude qui sont à la mesure des injonctions paradoxales dont ils font l'objet. Autrement dit, l'organisation du travail aménage des situations de travail où les professionnels se sentent amputer d'une partie des mobilisations pourtant vitales à la réalisation de leur activité de travail. Pour approfondir ce point de l'analyse, nous souhaitons revenir à un dialogue entre un instructeur — professionnel à GEMS — et le sosie que nous avons déjà évoqué plus haut. Il s'agit ici de continuer l'analyse de cette interaction.

S : et là, dans quel état d'esprit je vais être à la fin de la réunion ? même si on ne la connaît pas encore, mais on peut un peu la prévoir, comment je vais être, par rapport au début, où j'étais dans l'attente ?

I : ouais, je vais ressortir en me disant : « pas beaucoup de réponses et pas beaucoup de valeur ajoutée », c'est-à-dire que les leviers, pour soi-même éventuellement, participer à ces améliorations là, ou ces points qu'on aimerait travailler, finalement tout est centralisé, vous avez en fait peu de leviers, donc pas beaucoup de réponses, et, s'il y en a, je suis bien impuissant quelque part, parce que mon poste est devenu très opérationnel, et ces leviers là je ne les ai pas quoi, je suis très dépendant, très, très dépendant des réponses qu'on va bien vouloir y donner

S : et quand je sors, je discute avec des collègues ou je vais directement à mon poste ?

I : ben, il peut y avoir des échanges de frustration, ouais

Une disponibilité psychique de plus en plus grande est nécessaire aux salariés de GEMS pour agir dans leur milieu professionnel. Mais dans le même temps, ces milieux professionnels sont de plus en plus équivoques. Les salariés se confrontent à des dilemmes du vrai et du faux, du juste et de l'injuste, de la quantité et de la qualité. Cette disponibilité et cet engagement de soi présupposent en retour, et même exigent, un développement des ressources collectives en vue de l'action. Or l'organisation du travail, comme nous pouvons le constater dans l'extrait de cet entretien au sosie, se dérobe massivement à cette mission. En fait, elle n'offre pas une disponibilité comparable à celle qu'elle exige des professionnels. Mieux, elle les prive des moyens d'exercer les responsabilités qu'ils tentent d'assumer malgré tout. Et comme les responsabilités sont simultanément offertes et refusées, elles usent les professionnels. Il est même possible de dire que l'organisation du travail, en privant les salariés des appuis nécessaires, contrarie les actions qu'elle exige, et parfois même empêche le travail.

V - La prise en charge actuelle

V-1. LA POLITIQUE DE PREVENTION

Document unique d'évaluation des risques professionnels est en cours de validation. Il s'agit du document initial d'évaluation des risques professionnels.

La circulaire du 18 avril 2002, précise l'analyse des « *nouveaux risques professionnels* », dont les risques psychosociaux. Cette catégorie englobe les risques présentant une atteinte psychologique tels que le stress, la dépression, le harcèlement moral etc. Malgré l'alerte du médecin du travail sur le stress et le surmenage, les risques psychosociaux ne sont pas pris en compte dans l'évaluation des risques.

Le document unique d'évaluation des risques est à l'image de la politique de prévention de GEMS, puisqu'on peut voir dans les parties communes des miroirs avec inscrit en dessous « *voici la personne responsable de votre sécurité* ». Les moyens de prévention relèvent pour l'essentiel de mesures individuelles à prendre par le salarié avec des termes de « bonnes postures », « vérifier », « faire attention ». Tous ces éléments indiquent que chaque salarié doit s'assurer de ne pas prendre de risques en fonction des tâches à accomplir. Uniquement, quelques mesures ne dépendant pas de la responsabilité directe du salarié comme les formations ou l'adaptation du mobilier pour le travail sur écran sont présentées.

Cette présentation des moyens de prévention est surprenante car l'entreprise avec son ergonome aménage des postes de travail, et avec des spécialistes EHS prend en charge des risques spécifiques (risques chimique, industriel, radioprotection...).

Par exemple, pour la tâche de montage du bras en mammographie des mesures de prévention sont en cours d'étude avec la mise en place de nouveaux outillages. Il s'agit bien du rôle de prévention de l'entreprise, or ces éléments ne sont pas indiqués dans le DUE. Il est seulement écrit « *ASP Utiliser des outils à main ; mettre la table en position basse ; vérifier que la palette est dégagée ; vérifier le bon état des câbles à chaque connexion* ». D'autres risques ne sont pas identifiés comme pour la manipulation des détecteurs (dorsalgie/lombalgie), alors qu'une mesure de prévention est en cours afin de limiter la manipulation d'une pièce de 20 à 30 kg. Il s'agit de fournir aux techniciens un chariot et de revoir le conditionnement de la pièce afin que celle-ci soit déplacée par un système de potence et qu'elle soit à niveau pour l'assemblage.

Le document unique doit également être accompagné d'un plan d'action, les actions menées sont dans des fiches indépendantes. La logique du document unique est d'évaluer l'ensemble des risques et de mettre en face des actions avec des échéances.

Le manque de transparence des actions menées par l'entreprise peut expliquer le ressenti des salariés sur le manque de prise en compte de leurs conditions de travail, et l'individualisation de la responsabilité de la sécurité alimente l'idée que le salarié est seul face à son travail et aux contraintes associées à ce travail.

Nous rappelons que selon le code du travail Art L230-2 « *Le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires.*», donc l'employeur est responsable de la sécurité et de la santé de ses salariés.

V-2. ACCIDENTS DU TRAVAIL BUC

Les accidents du travail entre 2002 et 2005 oscillent entre 12 et 18 accidents, dont un nombre d'accidents avec arrêt assez stable entre 9 et 10 ; de 2002-2005, les accidents de trajet varient entre 8 et 16 accidents (pic atteint en 2004), avec un écart de 4 à 6 accidents avec arrêt. On constate que les taux d'accidents du travail et de trajet sont faibles si on considère les effectifs.

Nous avons corrélié les accidents de travail aux cinq catégories « outils de production/ matériel », « locaux./aménagement », « déplacements professionnels », « animations sportives au sein de GEMS », « agression, altercation », « autres » (sans élément extérieur). D'après notre catégorisation, la majorité des accidents du travail sont en corrélation avec un outil de production/ du matériel, ou avec les locaux/ les aménagements. Dans les accidents entre 2001 (3 premiers trimestres) et 2006 (deux premiers trimestres) « agressions/altercations », nous notons une agression par un individu venant de l'extérieur, et deux agressions entre salariés dont, l'une au cours d'un entretien d'évaluation (EMS), ainsi que deux accidents notés comme « malaise » après une altercation. L'une des deux personnes ayant eu une altercation a pour « nature de lésion » indiqué : « malaise » alors que cette personne a été arrêtée 17 jours avec une prolongation de 15 jours.

Bien que ces altercations – ayant entraîné un accident de travail – soient peu nombreuses, à un moment donné le salarié était au point de rupture et dans deux cas, l'un plus grave que l'autre il y a eu passage à l'acte sur le lieu de travail.

La gravité de ces événements a permis qu'ils soient identifiés, mais d'autres événements nous ont été rapportés indiquant que des personnes ont « craqué » ; D'autres salariés nous indiquent qu'eux aussi en situation d'isolement et sous la pression ont failli passer à l'acte. Dans le questionnaire, 35% des répondants indiquent qu'ils ont déjà songé à s'arrêter suite à une période stressante. Il ne s'agit pas de quelques cas isolés, mais bien de situations de mal-être présentes dans l'établissement.

V-3. FORMATION SUR « GESTION DU STRESS »

En 2004 et 2005, des formations¹⁴ ont été prévues sur le thème du stress. Ces formations sont dans la catégorie « Développement personnel ». Les intitulés traduits de l'anglais sont :

	Durée	Formation 2004		Formation 2005	
		prévues	réalisées	prévues	réalisées
« <i>Maximisez votre influence en situation de stress</i> »	16 heures	20	15	8	5
« <i>Gérer son stress</i> »	1 heure	-	-	1	1
« <i>Être à l'aise en situation de stress</i> »	32 heures	-	-	5	0

Sur les 34 formations prévues en 2004-2005, 21 ont été réalisées.

Le site myLearning@GE détaille le contenu de ces formations.

- La formation « Gérer son stress » est décrite comme : *Comprendre les origines du stress pour le canaliser, et Adopter une méthode et des outils afin de gérer ses états de stress personnels en vue d'améliorer son efficacité* ».
- La formation « maximisez votre influence en situation de stress » a pour objectif *développer une souplesse comportementale et dans ses actions qui conduit à une influence efficace*.

¹⁴ Source : « General Electric Medical Systems-Bilan de formation 2004 version 3 »

« General Electric Medical Systems-Bilan de formation 2005 version 3-réalisé 1^{er} janv au 31 dec. 2005 »

- Les groupes de travail organisés par la direction sur le thème « stressé ??/pas stressé ?? » s'appuient entre autres sur « *la gestion du stress et les niveaux d'action possibles dans l'entreprise* », « *Mise en place d'outils d'auto évaluation de son propre niveau de stress* » et « *Construction d'un plan d'actions et de prévention des facteurs générateurs de stress* ». La présentation est illustrée par des personnes pratiquant une technique de relaxation et des massages.

Les formations et les groupes de travail sont orientés vers la personne afin de développer capacités internes à gérer le stress. Cette conception renvoie chacun à puiser dans ses ressources personnelles afin de faire face au stress. Ces techniques ont en commun de limiter les conséquences et non d'agir sur les origines du stress.

V-4. QUELLE STRATEGIE POUR LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

Ne pas confondre stratégies individuelles d'ajustement et prévention

Classiquement le stress professionnel est attribué à une sollicitation excessive et aversive venant du milieu de travail. Le salarié évalue le rapport entre les charges de travail et les ressources disponibles pour y faire face. Les contraintes du travail ne sont pas évaluées de la même manière selon les individus. La façon de percevoir les charges de travail est aussi importante que leur portée objective. Dans ce cas, l'organisation du travail peut proposer aux salariés des groupes de travail afin de modifier les perceptions et les croyances. Les professionnels peuvent travailler à développer des stratégies d'ajustement. Celles-ci concernent les processus cognitifs et comportementaux élaborés par les salariés pour rendre acceptable la tension induite par la situation perçue comme aversive. Du coup, les propositions classiques des Directions des Ressources Humaines se résument les plus souvent en quelques actions : i) un accompagnement individuel des personnes dans les épreuves qu'elles traversent, par exemple par l'établissement d'un numéro vert d'écoute de la souffrance ; ii) des perfusions psychologiques sur la base de groupe de parole afin que les salariés puissent finir par supporter l'insupportable ; iii) des séances de relaxation ou de yoga pour tenter de diminuer les atteintes individuelles des situations professionnelles vécues tous les jours.

Soigner les salariés ou « soigner » le travail ?

Nous l'avons vu, l'organisation du travail tend à diminuer ceux qui travaillent en court-circuitant leur expérience. Les salariés se sentent donc à l'étroit et rétrécis par une activité dont une partie est empêchée. Ce qui fait plus souffrir les salariés de GEMS, c'est qu'ils ne se reconnaissent pas dans le travail qu'on leur fait faire.

Par exemple, l'activité des techniciens des lignes de production est soumise à des contraintes temporelles, des exigences de contrôle, des nécessités de traçabilité, des pressions de la hiérarchie impliquant à la fois une répétitivité révoquant le travail de technicien proprement dit, et empêchant la réalisation d'autres manières de faire. Il s'agit pour ces professionnels d'un tarissement majeur d'une source vitale d'énergie pour le développement de l'activité de travail. Pour le dire autrement, les techniciens sont les porteurs d'une seule activité : répondre au travail répétitif imposé par la hiérarchie. Cette activité enveloppe le professionnel au point de l'empêcher de trouver du sens à son travail et de bloquer l'évolution de l'efficacité de ses réalisations quotidiennes.

Inversement, l'activité des ingénieurs est soumise à des charges de travail parfois considérablement excessives. Il ne s'agit pas de répondre à une hiérarchie qui impose des comportements « robotiques », mais de trouver le temps de mettre de l'ordre dans les priorités, de hiérarchiser les

urgences, d'organiser son emploi du temps pour faire face aux multiples tâches, de dénicher les ressources humaines permettant de résoudre certaines difficultés, d'évaluer les pressions exercées par les responsables des projets, de tenter de se former sur le tas selon une démarche qui reste toujours individuelle, d'apprécier les délais demandés, de transgresser les process afin de tenir les « dead-line », de fermer les yeux sur la qualité des produits, de décider individuellement de rester tard pour terminer le travail en retard, d'apporter du travail chez soi en brouillant ainsi le rapport entre le temps de travail et le temps hors travail.

Grâce à ces deux exemples, nous comprenons que ce ne sont pas les personnes qu'il faut soigner individuellement. La tâche à laquelle doit s'atteler le CHSCT et la direction est de contribuer à restaurer les ressources collectives pour soigner le travail.

VI - Des pistes d'actions pour la prévention

En conclusion, les données du questionnaire et particulièrement le test de Karasek montrent une corrélation entre l'activité de travail à GEMS et le mal-être ou le stress perçus par les salariés. Si l'on ajoute l'enquête du médecin du travail et notre analyse qualitative, on peut conclure à une situation de souffrance au travail pour de nombreux salariés de GEMS. Notre analyse établit qu'en l'absence de référence de métier, le collectif professionnel de travail se réduit alors à une collection d'individus exposés à l'isolement.

Il existe un surcroît d'exigences psychologiques dans les entreprises au mode de management moderne. L'attention constante, la disponibilité vis-à-vis des changements de tâche imprévisibles, le sentiment de responsabilité par rapport aux risques qu'une erreur ferait courir à l'entreprise en termes de sécurité, de coût et de qualité placent les professionnels dans des situations qui peuvent être difficiles surtout si les ressources collectives font défaut et si les responsabilités sont toujours imputées à l'individu.

Le travail est un puissant opérateur de construction de santé. Ou plutôt, le travail devrait être en position d'opérateur de construction de santé, mais il semble que trop souvent il ne tienne pas cette place. En effet, les logiques des concepteurs, des prescripteurs et des organisateurs, et cela quels que soient leurs efforts pour limiter les contraintes ou les risques, sont étrangères aux processus mobilisés pour conquérir la santé. Cet état de fait est particulièrement vrai dans les organisations modernes qui cherchent à mobiliser méthodiquement la subjectivité des salariés au bénéfice de l'entreprise. Or, et il est très important de le rappeler, l'organisation du travail (horaire, répartition des tâches et des responsabilités, composition des collectifs, normes, délais) détermine la qualité de la vie au travail, quelles que soient les initiatives prises pour améliorer l'environnement ou mieux concevoir le milieu de travail.

Avec les modes de management utilisés par GEMS, l'individualisation du travail, l'évaluation des comportements et des conformités aux valeurs de l'entreprise plus que le travail lui-même, l'intensité et l'urgence de l'activité de travail, les moyens toujours insuffisants pour réaliser du bon travail, la peur individuelle de ne pas être à la hauteur, la crainte de ne pas tenir les objectifs, peuvent susciter des attitudes d'hyperactivité et d'hypercourtoisie.

L'intensité du travail, probable source de stress professionnel chez GEMS, ne se trouve pas seulement du côté de la charge de travail toujours plus grande. Ce qui intensifie le plus le travail quotidien, c'est l'activité empêchée, ravalée, interdite, contrariée, inhibée.

Comment définir de bonnes conditions de travail ? Pour le dire de manière simple : ce sont celles qui fournissent au travailleur la liberté de construire une activité de travail favorable à sa santé. La santé au travail est étroitement liée à la possibilité de construire des marges de manœuvre pour réaliser son travail. Lorsque cette possibilité se dérobe ou s'amointrit, les professionnels subissent alors la situation sans pouvoir agir sur elle. Dans ce cas, il n'est pas rare que les travailleurs perdent leur santé, et cela même avant d'en faire une maladie. Ainsi, les salariés que nous avons rencontrés chez GEMS nous semblent être le plus souvent dans une situation de « survie professionnelle » dans la mesure où ils prennent sur eux pour accomplir malgré tout leur travail. En effet, si la plupart ne sont pas « malades » par contre il est possible de dire que leur santé semble être mise en difficulté par les conditions de travail et l'organisation de travail qui les subordonne.

En effet, la santé ne se limite pas à l'absence de maladie, la santé, c'est se sentir en bonne santé, se sentir en forme, sentir qu'on peut agir sur son milieu de travail et sur soi au travail. « *Être en bonne santé, ce n'est pas seulement s'adapter aux contraintes et se garder de la maladie, c'est affronter des épreuves au travail et en triompher.* » Y.Clot (2000)¹⁵. La santé au travail passe par la possibilité de renverser en intention mentale les contraintes afin de construire des liens entre des éléments qui sans les professionnels ne se feraient pas.

¹⁵ CLOT Y., 2000, « *Le normal et le pathologique en psychologie du travail* », in LE BLANC G. (ed.), *Lectures de Canguilhem*, Paris, ENS Éditions. Yves Clot est professeur de psychologie du travail au CNAM

Les réponses à la question 119 « *pour mieux travailler, selon vous, il serait utile de ... ?* » sont les premiers indicateurs des pistes d'actions, un classement de propositions. Selon le nombre moyen d'items cochés aux questions 125 à 132 (barème de santé) :

Pour mieux travailler, il serait utile de... ?	Barème santé
Avoir des horaires compatibles avec ma vie familiale/sociale	5,51
Une répartition du travail équitable au sein de mon équipe	5,50
Avoir moins de tâches à réaliser	5,20
Avoir moins d'interlocuteurs	5,13
Pouvoir planifier son travail	5,08
Être dans une équipe plus stable	5,04
Prévoir des temps de formation	5,02
Ne pas être interrompu	4,98
Avoir une meilleure visibilité sur les priorités	4,95
Autre	4,90
Disposer d'un lieu de travail où il est possible de s'isoler	4,84
Pouvoir faire varier les délais	4,83
Avoir moins de messages électroniques	4,79
Avoir plus d'autonomie dans mon travail	4,75
Savoir ou trouver les informations nécessaires pour exécuter mon travail ou prendre une décision	4,72
Simplifier les procédures	4,64
Se réunir pour mieux préparer les missions/dossiers	4,63
Disposer du matériel nécessaire pour mener à bien mon travail	4,62
Moins de manutention	4,52
Avoir des locaux plus adaptés	4,50
Pouvoir collaborer davantage avec d'autres services	4,27
Pouvoir faire du suivi à posteriori	4,24
TOTAL	4,85
Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes (test t) de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 95%).	
Résultats du test de Fisher :	
Barème santé : $V_{inter} = 8,19$, $V_{intra} = 6,46$, $F = 1,27$, $1-p = 81,55\%$	

Le croisement des réponses à cette question avec les indicateurs de santé montre que les horaires de travail sont peu compatibles avec la vie sociale et familiale, et l'amélioration de cette donnée passe, entre autres, par les indicateurs suivants. Avoir une charge de travail mieux répartie et plus adaptée, ainsi que la possibilité de planifier son travail.

« Simplifier les procédures » qui est la proposition plus citée, arrive dans les dernières items si on le croise avec les indicateurs de santé.

Les pistes d'actions présentées ci-dessous doivent être discutées avec les personnes concernées et adaptées à l'activité de travail.

Prendre en compte la réalité de l'activité travail dans l'organisation du travail

- ▶ Dans l'ensemble des services, nous avons constaté une parcellisation des tâches, y compris pour les Études. Revenir sur la parcellisation des tâches redonnerait aux salariés des buts concrets qui prennent en compte la réalité du travail et éviterait le passage incessant d'une tâche à une autre, source de perte de temps. Par exemple, les ingénieurs pourraient d'intervenir sur un nombre de projets plus restreint, mais avec un champ d'intervention plus large ;
- ▶ Actuellement, les logiques commerciales et financière sont les piliers de l'organisation du travail à GEMS. Bien qu'elles soient incontournables, elles altèrent la finalité du travail. Un travail de qualité passe par une préservation des logiques qui donnent la possibilité aux professionnels de GEMS d'éprouver l'activité de travail comme les logiques techniques et de recherche-développement, afin de remettre le travail au centre des préoccupations de l'entreprise et des salariés ;
- ▶ L'organisation du travail actuelle met en avant les objectifs quantitatifs, or le « vite et bien » est quasi impossible, il est difficile de faire de la qualité dans la précipitation. L'amélioration du quantitatif passe par la valorisation du qualitatif ;
- ▶ Les délais sont établis essentiellement à partir de contraintes commerciales, et ils diminuent progressivement. L'évaluation des délais sur les projets réalisés et les exigences du travail permettraient de réduire la pression sur les délais, et donc sur les salariés ;
- ▶ Nous avons vu que les variabilités de la charge de travail sont prévisibles comme en fin de trimestre, ou en fin de mois. Les variabilités de la charge prévisible peuvent être anticipées en adaptant les moyens (effectifs...) à la charge de travail. De plus, la répartition des objectifs sur le mois et non sur la semaine permettrait de réduire le travail du week-end ;
- ▶ La polyvalence telle qu'elle est réalisée dans l'entreprise est source de stress, car il s'agit pour l'entreprise d'un « outil » d'ajustement de la variation des exigences du travail. Il est possible de redéfinir la polyvalence afin de la transformer en une vraie ressource pour développer les compétences et diversifier l'activité des professionnels de GEMS. Cette polyvalence doit être accompagnée de formations adaptées en durée et en qualité avec une nouvelle prise de fonction rapide après la formation et la fréquence régulière ;
- ▶ Les réunions d'équipes sont des lieux d'informations diverses pour le manager (les orientations de l'entreprise, la politique EHS...). Il existe deux types de réunions, soit l'information est unilatéralement présentée par le responsable, soit un tour de table permet aux employés de dire quelques mots sur les sujets traités. Les professionnels attendent de ces réunions des discussions sur le travail concret et de trouver les moyens d'améliorer leur quotidien. Ces réunions peuvent être recentrées sur l'activité de travail, à condition de donner les moyens d'agir aux responsables d'équipe sur le travail quotidien ;

Mise à disposition des moyens qui permettent aux salariés de réaliser dans de bonnes conditions le travail demandé, notamment par :

- ▶ La participation des salariés à l'implantation des postes et des lignes afin d'y associer les contraintes de leurs activités et leurs organisations du travail ;
- ▶ La stabilisation des implantations physiques et des évolutions progressives discutées avec les professionnels concernés, afin d'améliorer les conditions de travail. De meilleures conditions de travail, associées à un développement des marges de manœuvre permettraient aux opérateurs de réduire le coût sur leur santé tout en réalisant d'un travail de qualité ;
- ▶ L'amélioration des formations dont le nombre est élevé et les durées fréquemment insuffisantes. Des formations mieux ciblées et le développement des formations « métier », présentent des ressources dans l'activité de travail ;
- ▶ La capitalisation des connaissances et la facilitation leurs transmissions. Parfois les professionnels (prestataires, stagiaires etc.) en possession des connaissances s'en vont sans avoir pu transmettre leurs connaissances, c'est une perte pour le métier et pour l'entreprise. La transmission peut être prévue en accordant du temps à chaque acteur concerné par la passation des connaissances.

Restaurer les dimensions collectives du travail

- ▶ Favoriser les espaces temps au cours desquels les salariés peuvent « parler boulot », c'est-à-dire confronter leurs manières de faire. Les réorganisations du travail impliquent toujours la nécessité pour les salariés de se réorganiser. Les échanges permettent de construire collectivement les pratiques professionnelles qui conduisent au travail de qualité ;
- ▶ Utiliser le français — au lieu de l'anglais voire du japonais — permet aux professionnels de continuer à faire vivre les significations des mots avec lesquels ils pensent leur travail. Si la signification des mots est figée, parce que le mot n'est pas compris ou parce qu'il appartient à une langue dont on ne partage pas la culture, le risque est de bloquer le développement de l'activité de pensée sur l'activité de travail. En d'autres termes, les mots étrangers utilisés par les salariés de GEMS peuvent appauvrir l'activité de pensée en réduisant les significations possibles ;
- ▶ Les bonnes pratiques se construisent collectivement et n'aboutissent jamais à fixer des règles. En fait, la seule « bonne pratique » est la discussion professionnelle entre pairs. Or les tyrannies des bonnes pratiques d'organisations préétablies comme le Six Sigma ou le Lean entretiennent l'illusion que les procédures figées sont des bonnes pratiques ;
- ▶ Dans le cas d'une situation de travail extrêmement dégradée qui aboutit à des atteintes graves de la santé des salariés comme la dépression ou le harcèlement moral, l'entreprise doit prendre les dispositions nécessaires pour permettre aux professionnels de continuer à travailler à leur poste ou dans un autre poste. La médecine du travail peut être associée pour l'aspect médical. Dans tous les cas, la dimension collective du travail est le meilleur rempart aux risques psychosociaux en milieu professionnel.

ANNEXE :

Le questionnaire utilisé

TEMPS DE TRAVAIL

19. Par quel(s) moyen(s) de transport effectuez-vous votre trajet domicile-travail? (Vous pouvez choisir plusieurs propositions)

1. Voiture 2. Transports en commun
 3. Moto 4. Autres

20. Si 'Autres', précisez :

21. Quel est votre temps de trajet quotidien aller-retour entre domicile & lieu de travail ? (A exprimer en nombre de minutes - approximatif-)

22. Vous jugez vos trajets...?

1. Très peu fatigants 2. Peu fatigants
 3. Assez fatigants 4. Très fatigants

23. Travaillez vous à...?

1. Temps plein 2. Temps partiel

24. Quel est votre temps de travail hebdomadaire ?

1. 35 heures 2. Forfait cadre 3. Autres

25. Si 'Autres', précisez :

26. Quel horaire ?

1. Standard (sur la plage horaire 7h00-19h00)
 2. 2x8

27-30. Travaillez-vous parfois...

	Oui, pour des Nécéssités de service	Oui, parceque je n'ai pas le temps de terminer ce que je devais faire dans la semaine	Non
... le samedi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... le dimanche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... la nuit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tard le soir ou tôt le matin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31-34. Si votre activité vous contraint à travailler, même occasionnellement, en dehors des horaires habituels, précisez combien de fois par an environ vous travaillez...

... le samedi	
... le dimanche	
... la nuit	
... tard le soir ou tôt le matin	

35-37. Avez-vous la possibilité de choisir...

	Oui	Oui, sur la base de plusieurs propositions de la part de l'entreprise	Non
...votre nombre d'heures de travail par jour?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...votre nombre de jours de travail par semaine?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...vos dates de congés et RTT?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38-42. Avez-vous une visibilité sur ce que vous aurez à effectuer...

	Oui	Non
Demain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La semaine en cours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La semaine prochaine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans le mois à venir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D'ici trois mois	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Combien d'heures de travail réalisez-vous en moyenne par semaine ?

44. Pouvez-vous vous ménager des pauses ?

1. Toujours 3. Très peu
 2. De temps en temps 4. Jamais

45. La durée moyenne de vos pauses déjeuner est-elle en général...?

1. Plus courte que prévu
 2. Comme prévu
 3. Plus longue que prévu

46. Si vous écourtez ou supprimez votre pause déjeuner, c'est généralement pour des raisons... ?

1. Personnelles le plus souvent (courses, etc.)
 2. Professionnelles le plus souvent (charge de travail etc.)
 3. Conditions inadapées de repas (bruit etc.)

47. Vous déjeunez le plus souvent...?

1. Au restaurant interentreprises 2. Dans votre bureau
 3. Autre

48. Si 'Autre', précisez :

49. Votre travail est rythmé en général par...? (Vous pouvez choisir jusqu'à 6 propositions)

- 1. Des contraintes d'approvisionnements
- 2. Des plans de développement de programmes
- 3. La dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou de plusieurs collègues
- 4. Une demande obligeant à une réponse immédiate (client interne et/ou externe)
- 5. Les contrôles ou suivis réguliers
- 6. Les audits ou situations de crise
- 7. Les procédures
- 8. Des échéances à respecter dans la journée
- 9. Des échéances à respecter dans la semaine
- 10. Des échéances à respecter dans le mois
- 11. Des échéances à respecter dans le trimestre
- 12. Des échéances à respecter dans l'année

50. Si votre travail est rythmé par des échéances, avez-vous une charge de travail plus importante les jours qui précèdent les échéances?

1. Non 2. Oui

51. Si 'Oui', combien d'heures de travail quotidien effectuez-vous en moyenne durant ces jours?

52-56. De façon générale, considérez-vous que les procédures à suivre...?

	Oui, tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Non, pas du tout
Facilitent mon activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sont adaptées à mon activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sont complexes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variant fréquemment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ralentissent mon activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. Précisez:

58. Pour effectuer votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais ?

1. Oui 2. Non 3. Sans objet, pas de délai

59-62. Estimez-vous que votre charge de travail est répartie de façon égale...

	Oui	Non
... dans la semaine?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dans le mois?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dans le trimestre?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dans l'année?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63. Si vous avez coché 'Non', pensez-vous qu'il serait possible de faire autrement?

1. Oui 2. Non

64. Dans les deux cas, précisez :

ORGANISATION DU TRAVAIL ET COOPERATION

65. Quelqu'un vous donne t-il des indications ou des consignes relatives à votre travail?

1. Oui 2. Non

66. Si vous avez répondu 'Oui' à la question 65, classez par ordre d'importance les personnes de qui vous recevez les consignes. (Inscrivez un chiffre de 1 à 5 dans la colonne située à droite des propositions. "1" correspondra à la personne qui vous donne le plus de consignes, etc.)

- De votre responsable direct
- De responsables fonctionnels
- De vos clients
- De vos collègues
- De personnes externes à GE (sous-traitants, etc.)

67. Si vous recevez des indications, ordres ou consignes à respecter qui soient contradictoires, elles proviennent...?

1. De la même personne
 2. De plusieurs personnes différentes

68. Vous arrive-t-il de devoir interrompre votre activité parce qu'une nouvelle tâche vous a été confiée?

1. Oui, cela fait partie de mon travail et il n'est pas possible de faire autrement
 2. Oui, cela gêne mon travail et il serait possible de faire autrement
 3. Non

69-75. Les divers modes de transmissions des informations ou les consignes peuvent-ils générer des contraintes ?

	Très souvent	Assez souvent	Rarement	Jamais
Par un échange verbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par des notes (« post-it »)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par un message téléphonique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par courriel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par messagerie instantanée ("SameTime ")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Par des outils de planification	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

76. Votre responsable hiérarchique direct est-il également votre responsable fonctionnel ou de projet ?

1. Oui 2. Non 3. Non concerné

77-82. Comment jugez-vous votre coopération avec ...

	Excellente	Bonne	Mauvaise	Très mauvaise	Non concerné
Votre responsable hiérarchique direct	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vos responsables de projet ou fonctionnels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les personnes que vous encadrez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues de votre service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues d'autres services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Les questions 83 à 107 sont extraites du test de Karasek, standardisé et validé dans de nombreuses études. Il permet d'évaluer, les relations entre la charge de travail des salariés, leur degré d'autonomie et leur santé. Certains items peuvent vous sembler proches en sens, les nuances sont néanmoins importantes. Merci de répondre le plus spontanément possible.

83-107. Indiquez si vous êtes d'accord ou non avec chacune des phrases suivantes :

	Oui, tout à fait d'accord	Plutôt oui	Plutôt non	Non, pas du tout d'accord
Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives ;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail me demande d'être créatif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail me permet souvent de prendre les décisions moi-même	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail demande un haut niveau de compétence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon travail, j'ai des activités variées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail demande de travailler très vite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail demande de travailler intensément	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On me demande d'effectuer une quantité excessive de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attendre le travail de collègues ou d'autres départements ralentit souvent mon propre travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon supérieur hiérarchique se sent concerné par le bien être de ses subordonnés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon supérieur hiérarchique prête attention à ce que je dis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon supérieur hiérarchique m'aide à mener ma tâche à bien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon supérieur hiérarchique réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

108. Indiquez sur l'échelle suivante, si vous travaillez plutôt:

Toujours tout seul									Toujours avec mes collègues
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

109-116. Où sont basées les personnes avec qui vous travaillez ? (Vous pouvez cocher plusieurs cases)

	Dans les mêmes locaux	Sur le même site (Buc)	Dans la même région	En France	En Europe	Autres pays	Non concerné
Votre responsable direct	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vos responsables de projet ou fonctionnels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les personnes que vous encadrez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les intérimaires ou stagiaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues de votre service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les collègues d'autres services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les clients internes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les clients externes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

117. Pensez-vous disposer des moyens nécessaires pour travailler (outils, secrétariat, réservations de voyages, notes de frais, etc.)?

1. Oui 2. Non

118. Si 'Non', précisez :

119. Pour mieux travailler, selon vous, il serait utile de ...?

(Vous pouvez choisir jusqu'à 6 propositions)

- 1. Se réunir pour mieux préparer les missions/dossiers
- 2. Pouvoir collaborer davantage avec d'autres services
- 3. Pouvoir faire varier les délais
- 4. Prévoir des temps de formation
- 5. Avoir plus d'autonomie dans mon travail
- 6. Avoir une meilleure visibilité sur les priorités
- 7. Moins de manutention
- 8. Savoir ou trouver les informations nécessaires pour exécuter mon travail ou prendre une décision
- 9. Simplifier les procédures
- 10. Avoir moins d'interlocuteurs
- 11. Avoir moins de messages électroniques
- 12. Pouvoir faire du suivi à posteriori
- 13. Ne pas être interrompu
- 14. Avoir moins de tâches à réaliser
- 15. Être dans une équipe plus stable
- 16. Pouvoir planifier son travail
- 17. Une répartition du travail équitable au sein de mon équipe
- 18. Avoir des horaires compatibles avec ma vie familiale/sociale
- 19. Disposer du matériel nécessaire pour mener à bien mon travail
- 20. Avoir des locaux plus adaptés
- 21. Disposer d'un lieu de travail où il est possible de s'isoler
- 22. Autre

120. Si 'Autre', précisez :

SECURITE ET SANTE

121. Les reprises de travail suite à vos absences (maternité, maladie, accidents), se passent-elles généralement bien ?

1. Oui, tout à fait 2. Plutôt oui 3. Plutôt non 4. Non, pas du tout 5. Non concerné

122. Avez-vous déjà songé à vous arrêter, suite à une période " stressante " ?

1. Oui 2. Non

123. Avez-vous eu un arrêt maladie en relation avec votre travail?

1. Oui 2. Non

124. Si 'Oui' aux questions 122 et 123, pouvez-vous préciser?

125. Estimez-vous que, pour des raisons professionnelles principalement...? (Vous pouvez choisir plusieurs propositions)

- 1. Vous vous fatiguez vite ou vous vous sentez continuellement fatigué
- 2. Vous vous sentez nerveux, tendu et irritable
- 3. Vous avez du mal à vous endormir ou à vous réveiller très tôt le matin
- 4. Vous vous mettez facilement en colère
- 5. Vous avez du mal à faire face aux événements
- 6. Vous avez des difficultés à entrer en contact avec les autres

126-132. Au cours ou en fin de journée de travail, souffrez-vous...?

	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
De douleurs de dos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Troubles ou fatigue oculaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De douleurs musculaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De douleurs articulaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De maux de tête	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D'épuisement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De troubles digestifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

133. L'exécution de votre travail vous impose-t-elle...?

(Vous pouvez choisir plusieurs propositions)

- 1. De rester longtemps dans une posture pénible ou fatigante à la longue
- 2. De porter ou de déplacer des charges lourdes
- 3. D'effectuer des gestes identiques et répétés
- 4. De rester longtemps face à un écran
- 5. De travailler dans un environnement où il y a de nombreux passages
- 6. De travailler dans un environnement où il y a de nombreuses conversations
- 7. De travailler dans des locaux sales ou vétustes
- 8. De travailler à proximité de fortes sources de chaleur ou de froid
- 9. De travailler dans un milieu où vous jugez l'éclairage et la climatisation non adaptés (vous ne pouvez pas agir dessus)
- 10. D'être exposé à des risques d'électrisation ou d'électrocution
- 11. De travailler au contact de produits toxiques ou cancérigènes (Plombs, bases cyanure, etc.)
- 12. D'être en contact avec des déchets radioactifs
- 13. D'être anormalement en contact avec des bactéries, microbes (matériel souillé)

134. Vous arrive-t-il de vivre au travail des situations difficiles décrites ci-dessous : une personne ou plusieurs personnes se comportent systématiquement avec vous de la façon suivante (vous pouvez choisir plusieurs propositions):

- 1. Vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là
- 2. Tient sur vous des propos désobligeants
- 3. Vous empêche de vous exprimer
- 4. Vous ridiculise en public

- 5. Critique injustement votre travail
- 6. Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes
- 7. Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement
- 8. Vous pousse à trouver un autre poste interne / externe
- 9. Vous dit des choses dégradantes

RELATION AVEC LES INSTITUTIONS

135-139. En cas de problème de santé ou de sécurité au travail, en qui auriez-vous le plus confiance pour le résoudre ?

	Entièrement confiance	Assez confiance	Peu confiance	Pas du tout confiance	Ne connaît pas
CHSCT (Comité d'Hygiène et Sécurité au Travail)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Médecin du travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supérieur hiérarchique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Service EHS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une personne externe à l'entreprise (proche, médecin de famille, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

140. Estimez-vous que l'entreprise prend en compte les observations sur la sécurité et la santé au travail ?

- 1. Souvent
- 2. Parfois
- 3. Exceptionnellement
- 4. Jamais

VOTRE OPINION SUR LE TRAVAIL ET SON ORGANISATION

141-149. Dans quelle mesure pensez-vous aux idées présentées ci-dessous ? L'idée me vient à l'esprit...

	...toujours ou presque toujours	...régulièrement	...de temps en temps	...rarement ou jamais
Je suis en accord avec les principes généraux de l'organisation de GEMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je crois en l'avenir de mon métier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai l'impression d'avoir réussi ma vie professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avec le temps, je parviens à résoudre une partie des problèmes que je rencontre dans le travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a de moins en moins d'emplois et j'ai des craintes quand à la pérennité de mon emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes contraintes professionnelles influencent négativement la qualité de ma vie familiale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai l'impression que le travail ne cesse de se dégrader, à tout point de vue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'attends avec impatience l'âge de la retraite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai envie de quitter l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUELQUES QUESTIONS SUR VOUS

150. Quel est votre sexe?

- 1. Féminin
- 2. Masculin

151. Quel âge avez-vous?

- 1. Moins de 25 ans
- 2. 26-30 ans
- 3. 31-35 ans
- 4. 36-40 ans
- 5. 41-45 ans
- 6. 46-50 ans
- 7. 51-55 ans
- 8. 56-60 ans
- 9. Plus de 60 ans

152. Êtes-vous en contrat...?

- 1. CDI
- 2. CDD
- 3. Prestataire
- 4. Intérimaire
- 5. Autre

153. Si 'Autre contrat', précisez :

154. Vous êtes arrivé à la fin de ce questionnaire. Vous pouvez, si vous le souhaitez, ajouter vos propres commentaires ci-dessous :