

TRAVAIL & CHANGEMENT

Le magazine du Réseau Anact-Aract
N°373 – septembre/octobre 2019 – anact.fr



07

DIALOGUE SOCIAL

Travail en cours

15

ABSENTÉISME Donner du sens aux chiffres

18

PERSPECTIVES sur l'Action de formation en situation de travail

Anact  Aract

LE RÉSEAU

04. ACTU

Événements, premiers enseignements des projets-pilotes, chiffres-clés, nouveaux projets : un aperçu en cinq brèves de notre actualité.

05. CONTRE-CHAMP

Et si, pour démasquer les idées reçues, on regardait les choses autrement, sous l'angle des conditions de travail ?

06. FOCUS

LE TRANSFORMATEUR : NUMÉRIQUE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Zoom sur un format d'action partenarial conçu par le Réseau Anact-Aract pour créer de nouveaux espaces d'apprentissage et d'expérimentation.

Depuis trois ans, plus d'une centaine d'initiatives accompagnées en partenariat avec la Fondation Internet nouvelle génération nous ont fait voyager dans la diversité des projets numériques avec un leitmotiv : **prendre le temps de mieux intégrer les enjeux de santé au travail.**

07. DOSSIER

Dossier

DIALOGUE SOCIAL : TRAVAIL EN COURS

- 08.** Nouvelle instance, nouveaux acteurs
- 10.** Négocier sur les moyens avant tout ?
- 11.** Lazare Garreau : le dialogue social ce n'est pas que pour les grandes !
- 12.** Coveris fait bouger les lignes
- 13.** Faire face aux situations de carence

14. GRAND ANGLE

Une sélection de propos sur les conditions de travail, entendus dans nos interventions, à l'occasion d'un événement ou lus dans la presse.



Matthieu Pavageau

Directeur technique
et scientifique de l'Anact

« Inviter le travail à la table des négociations », c'est l'appel que nous lançons aux partenaires sociaux dans le numéro de l'année dernière consacré au décryptage du nouveau cadre du dialogue social après les ordonnances travail 2017.

Point d'aboutissement d'une série de réformes qui ont organisé la décentralisation du dialogue social, les effets des ordonnances dépendent sans surprise des façons dont les acteurs s'en saisissent. Dans ce nouveau numéro, sur la base des premiers retours d'expérience, nous souhaitons cette fois les encourager à dépasser la simple mise en conformité avec la réglementation, à expérimenter de nouvelles formes de dialogue pour créer des organisations du travail sur mesure, visant la conciliation des enjeux économiques et sociaux.

“

Nous souhaitons encourager les acteurs du dialogue social à dépasser la simple mise en conformité avec la réglementation, à expérimenter de nouvelles formes de dialogue.

”

Les nouvelles règles du jeu invitent en effet à s'interroger sur les conditions qui permettraient de progresser en matière de dialogue social dans un contexte où il est affaibli depuis plusieurs années. Les marges d'amélioration apparaissent du côté d'une meilleure prise en compte du travail lors des processus de changement. Et plus largement dans un dialogue social capable de se nourrir au quotidien du dialogue professionnel. Autant de pistes d'action sur lesquelles le Réseau Anact-Aract travaille aux côtés des entreprises et des organismes qui les appuient (observatoires du dialogue social, comité d'évaluation des ordonnances...). Convaincu qu'en la matière les croisements d'expériences permettent d'aller plus loin.

15. COUP D'ŒIL

**ABSENTEISME :
DONNER DU SENS
AUX CHIFFRES**

16. RÉCIT

**TRAVAILLER SOUS
UN SOLEIL NOIR**

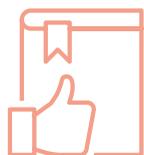
Une expérience de lecture immersive pour découvrir des situations de travail et les points de vue de ceux qui les vivent.

18. PERSPECTIVES

**L'ACTION
DE FORMATION
EN SITUATION
DE TRAVAIL**

Questions et idées clés pour aborder un sujet qui occupe le débat public sous l'angle des conditions de travail.

Ça y est ! L'Afest (Action de formation en situation de travail) est désormais reconnue comme modalité de formation et d'acquisition de compétences. Nous en sommes fiers car nous avons accompagné avec attention les expérimentations nationales. Une nouvelle opportunité de faire progresser les conditions de travail que nous souhaitons encourager.



FONCTION PUBLIQUE DÉMARCHES QVT RETOUR D'EXPÉRIENCE

Les démarches de prévention des risques psychosociaux (RPS) se sont fortement développées ces dernières années dans les trois volets de la fonction publique et ont contribué à une montée en compétences des acteurs RH et des membres de CHSCT. Mais elles rencontrent des difficultés à faire le lien avec les enjeux de qualité de service et à s'inscrire dans la durée. Pour combiner durablement amélioration du fonctionnement et des conditions de travail, certains établissements expérimentent des démarches QVT (Qualité de vie au travail) participatives. Tirant les enseignements des accompagnements réalisés sur ce thème, l'Anact a rédigé un guide méthodologique avec la Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Un colloque organisé le 1^{er} octobre avec l'École des RH et du management à Paris permettra de partager idées clés et témoignages.

 **Guide de la qualité de vie au travail, outils et méthodes pour conduire une démarche QVT de la DGAFP sur [anact.fr](#).**
Aller plus loin : Revue des conditions de travail n° 9 sur [anact.fr](#).

LINKEDIN

@ANACT



#SQVT2019

avec Jean-Pierre Brun (Université Laval) et Jérôme Boillot, de l'entreprise Cèdre :

« La reconnaissance, ça se joue aussi dans la possibilité pour les salariés d'enrichir leur métier. »

« Plutôt qu'informer, informer, informer les salariés, il faut dialoguer, dialoguer, dialoguer sur l'activité de travail ! »

 **Retrouvez les webinaires de la « Semaine pour la qualité de vie au travail 2019 » sur la chaîne dédiée de Webikeo.**

306



Ephad ont participé depuis le début de l'année à l'un des 38 "clusters" inter-établissements QVT animés par le Réseau Anact-Aract et les ARS, avec le soutien de la Direction générale de la cohésion sociale.

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

ÉVALUATION EMBARQUÉE

CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC LES SALARIÉS

Fusion, déménagement, introduction de nouvelles technologies : une enquête de Malakoff Médéric de 2016 montre que 36 % des salariés ont vécu un projet de changement durant les douze derniers mois. Souvent à forts enjeux en termes de performance pour l'entreprise, ces projets peuvent avoir des effets positifs ou négatifs sur les conditions de travail. Pour conduire des changements durables, la méthode de l'évaluation embarquée de l'Anact propose d'évaluer un projet de transformation au cours de son déploiement, avec les salariés concernés, sous l'angle de l'efficacité et de la santé au travail. Expérimentée depuis plusieurs années par l'Anact et les Aract, cette méthode a désormais son kit pédagogique.

 **Kit « Évaluation embarquée » sur [anact.fr](#).**



INNOVATION SOCIALE

JURIDIKTHON DEUX NOUVELLES ÉDITIONS EN 2019

Pour soutenir les initiatives d'entreprises socialement innovantes, le réseau Anact-Aract et ses partenaires (Fidal, Wolters Kluwer France, Universités de Lorraine et Paris I) organisent deux nouvelles éditions du Juridikthon en novembre 2019. Le Juridikthon, c'est cet événement participatif où, 16 heures durant, des équipes mixtes d'étudiants en droit social, d'experts des conditions de travail et d'avocats concourent pour trouver des solutions à des problématiques d'entreprises (voir *Travail & Changement* n° 372). Tandis que l'édition de Nancy réunira des PME désireuses de faire progresser un projet d'innovation sociale, celle de Paris sera consacrée aux situations de transition numérique.

 **Articles et résumés des éditions précédentes sur [anact.fr](#).**

3 IDÉES REÇUES

**ET SI ON REGARDAIT LES CHOSES
AUTREMENT, SOUS L'ANGLE
DES CONDITIONS DE TRAVAIL?**

“ LES CHIFFRES
PARLENT
D'EUX-MÊMES ”

1

Utiles pour objectiver et suivre dans le temps des phénomènes (absentéisme, qualité, satisfaction...), les indicateurs ne se suffisent pas à eux-mêmes. Non seulement il n'existe pas d'indicateur magique, mais selon leurs modalités de construction et d'usage, ils peuvent induire en erreur. Par exemple, le suivi des incivilités dans plusieurs boutiques d'une même enseigne laisse à penser que la situation est particulièrement critique dans l'une d'entre elles. Dans les faits, il s'agit d'une agence qui a fait de ce sujet une priorité d'action, ce qui encourage les salariés à remonter ces informations. À l'inverse, dans d'autres boutiques, les salariés hésitent à s'exprimer sur les problèmes qu'ils rencontrent. Un même chiffre peut prendre des significations différentes en fonction du contexte. Mettre en débat les indicateurs avec les personnes concernées est essentiel pour comprendre et agir sur le phénomène qu'ils mesurent.

 **10 questions sur les indicateurs.**
Guide sur anact.fr.

“ PEU DE MÉTIERS SE PRÊTENT
AU TÉLÉTRAVAIL ”

2

Une infirmière en télétravail ? Cette idée contre-intuitive mérite d'être creusée. Pour bon nombre de métiers, l'analyse des différentes activités permet de repérer ce qui est réalisable à distance et d'apporter un bénéfice aux salariés et à l'entreprise. C'est le pari poursuivi depuis 2017 par la direction de l'institut médical Claudius Régaud qui emploie soignants, chercheurs et universitaires. Soutenue par le dispositif « Transformateur numérique » de l'Anact (voir p.6), elle développe l'accès aux outils numériques afin d'encourager le télétravail partiel. Ce changement de culture suppose aussi de nouvelles méthodes de travail et des relations de confiance entre encadrants et collaborateurs.

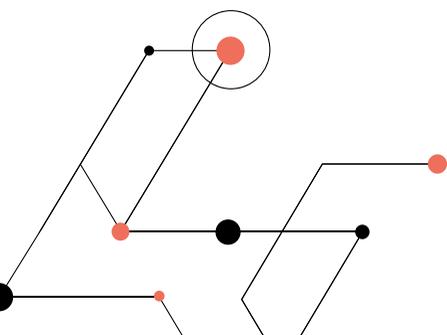
 **10 questions sur le télétravail.**
Guide sur anact.fr.

“ AUX POSTES DIFFICILES, MIEUX VAUT QUE
LES FEMMES ENCEINTES SOIENT ARRÊTÉES ”

Une enquête de l'Anact menée en 2017 auprès de femmes enceintes de la grande distribution montre que sur 37 femmes rencontrées dans 13 magasins, plus de la moitié sont en arrêt maladie avant cinq mois de grossesse. Comme d'autres, elles occupent des postes difficiles (port de charge, station debout et piétinement) et ont été arrêtées par précaution, faute de pouvoir bénéficier d'aménagements ou d'un changement temporaire d'affectation. Une réflexion permettant d'améliorer les conditions de travail et de repérer des adaptations possibles permettrait aux femmes enceintes qui le peuvent de travailler plus longtemps sans être pénalisées sur le plan de la santé, du salaire ou encore de l'égalité d'accès au travail. Et serait également bénéfique à l'ensemble des salariés.

 **10 questions sur « Grossesse et travail ».**
Guide sur anact.fr.

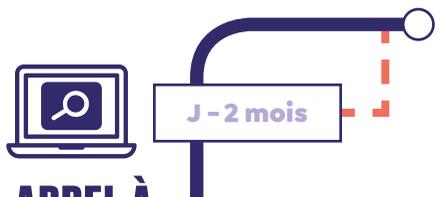
3



LE TRANSFORMATEUR

Numérique et qualité de vie au travail

Animé par le Réseau Anact-Aract et la Fédération Internet nouvelle génération, soutenu par le PIA (Plan d'investissement d'avenir), le Transformateur est un incubateur atypique puisqu'il propose aux porteurs de projets de « décélérer » pour intégrer la qualité de vie au travail.



APPEL À PROJETS

Cibler des projets de transformation numérique: projets internes aux entreprises, solutions de services ou offres d'accompagnement de cabinets de conseil

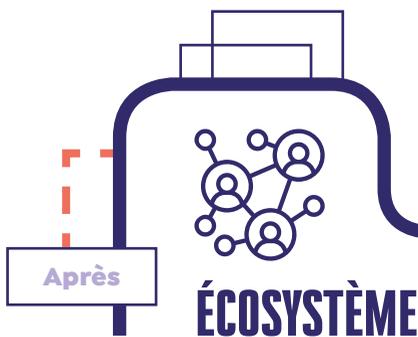
Dix à quinze projets sont sélectionnés selon leur potentiel d'innovation. Un équilibre est recherché entre chaque profil pour garantir une diversité et des échanges fructueux.



COACHING

Faire émerger de nouvelles perspectives et construire un plan d'action

Les projets sont présentés et cartographiés grâce des outils de *mind-mapping*: la matrice QVT et la frise temporelle de décélération/accélération. Des apports croisés d'expertises de psychologues ou sociologues du travail, d'experts du numérique ou en conduite du changement, permettent de les enrichir.



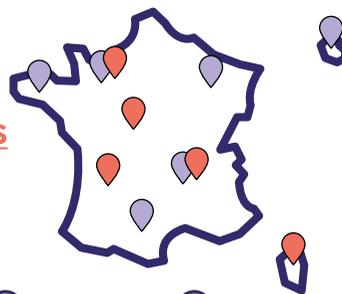
ÉCOSYSTÈME

Mettre en relation les acteurs et soutenir localement le développement des projets

À chaque session, est associé un groupe de partenaires institutionnels ou territoriaux afin de nourrir le projet: Direccte, régions, syndicats, CCI, Agence d'innovation, French Tech, etc.

ACCOMPAGNER LES EXPÉRIMENTATIONS LES PLUS INNOVANTES

Perspectives 2020



VILLES DES TRANSFORMATEURS DÉJÀ RÉALISÉS

- Pays de la Loire
- Île de la Réunion
- Normandie
- Bretagne
- Grand Est
- Occitanie

VILLES DES TRANSFORMATEURS À VENIR

- Nouvelle Aquitaine
- Corse
- Normandie #2
- Centre-Val de Loire
- Pays de la Loire #2

EN SAVOIR PLUS:
letransformateur.fr

DOSSIER

DIALOGUE SOCIAL

Travail en cours

Nouvelle instance, nouveaux acteurs

Prévu par les ordonnances travail 2017, le Comité social et économique (CSE) doit se substituer à plusieurs structures existantes : délégués du personnel, comité d'entreprise, CHSCT, DUP. Avec quels effets pour les élus ? Décryptage à partir des premiers retours d'expérience.

Les ordonnances travail 2017, animées par un double objectif de renforcer et rationaliser le dialogue social, font porter une responsabilité majeure à ces nouveaux acteurs que sont les membres du CSE (Comité social et économique). Aussi bien du côté des représentants de la direction que du côté des élus, ces derniers doivent faire face à une complexité nouvelle : dialoguer, travailler et parfois négocier sur une multiplicité de sujets dans une instance unique puisque le CSE cumule la très grande majorité des attributions des anciennes instances (Délégué du personnel, Comité d'entreprise, CHSCT, DUP). Une évolution sur le papier porteuse d'opportunités, dans la mesure où il s'agit de renforcer les liens entre les questions de travail, d'organisation et de stratégie. Dans la pratique, tout reste à inventer.

PREMIÈRES INTERROGATIONS SUR LE TERRAIN

« Nous n'avons pas encore beaucoup de recul sur le fonctionnement des CSE. Il y a un certain intérêt à

discuter de l'ensemble des sujets dans une même instance. Mais ce que nous pouvons déjà constater, c'est que les réunions sont plus intenses, la charge de travail plus importante et que les sujets sont plus complexes. On nous demande d'être polyvalents », souligne un délégué syndical. Comment se répartir le travail pour appréhender l'ensemble des sujets, de surcroît avec un nombre réduit d'élus ? Comment ne pas perdre le contact avec le terrain ou impliquer les suppléants qui ne peuvent plus siéger au sein de l'instance ? Autant de questions concrètes que se posent déjà les membres des Comités social et économique nouvellement élus dans les entreprises qui ont pris de l'avance.

Et les difficultés ne s'arrêtent pas là, en particulier quand les partenaires sociaux s'en sont tenus aux minimas légaux. Par exemple, à ce jour, dans nombre de structures de plus de 300 salariés, seul un CSE central, associé à une commission SSCT (Sécurité-santé-conditions de travail), a été mis en place là où il existait un

Dialogue social : les axes de travail Anact-Aract

- **1. Développer des relations sociales propices au dialogue** en améliorant les capacités d'expression et plus largement les relations de travail ; **Exemples** : mise en place d'espaces de discussion ou encore Areso, un dispositif pour renouer avec un climat social apaisé.
 - **2. Favoriser la montée en compétences des instances et acteurs du dialogue social** sur les sujets et les processus ; **Exemple** : une offre de formation commune employeurs-représentants du personnel pour les PME de moins de 50 salariés « Agir sur la santé, la sécurité et les conditions de travail au sein du CSE ».
 - **3. Favoriser des négociations de qualité** prenant en compte à la fois les enjeux de performance et de conditions de travail **Exemple** : une étude d'impact du numérique sur les conditions de travail afin de préparer une négociation sectorielle.
- Un axe transverse** : Promouvoir des concertations au plus près des réalités du terrain en reliant davantage les lieux d'expression sur le travail aux différentes instances décisionnelles ou de dialogue social.

CHSCT par établissement ou site. « Personnellement, j'étais secrétaire du CE (Comité d'entreprise). Je ne sais pas si je vais réussir à m'approprier les travaux préparatoires de la commission SSCT et les relayer dans les débats au sein de l'instance », s'interroge un membre d'un CSE de l'une de ces entreprises. La perte de l'expertise développée au sein des CHSCT au fil des années laisse craindre une diminution des capacités d'action sur les questions de conditions de travail. Et, dans les entreprises de moins de 300 salariés qui ne disposent ni de commission dédiée, ni de représentants de proximité, les attentes sont encore plus fortes à l'égard des membres du CSE. Seront-ils en capacité d'organiser et d'analyser les remontées du terrain ou de travailler en direct avec les encadrants et les salariés pour accompagner la mise en œuvre des accords ?

BESOIN DE PROFESSIONNALISATION

Développement de nouvelles expertises, capacités à négocier, à faire circuler l'information, compétences de gestion et d'animation de projet... les exigences sont élevées pour ces nouveaux élus, même s'ils peuvent compter *a minima* sur les centres de formation des organisations syndicales pour les accompagner. Au-delà de la diversité des moyens définis selon les contextes, la possibilité pour ces représentants de salariés de peser réellement dans la production des règles et normes à venir dépend de la

réussite de leur professionnalisation. Quelques directions, acquises aux enjeux de la négociation collective, en ont pris conscience et proposent à leurs élus des formations à la gestion de projet, des séminaires pour leur permettre d'échanger sur leurs pratiques ou encore des formes de valorisation des compétences développées dans l'exercice de leur mandat. Celles-ci méritent d'ailleurs à terme d'être reconnues dans les trajectoires professionnelles, comme le soulignait en 2018 le rapport Gateau-Simonpoli¹, qui fait de ce point un élément clef pour soutenir l'engagement des élus dans le temps et renforcer le dialogue social.

DIALOGUE SOCIAL EN MOUVEMENT

Sommé de se renouveler dans ce nouveau cadre réglementaire, le dialogue social pourrait également s'enrichir en s'articulant davantage avec le dialogue professionnel ou informel entre encadrants et salariés, tout en s'étendant à de nouveaux acteurs en dehors de l'entreprise : donneurs d'ordre, fournisseurs, financeurs, sous-traitants, clients et usagers. C'est là une opportunité d'ancrer la concertation dans la réalité du travail qui mérite d'être développée et accompagnée dans les années à venir. Dans ce contexte évolutif, « il est important de rappeler que le dialogue social est tout autant un processus (discussion, co-construction, négociation) qu'un résultat (production d'accords et de règles). Cette conception, si elle est

partagée entre les acteurs, contribue à développer un dialogue social de qualité », rappellent Marion Gilles et Nadia Rahou, chargées de mission à l'Anact. •

► *Mélanie Burlet*

1-Gilles Gateau et Dominique Simonpoli, « Accompagner la dynamique du dialogue social par la formation et la reconnaissance de ses acteurs et par la valorisation des meilleures pratiques », rapport à Muriel Pénicaud, ministre du Travail, en février 2018.

“
Le dialogue social est tout autant un processus (discussion, co-construction, négociation) qu'un résultat (production d'accords et de règles).”

Mise en œuvre des CSE : bilan des accords à mi-parcours

Toutes les entreprises devront avoir mis en place leur CSE d'ici à la fin de l'année 2019. Les chiffres d'une étude menée à l'université de Montpellier* à un an de cette échéance montrent que les négociations ne sont en tendance pas favorables aux questions de moyens et de professionnalisation des élus.

* Résultats d'une analyse menée par les étudiants du Master 2 de droit social de l'université de Montpellier à partir de 450 accords collectifs, datant pour la plupart de fin 2018.

70,6 %

des accords traitent du périmètre instaurent un CSE unique.

27,33 %

des accords mettent en place des représentants de proximité.

12,68 %

d'accords sont favorables en matière de nombre de sièges et d'heures de délégation. En revanche, 2/3 des accords augmentent le nombre des réunions.

8,2 %

des accords traitent du parcours et des titulaires d'un mandat syndical.

Négociier sur les moyens avant tout ?

Une des questions qui a fait débat entre les membres du comité d'évaluation des ordonnances relatives au dialogue social et aux relations de travail qui se sont réunis le 21 juin dernier à Lyon dans le cadre d'une journée d'études organisée par l'Anact et France Stratégie. Points de vue croisés entre deux des participants.



JEAN-FRANÇOIS PILLIARD,
co-président du
Comité d'évaluation
des ordonnances.

Il a occupé des postes de directeur des ressources humaines dans des entreprises industrielles et fut représentant patronal au niveau national et européen (UIMM, MEDEF, CEEMET). Aujourd'hui, Jean-François Pilliard dirige une chaire « Dialogue social et compétitivité des entreprises » à l'ESCP Europe.

J.-F. P. : S'il faut rester attentif aux questions de moyens, il me semble qu'elles doivent intervenir dans un second temps. Le dialogue social, ce n'est pas l'application de la loi, c'est tout autre chose. Il doit permettre à ceux qui travaillent d'être associés aux processus de décision, par exemple d'être informés et consultés lorsque l'introduction d'une nouvelle technologie va modifier leur quotidien. Après trente années de pratique, je reste convaincu que c'est un levier de compétitivité essentiel pour l'entreprise.

À quoi sert le dialogue social ? C'est la question que devraient se poser en priorité les directions et les élus à l'occasion de la mise en place des CSE. Ils devraient se saisir de cette opportunité pour partager leurs représentations sur les enjeux et les finalités du dialogue social, et produire ensemble un diagnostic sur leurs pratiques actuelles. Au risque, sinon, de reproduire les anciens schémas et de passer à côté de la réforme. Repartir de la page blanche pour bouger les lignes de façon rapide et profonde, redonner du sens à la négociation collective et dépasser ainsi une vision juridique, administrative et normative des rapports sociaux. C'est un programme de changement radical.



NICOLAS FARVAQUE,
directeur du pôle
Recherche et
Études chez Orseu.

N. F. : Il n'est pas étonnant que les négociations sur la mise en place du CSE soient centrées sur les moyens, car cette réforme est marquée par une approche technique et quantitative : nombre d'élus, d'heures de délégation, etc. Une réduction du nombre des instances est en jeu. Or, pour développer un dialogue social de qualité, il faut des moyens. Beaucoup de représentants du personnel sont convaincus que c'est le nerf de la guerre pour agir et peser dans les décisions.

Les moyens sont donc indispensables, mais ils n'offrent pas une garantie de résultat. Il y a un risque de passer à côté des principes fondamentaux du dialogue social. Repartir de la page blanche est d'autant plus compliqué que les négociations sont asymétriques : si les délégués syndicaux ne signent pas, les dispositions supplétives s'appliquent, c'est-à-dire les minimas légaux. Face à ces incertitudes, les élus cherchent dans un premier temps à préserver leurs acquis pour maintenir un rapport de force. Il sera intéressant de voir ce que cela donnera une fois l'effet de nouveauté passé. Le problème, c'est qu'à ce jour, sans surprise, peu d'accords se sont inscrits dans une logique d'expérimentation, en prévoyant par exemple une méthode pour évaluer les changements, positifs ou négatifs, sur le dialogue social dans l'entreprise. •

Orseu conseille les représentants du personnel. En 2018 et 2019, l'entreprise réalise, avec le groupe Amnyos, l'évaluation qualitative des ordonnances pour le ministère du Travail. Cette étude fait partie des différents travaux conduits dans le cadre du Comité d'évaluation des ordonnances.

Lazare Garreau : le dialogue social, ce n'est pas que pour les grandes !

Comment renforcer le dialogue social dans une structure de petite taille ? Lazare Garreau, un centre social de 41 salariés dans un quartier prioritaire de Lille, relève le défi : représentants de la direction et du personnel suivent une formation, animée par l'Aract Hauts-de-France et la Direccte, sur la mise en place des CSE. Un premier pas vers une compréhension commune des enjeux.

Attentive depuis plusieurs années aux conditions de travail de ses salariés, la direction du centre social Lazare Garreau a perçu le besoin d'améliorer son fonctionnement afin de faire face à l'augmentation très rapide des effectifs. Conseillée et appuyée par le syndicat professionnel Snaesco* (Syndicat employeur des acteurs du lien social et familial), la directrice adjointe du centre a proposé au délégué du personnel de suivre une formation conjointe « Parcours CSE » destinée aux TPE-PME et associations. Selon Isabelle Pudepièce, chargée de mission au Snaesco, cette formation représente une opportunité pour « sortir de la stricte obligation réglementaire et accroître les capacités des acteurs à aborder et traiter des questions de conditions de travail ».

Partir d'un sujet concret

Point clef du dispositif pédagogique, la possibilité pour le binôme employeur-représentant du personnel de travailler sur une question précise de son choix. Après réflexion, ce sera le sujet de la prise des congés payés, plus généralement du temps de travail, qui cristallise depuis plusieurs années les tensions : besoins de fonctionnement de l'association, équité de traitement, articulation vie professionnelle-vie privée. Étape par étape, le binôme a instruit cette question jusqu'à faire le lien avec les difficultés liées à la charge de travail et à la gestion des remplacements. « La

formation nous a également permis de construire l'organisation du fonctionnement de l'instance : structurer les réunions, recueillir le point de vue des salariés, traiter les questions de façon plus collective », explique Sandrine Cossart, directrice adjointe du centre social.

Créer les conditions d'un dialogue social de qualité

Apprendre de façon méthodique et collective à cerner un problème, identifier les intérêts en présence, imaginer et évaluer des solutions, tout en respectant le rôle et les enjeux de chacun : telles sont les visées de la formation « Parcours CSE ». Elle crée ainsi les conditions d'un dialogue social de qualité dans des structures où son intérêt, n'est, souvent, pas perçu d'emblée. « Cela a été un déclic qui m'a permis d'activer mon rôle de représentant du personnel, ça lui a donné du sens et de la visibilité », exprime Rachid El Ouahab, délégué du personnel. Et, preuve que le besoin d'information sur ces évolutions réglementaires est important, des présidents d'associations ont souhaité participer au premier atelier du parcours « De l'intérêt d'avoir un CSE dans l'entreprise ». Une très bonne façon d'associer les acteurs de la gouvernance de ces structures pour faire du dialogue social un réel levier de transformation. •

► *Mélanie Burlet, avec la contribution d'Isabelle Rogez, (Aract Hauts-de-France).*



Le regard du Réseau Anact-Aract

– **UNE FORMATION CONJOINTE** pour développer les compétences des acteurs et apprendre à travailler ensemble.

– **UNE OUVERTURE VERS UNE APPROCHE COLLECTIVE** permettant de traiter les questions d'organisation du travail.

– **LE RÔLE CLEF DU SYNDICAT PROFESSIONNEL** dans l'accompagnement des TPE-PME, souvent démunies sur ce sujet.

Coveris fait bouger les lignes

Coveris, groupe spécialisé dans la production d'emballages en plastique, robotise une première ligne de production. Et se rend compte que les résultats escomptés ne sont pas à la hauteur de la transformation visée. Changement de cap à l'occasion d'un nouveau projet : place à la concertation pour dépasser une vision des projets centrée sur la technique.

“
Nous avons compris que si nous voulions réussir, il fallait que les salariés se sentent davantage acteurs du changement”

Lorsqu'un premier robot pick-up est déployé sur l'une des sept lignes de production de l'atelier de conditionnement, les attentes sont fortes : le nouvel équipement vise à raccourcir les délais et améliorer la qualité. Plusieurs mois après, les résultats ne sont pas au rendez-vous. Il faut réinvestir pour adapter la machine. « Il n'y a pas eu suffisamment d'implication des opérateurs dans les décisions. L'analyse que nous avons faite avec l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes et le cabinet Chorège a montré une certaine incompréhension du travail effectué par les personnes, et de ce que le robot était censé faire à leur place », résume Christine Goudard, responsable des projets RH chez Coveris.

Combiner dialogue social et dialogue professionnel

« Nous avons compris que si nous voulions réussir, il fallait que les salariés se sentent davantage acteurs du changement, qu'ils participent aux décisions », poursuit-elle. Un projet ambitieux – l'implantation d'une nouvelle ligne de fabrication qui nécessite de revoir les flux et les coopérations – est l'occasion de mettre en pratique ces enseignements en s'appuyant sur le dialogue social.

En amont, après un partage des enjeux avec le CHSCT, les salariés

sont impliqués dans l'élaboration de propositions articulant amélioration des conditions de travail et satisfaction des clients. Pendant les travaux d'implantation, des réunions quotidiennes et hebdomadaires des équipes concernées favorisent la circulation des informations et font remonter les observations sur la production en cours. « Chaque mois, nous suivons l'avancement du projet avec le CHSCT. L'un de ses membres s'est même rendu au Japon avec les équipes techniques pour réceptionner la machine avant son expédition », souligne la responsable des projets RH.

Des projets de transformation concertés

Il est également prévu dans les mois qui viennent d'étudier les implications du nouvel équipement sur la façon de travailler et les compétences au sein de l'« observatoire des métiers », une commission paritaire interne créée en 2007. « La première expérience a infléchi notre vision. La co-construction est maintenant déterminante dans nos projets de transformation », conclut Christine Goudard, alors que la généralisation d'un système des codes barre visant à améliorer la traçabilité de la production se profile. Un nouveau changement d'ampleur en perspective. •

► Béatrice Sarazin

Le regard du Réseau Anact-Aract

– LA DÉCISION D'ACCORDER PLUS DE PLACE À LA CONCERTATION

dans l'accompagnement des changements s'inscrit dans une volonté plus large des acteurs du dialogue social de Coveris.

– LES CHANGEMENTS RÉGLEMENTAIRES SONT VÉCUS COMME DES OCCASIONS DE FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES

en cohérence avec les enjeux de l'entreprise. Les négociations en cours sur la mise en place du CSE font apparaître le besoin de formaliser les pratiques intéressantes afin de les pérenniser.

Face aux situations de carence

Comment sensibiliser les jeunes salariés et les chefs d'entreprise à l'importance du dialogue social au sein des entreprises ? Partant du constat que nombre d'entreprises sont en situation de carence pour la mise en place d'institution représentative du personnel, les membres de l'Observatoire départemental d'analyse et d'appui au dialogue social de l'Hérault en ont fait un des axes de travail prioritaires de leur feuille de route. Pour la construire, ils se sont engagés dans une démarche ambitieuse accompagnée par la Direccte et l'Aract Occitanie : rencontres, diagnostic, débats et formulation d'enjeux

partagés afin d'apporter des réponses adaptées aux problématiques des entreprises. Actuellement, une étude-action à laquelle va participer une centaine de PME vise à co-produire des outils et créer une dynamique collective sur le territoire, avec l'appui de l'université de Montpellier et du Fonds pour l'amélioration des conditions de travail piloté par l'Anact. Les résultats pourront être diffusés aux autres observatoires à la fin de l'année. •

« Observatoire du dialogue social de l'Hérault. Un séminaire pour construire la feuille de route 2019 » sur occitanie.aract.fr

1/3

DES ENTREPRISES DE MOINS DE 50 SALARIÉS ne disposent pas d'instances représentatives du personnel.



Un dialogue social de qualité en 6 points

1

Un état des lieux du dialogue social préalable à la mise en place du ou des CSE pour identifier des enjeux communs.



2

Des acteurs du dialogue social formés et reconnus dans leur professionnalisation.



3

Un dialogue social nourri par le dialogue professionnel et les enjeux du travail.



4

Une concertation accrue et systématique sur les projets de transformation.



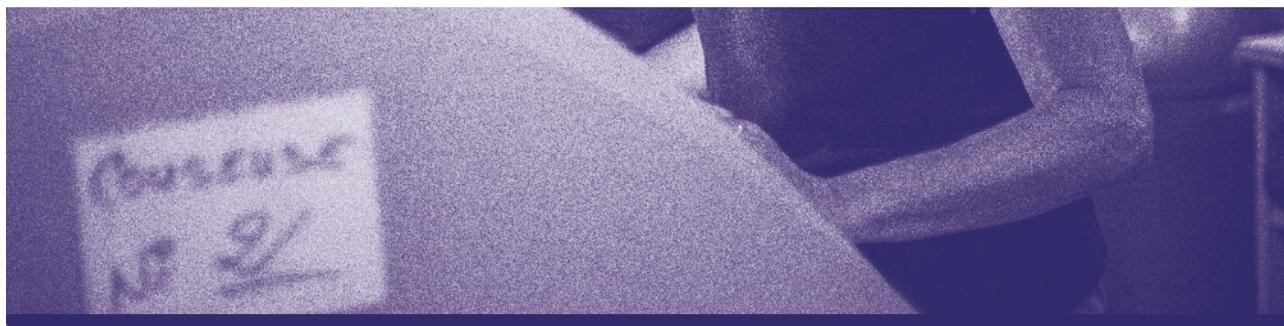
5

Des règles partagées et des postures favorisant transparence, écoute et respect des points de vue divergents.



6

Des acteurs territoriaux engagés dans l'accompagnement des entreprises.



**Paroles de terrain, d'expert
ou d'une chercheuse :
trois propos remarquables sur
la transition numérique.**

Aida Ponce del Castillo,
« Quand l'intelligence
artificielle redistribue
les cartes du monde
du travail », Notes de
prospective, publication
de l'Institut syndical
européen (ETUI, European
Trade Union Institute),
n° 5, juin 2018.

“L'intelligence artificielle (IA) n'est pas une technologie « *plug and play* ». Elle implique une réorganisation fondamentale de l'architecture interne d'une entreprise guidée par une réflexion approfondie sur la place de cette nouvelle technologie. Sur ce point, les partenaires sociaux ont un rôle central à jouer dans les entreprises et au niveau sectoriel, aux plans national et européen, notamment via les comités de dialogue social européens. Les procédures d'information et de consultation peuvent garantir la participation des travailleurs à la réorganisation de leur lieu de travail (...). Étant donné la vitesse à laquelle s'opèrent les changements induits par l'IA, l'information et la consultation doivent devenir une pratique plus intensive, plus établie et plus systématique dans la vie des entreprises.”

“IL FAUT RECRÉER DU SYNDICALISME. ON ESSAIE D'ÊTRE
PORTE-PAROLE DE LA PROFESSION. (...) IL VA falloir QUE
CE COLLECTIF NATIONAL SOIT PARTIE PRENANTE
DU DIALOGUE SOCIAL ENGAGÉ IL Y A QUELQUES MOIS.
ON VEUT AVOIR ACCÈS À LA CONSTRUCTION
DE NOS CONDITIONS DE TRAVAIL. POUR L'INSTANT,
ELLES NE SONT DÉTERMINÉES QUE PAR LES PLATEFORMES.
ELLES DÉCIDENT COMMENT ON TRAVAILLE.”

Jérôme Pimot,
ancien coursier
du service de livraison
à vélo Deliveroo,
milite désormais
contre l'ubérisation
du travail. Il a participé
à la formation du
Collectif des livreurs
autonomes de Paris
(CLAP) et est syndiqué
à la CGT.

Jocelyn Vert, expert
en performance
industrielle et
développeur Axsant.
« Conduire un projet de
transformation 4.0,
une affaire de
performance collective ».
Citation extraite d'un
webinaire du réseau
Anact-Aract sur
la chaîne « Semaine
pour la qualité de vie au
travail » de la plateforme
Webikeo.

“Aujourd'hui, nous sommes sur des technologies qui
sont souvent encore en cours de développement. Il est
important que l'entreprise construise avec le fournisseur
une coresponsabilité autour de la solution. Ils doivent
nouer des relations qui vont bien au-delà de la relation
commerciale, une relation d'intérêt mutuel,
de co-développement. Et la participation active des salariés
est essentielle lors de cette phase de conception,
c'est-à-dire une participation chez le fournisseur dès
les phases amont pour construire leur futur équipement
de travail. Cela va bien plus loin que la simple rédaction
d'un cahier des charges.”

ABSENTÉISME

DONNER DU SENS AUX CHIFFRES

L'absentéisme s'invite régulièrement dans le débat public comme un mal coûteux à combattre. Si les directions d'entreprise ont souvent recours au benchmark pour se comparer, elles trouvent rarement dans cet exercice des leviers pour comprendre et agir sur leur propre situation. Quelques enseignements majeurs à retenir à partir de la situation d'une entreprise.

EXEMPLE



Un taux d'absentéisme

(majoritairement des absences de courte durée)

divisé par 2 après **5 ans d'ancienneté**

sachant que cette entreprise recrute à tous les âges.

Chiffres issus d'une intervention menée par l'Anact chez un équipementier automobile (1200 salariés).



CE QU'IL RÉVÈLE



- L'absentéisme n'est pas une affaire de comportement lié à des caractéristiques individuelles (âge, sexe, etc.).



- Le sentiment d'intégration dans un collectif de travail prévient l'absentéisme.



- Une partie de l'explication se trouve toujours dans l'histoire locale des situations de travail (pénibilité, qualité des coopérations et du management, etc.).

POUR PREVENIR L'ABSENTEISME

- Attention à ne prendre en compte que des phénomènes significatifs du point de vue du travail : absences de courte durée, absences non justifiées, accidents du travail, maladies professionnelles, etc.



CHOISIR UN MODE DE CALCUL PERTINENT POUR CHAQUE CONTEXTE :

adapté notamment aux possibilités d'actions correctrices ou préventives.

- Plus qu'un résultat à l'instant t, l'analyse de l'absentéisme doit permettre de se pencher sur les variations d'un service à l'autre ou dans la durée.



DÉCRIRE FINEMENT L'ABSENTEISME : contextualiser les chiffres (secteur, population...) pour dépasser les interprétations rapides.

- Dans bien des cas, face à de forts taux d'absentéisme, les directions semblent désespérées et se concentrent sur des stratégies d'adaptation (gestion des remplacements : recours aux CDD et à l'intérim, heures supplémentaires) pour tenter de maîtriser leurs effets (désorganisation du travail).



METTRE EN DISCUSSION LES CHIFFRES :

les analyser avec les salariés pour construire des solutions efficaces permettant d'agir sur les causes.

IL EXISTE DES MARGES DE MANŒUVRE ET DES LEVIERS D'ACTION PROPRES À CHAQUE ENTREPRISE



EN SAVOIR PLUS

- « 10 questions sur l'absentéisme », Guide Anact.
- « Absentéisme et conditions de travail : l'énigme de la présence », Thierry Rousseau, Guide Anact. Ouvrage, 2012.
- « Diagnostic Perfécosanté, absentéisme, turn-over, sinistralité : estimez vos coûts », Guide Anact.

Travailler sous un soleil noir

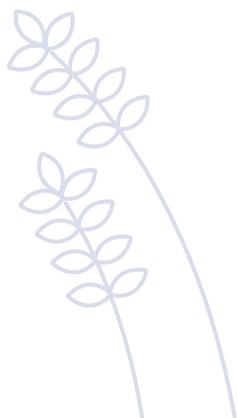
Un jour d'été dans un élevage de bovins du Gard.

Nous sommes le 4 juillet, jour de moisson pour Valentine, éleveuse de bovins à Cézas, dans le Gard. Sur les terres de son exploitation où elle cultive de l'orge, du blé, du colza et des fourrages pour alimenter son troupeau en hiver, la température dépasse 35 degrés. « *La chaleur est éreintante, on ne peut travailler à l'extérieur que tôt le matin ou tard le soir. Dans la journée, nous ne pouvons pas travailler à l'abri du soleil et un seul de nos traceurs est climatisé. Les bêtes sont essouffées, il faut être particulièrement attentif à ce qu'elles aient toujours de l'eau à volonté pour éviter qu'il y ait des tensions dans le troupeau.* » Mais la préparation de cette journée de moisson n'a pas été perturbée seulement par la canicule : la veille, le 3 juillet, Valentine avait dû répondre à une inspection administrative, « *une opération qui aurait pris dix minutes l'hiver quand les bêtes sont à l'étable, mais qui nous a occupés toute une journée. Il a fallu, en pleine chaleur, nous rendre au sommet de l'estive pour rassembler les animaux dispersés et contrôler chacune de leurs boucles d'identification.* »

Valentine a participé aux ateliers d'innovation collaborative sur les circuits de proximité en filière viande animés par l'Anact en septembre 2018. Ils faisaient suite à une étude sur les enjeux du travail dans ce secteur pour le ministère de l'Agriculture.

Concilier les exigences du métier d'éleveur, les aléas de la nature et les obligations d'un entrepreneur, tel est le défi quotidien de Valentine. Il faut s'occuper des animaux, au quotidien dans les pâturages et à l'étable, mais aussi passer du temps au bureau pour la gestion de l'exploitation. Comptabilité, gestion des stocks, investissements, dossiers d'autorisations réglementaires ou d'aides publiques, sans lesquels une exploitation agricole en bovins ne peut pas vivre, occupent ainsi une partie des journées de Valentine. Et cette diversité des tâches s'est encore accrue depuis qu'elle a fait le choix de maîtriser toute la chaîne de production et de distribution de la viande, du vêlage à la commercialisation.

Aujourd'hui, il n'est plus question d'être seulement un maillon de la chaîne alimentaire. Les enjeux environnementaux et sanitaires, la question du bien-être animal, l'attente de la clientèle imposent des responsabilités nouvelles aux « travailleurs de la terre ». Valentine avait eu plusieurs mauvaises expériences avec l'abattoir où elle amenait ses bêtes, et elle souffrait de l'opacité de son fonctionnement : « *Imaginer que ça se passe mal pour l'animal que l'on a fait naître, que l'on a soigné et nourri, dont on s'est soucié au quotidien, c'est insupportable* ». Quand un scandale sanitaire a touché l'établissement et a entraîné sa fermeture, elle s'est associée à une quinzaine d'éleveurs de





**AUJOURD'HUI
NOUS SOMMES
FIERS DE CE QUE
NOUS AVONS MIS
EN PLACE ET DE CE
QUE NOUS RÉALISONS
AU QUOTIDIEN.
ET C'EST
PASSIONNANT.
CE N'EST PAS
UN MÉTIER QUE
NOUS EXERÇONS
MAIS DIX. 99**

la région pour le reprendre. Par nécessité – il n'y avait pas d'autre abattoir à proximité –, mais aussi par volonté : « *Pour assurer la qualité et la traçabilité de notre production, nous devons en maîtriser toutes les étapes. Nous produisons entièrement l'alimentation de notre troupeau en travaillant nos champs, nous faisons naître, élevons et engraissons nous-même nos animaux, nous abattons, emballons et vendons notre viande au consommateur final et demandons à un boucher professionnel de faire la découpe.* »

Au sein de la Société coopérative d'intérêt collectif (Scic) qui a repris la gestion de l'abattoir paysan, chaque éleveur a son propre circuit de distribution de la viande ainsi produite. Valentine écoule toute sa production dans une boutique paysanne située à Ganges, dans l'Hérault. Elle y passe elle-même trois demi-journées par mois pour vendre sa viande mais aussi le miel, les confitures, yaourts, vin, fruits et légumes et les autres spécialités des producteurs de la région avec qui elle partage la gestion et la tenue de la boutique. Valentine pourrait aisément vendre plus de viande dans ce seul point de vente. Aux trente têtes de bétail qui composent son cheptel, dix viendront peut-être s'ajouter dans les prochaines années. Ce n'est certes pas un luxe, plutôt la condition de l'équilibre financier. Mais les terres à pâturer sont rares dans la région, et c'est bien là la principale difficulté pour accroître la taille de l'exploitation.

On demande souvent aux agriculteurs s'ils font leur métier par passion. Comment pourraient-ils autrement en supporter les contraintes lorsqu'en plus, celles-ci ne sont pas compensées par des revenus matériels décents ? Le métier d'éleveur est une façon de vivre, de donner un sens à son existence. Nourrir les hommes en harmonie avec le milieu naturel et les animaux : cette raison suffirait à justifier l'engagement d'une vie. Après des études d'ingénieur, Valentine a connu le salariat dans une grande entreprise. Mais « *comme beaucoup de gens de ma génération, je n'y ai pas trouvé mon compte. Le travail m'intéressait, mais le management ne répondait pas à mes attentes, et j'avais besoin de concret, d'avoir prise sur les choses, sur la réalité. Bien sûr, quand nous avons repris l'exploitation de mon père, avec mon conjoint, il y a cinq ans, nous ne pensions pas que ce serait aussi difficile, que la charge administrative serait aussi lourde, mais aujourd'hui nous sommes fiers de ce que nous avons mis en place et de ce que nous réalisons au quotidien. Et c'est passionnant. Ce n'est pas un métier que nous exerçons mais dix : on cultive des céréales, on élève des animaux, on cultive des fourrages, on vend notre production, on tient une boutique, on fait fonctionner un abattoir, et une bonne partie de ces tâches se font en collectif avec d'autres agriculteurs de la région. Nous sommes même parvenus à embaucher des salariés pour la boutique et le restaurant que nous avons ouvert avec d'autres producteurs tout à côté. Nous sommes utiles, c'est irremplaçable.* » Ce 4 juillet, jour de moisson, Valentine s'est levée à quatre heures, comme tous les jours depuis que les températures empêchent de travailler après onze heures. Elle a rattrapé le temps perdu la veille, la moisson a eu lieu, tout s'est bien passé. Elle n'a guère eu le temps de s'en réjouir. Une autre question la taraude : quand pleuvra-t-il ? Et faudra-t-il puiser dans les réserves de fourrage de l'hiver pour nourrir ses bêtes ?

► *Philippe Weil*

**12 projets
dans 8 régions
ont été
accompagnés**

Ces projets sont tous traversés par la nécessité de refonder le travail aux différentes étapes, de l'élevage à la distribution. S'ils sont contraignants et entraînent de nombreuses difficultés, ces projets sont aussi source de satisfaction pour ceux qui se mobilisent.

Le rapport est téléchargeable sur anact.fr. Il présente les enseignements et des propositions d'action.

ACTION DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL

DIALOGUE

NOUVELLE MODALITÉ DE FORMATION À PART ENTIÈRE, L'ACTION DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL (AFEST) PLACE LE TRAVAIL AU CENTRE DE L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES.

QUES ACO ?



C'est une action de formation qui se déroule en entreprise et qui alterne des phases de mise en situation réelle de travail et de prise de recul (phases réflexives). Elle implique un salarié et un formateur, interne ou externe, tous deux volontaires.

CE QUI CHANGE ?



L'apprentissage entre pairs et sur le tas existe depuis toujours. Mais définir les conditions pour que ces pratiques deviennent des actions de formation à part entière, encadrées par le droit (décret d'application du 28/12/2018), c'est nouveau !

L'Afest se distingue du tutorat, de la formation interne, en alternance par :

- la place centrale qu'elle accorde au travail dans le processus pédagogique ;
- l'aménagement des situations de travail à des fins de formation ;
- les séquences réflexives distinctes des mises en situation ;
- la formalisation de la démarche ;
- le caractère immédiatement opérationnel des compétences acquises.

À SAVOIR

Les OPCO peuvent contribuer au financement de l'Afest, notamment pour les entreprises de moins de 50 salariés.



48 %

des salariés ont suivi une formation en 2015. Mais seulement 25 % dans les plus petites entreprises et 63 % dans les plus grandes*.

* Cereq

POUR QUELS ENJEUX ?



Pouvoirs publics : Les salariés des petites entreprises se forment très peu. Faciliter l'accès à la formation est un enjeu crucial à l'heure des transformations numériques.



Entreprises : L'Afest, c'est la possibilité de développer des compétences sur mesure pour lesquelles des formations n'existent pas toujours, en s'adaptant de façon réactive aux nouveaux besoins.



Salariés : La formation en situation de travail est particulièrement appropriée pour les personnes qui préfèrent apprendre en passant par l'action. Plus largement, ce sont des modalités d'apprentissage qui s'adaptent à chacun.

ATTENTION ! L'Afest est exigeante (préparation, organisation, évaluation des acquis...) et ne s'applique pas à tous les contextes. Elle nécessite des moyens et temps dédiés, des possibilités d'aménager les situations de travail, etc.

LE « DOUBLE EFFET AFEST » SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Effets directs :

→ Prévention des risques professionnels : savoir agir efficacement en situation, se sentir compétent dans son travail, mais aussi apprendre à préserver sa santé et sa sécurité (savoir-faire de prudence).

→ Qualité de vie au travail : possibilité accrue de s'exprimer sur son travail et d'agir dessus. Les phases réflexives, prévues par l'Afest, favorisent la compréhension des finalités de son activité, le partage de règles de métier et la construction du sens au travail ; des éléments susceptibles de renforcer la perception individuelle de la QVT et l'implication.

Effets indirects :

→ Organisations plus apprenantes et plus accueillantes favorisées par la construction collective de la formation, les pratiques de soutien au travail, l'identification de sources d'amélioration du travail.

3 FOIS +

d'accidents du travail chez les moins de 20 ans que chez les 50-59 ans. L'Afest peut-elle permettre d'améliorer la prévention chez les jeunes embauchés ?

* Sources : Cnam-TS, MSA, Insee.

ET DEMAIN ?



SCÉNARIO ROSE

Été 2024 : Le constat que l'Afest permet d'améliorer concrètement la façon de travailler est largement partagé par les TPE-PME et les organismes qui les accompagnent. Les effets indirects de l'Afest sont recherchés, identifiés et pérennisés au niveau de l'organisation du travail et du management. C'est dorénavant une étape qui permet d'engager une démarche QVT ou d'accompagner des changements.

SCÉNARIO NOIR

5 ans après sa mise en place, l'Afest est largement adoptée mais essentiellement en vue d'une adaptation rapide au poste de travail des nouveaux embauchés. La phase de réflexivité au cœur du dispositif se résume malheureusement dans bien des cas à une vérification que les consignes sont comprises et respectées.

QUELLES ACTIONS DU RÉSEAU ANACT-ARACT ?

Le réseau Anact-Aract a été chargé du suivi de l'expérimentation nationale Afest menée entre 2016 et 2018 par la DGEFP avec les partenaires sociaux (Copanef, FPSPP) et le soutien du Cnefop.

21 PROJETS

expérimentaux conduits par 11 Opcas avec 50 TPE-PME ont été menés dans ce cadre.

ET MAINTENANT ?

Mettre en œuvre des expérimentations Afest pour :

AXE 1

(Re)mettre le travail au centre des processus d'intégration durable des salariés.

AXE 2

Soutenir les projets de transformation, notamment numérique.

AXE 3

Renforcer les démarches de prévention des risques professionnels.

PROCHAIN NUMÉRO

N° 374

décembre 2019/
janvier 2020

NUMERIQUE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Où en sont les entreprises ?



Webinaires
en replay

« Y a-t-il de la place pour la QVT dans des démarches de performance(s) ? », « Entreprise libérée, participative... quelles pistes pour réinventer le management ? », « Comment concilier qualité du service et conditions de travail dans la fonction publique ? » : ce sont quelques-uns des 14 webinaires organisés par le réseau Anact-Aract pendant la « Semaine de la qualité de vie au travail 2019 » en juin dernier.

À voir et à revoir en différé sur la chaîne dédiée « Semaine pour la qualité de vie au travail » de la plateforme Webikeo.

Richard Abadie

Directeur de publication

Matthieu Pavageau

Directeur technique
et scientifique

Anne Guibert

Responsable Communication
et coordination éditoriale

Mélanie Buriel

Rédactrice en chef

Agence In medias res

Conception et réalisation
de la maquette

Philippe Weil

Secrétariat de rédaction
et conseil éditorial

Agence État d'esprit-Stratis

Thomas Gogny
Photographie du dossier
réalisée dans les ateliers
de l'imprimerie Chirat.

Imprimerie Chirat

744, rue de Sainte-Colombe,
42540 Saint-Just-la-Pendue

**Contributeurs
de ce numéro :**

Dialogue social

Marion Gilles
Nadia Rahou

Absentéisme

Thierry Rousseau

**Transformateur
numérique**

Amandine Brugière
Alix Tarrare

Afest

Fabienne Caser

anact.fr

Dépôt légal : Septembre 2019
Une publication de l'Agence
nationale pour l'amélioration
des conditions de travail,
192, avenue Thiers-CS 800 31
69 457 Lyon Cedex 06
travailetchangement@anact.fr