

Artis ^{N°21 janvier 2008} votre factuellement

B u l l e t i n a p é r i o d i q u e d ' a u t o p r o m o t i o n

Depuis septembre
une charge de
travail très soutenue à
bien failli grignoter le
répit nécessaire pour
sortir ce bulletin et
vous présenter tous
nos vœux pour
l'année 2008.

Si le bilan 2007 fut
bon pour nous, le
futur proche s'annonce
morose. Subprime
rime avec déprime, et
quand l'économie fait
chuter le moral de nos
clients, c'est la morale
en affaires qui se
vautre, comme vous le
constaterez à la
lecture de ce bulletin...

Mais, on vous fera
grâce du couplet
des «petits» confrontés
au mépris et au
cynisme ambiants. Car
«le cuir tanné préserve
l'esprit poétique»
...(proverbe martien)

Henri FANCHINI
henri.fanchini@artis-facta.com



51, rue de l'Amiral Mouchez
75013 Paris
Tél. : +33 1 43 13 32 33
Fax : +33 1 43 13 32 39
www.artis-facta.com

IMPRIMÉ EN FRANCE • Tirage 12 000 exemplaires

Toute reproduction, partielle ou totale, du
présent ouvrage est non seulement
permise, mais vivement encouragée, ainsi
que sa diffusion la plus large possible :-)



Notre équipe
vous souhaite
une très bonne
année 2008

Nouveaux clients*

EMMAÛS HABITAT, pour une étude sur
l'exposition aux risques professionnels
des personnels, dont les gardiens
d'immeubles et les agents d'entretien.

L'INRS (Institut National de la
Recherche en Sécurité) pour une étude
sur les risques liés aux télécommandes
industrielles sans fil pour conduire
ponts roulants et locotracteurs.

**RÉSEAU DE TRANSPORT ÉLECTRIQUE
(RTE)** pour une formation aux facteurs
humains des agents en charge d'un
dispatching régional.

Des interventions chez **GROUPE
MONITEUR** et **CNP ASSURANCES** en lien
avec l'agencement de certains locaux.

MONOPRIX EXPLOITATION, pour une
expertise dans un magasin, liée à
l'implantation de nouveaux processus
de réassort.

**LA CAISSE RÉGIONALE DU CRÉDIT
AGRICOLE DE BRIE PICARDIE** pour une
étude sur l'harmonisation de son réseau
d'agences, suite à des mutations
informatiques, déclinaison de nouveaux
concepts spatiaux d'agence et
évolution des métiers vers une
dimension plus commerciale.

NATIXIS et **AEW** pour des expertises en
rapport avec des déménagements de
locaux, contrecoup des réorganisations
de filiales en secteur bancaire ■

* ne figurent pas dans cette rubrique les
contrats passés avec des clients fidélisés.

Laides tics des entreprises

Louées soient les entreprises qui prônent leurs convictions éthiques, et notamment ces grands comptes qui se mobilisent pour sauver la planète, en se faisant les chantres du développement durable, preuve par le CO2 !

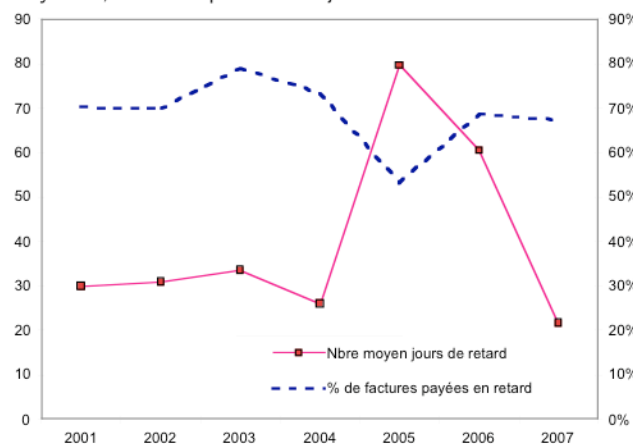
Si l'on n'y voit pas de vains discours, il est permis de les prendre « aux maux ». Pour cela, il suffit d'y mettre les pieds, pour constater de visu : ces affiches qui dès l'accueil nous incitent à nous débarrasser de nos téléphones portables usagés au profit d'une association de paralytiques, ces corbeilles de bureau compartimentées pour le tri sélectif, ces récupérateurs de gobelets plastiques judicieusement placés aux abords des machines à café, etc; il n'y a pas à dire, voilà qui vous responsabilise !

Portées aux nues soient les entreprises qui en sus souhaitent associer les prestataires à leurs vertueux engagements ! On se dit que tant de louables résolutions vis-à-vis de l'environnement devraient se marier à merveille avec la plus grande considération éthique des « prestataires ».

Ainsi, toute notre reconnaissance va à cette entreprise dont la démarche de qualification de ses fournisseurs est accompagnée de sa charte de développement durable (à signer). Celle-ci, exhorte le contractant à « respecter les principes défendus par l'organisation internationale du travail » et à « s'engager à lutter contre la corruption ». Sur ce dernier point, quel dommage que nous soyons systématiquement évincés de toutes ses consultations sans autre forme d'explication et ce, malgré de bons et loyaux services rendus par le passé...

Qu'il est ingénu ce contrat d'un client qui arrive paré d'un tampon mentionnant « En application de notre charte de développement durable, veuillez nous adresser vos factures en 1 exemplaire ». Dommage qu'il faille, d'une façon générale, de plus en plus gâcher du papier pour être payé : le nombre de nos lettres de relances a plus que triplé depuis l'an dernier !

Et ce n'est pas là, le seul petit couac dans cette belle symphonie éthique des entreprises orchestrée par le développement durable. Une brève analyse, sur 7 ans, montre que si, de « tous temps » la proportion de factures non honorées dans les délais fluctue entre 50% à 80%, (ce qui en soit n'est déjà pas très « éthique ») les retards de paiement ont depuis 2004, plus que doublé, passant en moyenne, de 30 à plus de 60 jours.



Et, si le retard moyen a été en 2007 ramené à 22 jours, ce n'est ni le fruit de nos relances opiniâtres, ni imputable aux dispositions de la loi du 5 janvier 2006 concernant l'application automatique des

pénalités en cas de retard de paiement. C'est tout simplement que les règles de ce jeu de dupes ont changé. Nous ne courrons plus après les règlements des factures, mais après les commandes qui ne nous parviennent qu'une fois le travail largement engagé, voire terminé. La possibilité de facturer étant retardée, le délai entre le travail effectué et son règlement se compte en mois...

D'où vient la banalisation de cette insupportable dérive ? L'explication réside pour partie dans les outils informatiques et les procédures volontairement rigides qui font fi de nos conditions générales de vente au profit des « paiements à 60 jours le 10 du mois impair des années bissextiles ».

Mais nous serions naïfs de nous en tenir à une interprétation focalisée sur la lourdeur des outils. Le système recèle une intentionnalité. Dans la mesure où de plus en plus de groupes se recentrent sur le cœur de métier et soustraient de grands volumes de prestations, les dettes fournisseurs deviennent un levier financier. Autrement dit les petits font crédit gratuitement aux grands. Nous tenons de source sûre que certaines entreprises, à l'occasion de formations internes, détaillent moult ruses visant à emplafonner les délais de règlement de fournisseurs, à tel point que ces comportements sont encouragés et érigés en actes de gestion d'une grande beauté...

On conviendra qu'on est très, très, très loin de l'éthique...ou, à tout le moins, que nous n'en avons pas la même notion. D'ailleurs, il se pourrait que ce soit bien là le véritable problème, car en matière de discernement, c'est le milieu ambiant tout entier qui dérape. La plus grande confusion est entretenue, et les mots, avec application, sont vidés de leur sens. C'est la règle de base pour entretenir notre apathie et nous pousser vers un relativisme béat...

Pour exemple, cette publicité relevée en quatrième de couverture d'un magazine économique. On y voit, Gorbatchev à l'arrière d'une limousine, longeant le mur de Berlin. A ses côtés, un sac de voyage portant la griffe d'un luxueux maroquinier français, et le tout affublé de cette réflexion d'une incommensurable profondeur « voyage-t-on pour découvrir le monde ou pour le changer ? ». A quand mère Térésa vantant les bienfaits diététiques d'une grande marque de caviar ? Ou Poutine comme défenseur du commerce équitable avec les tchéchènes ? A trop cautionner cette farce éthique, fruit du cynisme imposé par le « real-marketing », c'est le marasme garanti.

Que reste-t-il comme issue à la TPE « prestataire » ? Râler haut et fort en menaçant d'appliquer les (dérois) pénalités de retard ? Garder sous le coude le livrable jusqu'à ce que le client s'impatiente, en étant lui-même confronté à une échéance draconienne ? Nous avons testé. Face au client-roi cela revient à se tirer une balle dans le pied. Mais qu'on ne s'y trompe pas, c'est un jeu perdant-perdant qui lie l'entreprise à ses fournisseurs payés très tardivement.

L'écart entre le discours éthique et le comportement réel de l'entreprise décourage certes notre motivation à bien faire. Mais la gangrène menace surtout l'entreprise de l'intérieur: le peu de cas fait du prestataire vaut comme un signal fort pour les salariés lucides, en ce sens que notre « sort » annonce le leur, un cran plus loin sur l'échelle graduée lorsqu'il s'agit de laides tics des entreprises.

Aussi, campons sur nos positions, sans nous targuer d'éthique, avec pour vaticane, l'humble espoir de travailler pour des entreprises respectueuses et avec des gens responsables... ■ HF

Qu'avons nous transformé lors des mois écoulés ?

Au fil des ans, nos interventions, toujours ancrées dans la compréhension des situations du travail, bâtissent un savoir-faire hybride et inachevé, un peu à la manière de Gaudi.

Il s'agit d'une « *sagrada familia* » disciplinaire, où ergonomie, organisation du travail, management, psychologie, sociologie, etc... se répondent, voire se fécondent.

Cette praxis païenne, souvent décriée par le chercheur universitaire, ne consiste pas à pilonner les disciplines en une bouillie informe revendiquant une néo-scientificité, mais plus simplement à décliner les approches et les méthodes, sans oublier leurs fondements et leurs limitations, *en réglant la focale du problème traité sur le besoin et la demande du client.*

Les interventions de ces derniers mois, constituent des morceaux de l'édifice, et se répartissent dans un espace multidimensionnel.

L'un de ses axes, temporel, part de la conception des situations à leur matérialisation. Un autre, topographique, s'étend du local au global, où s'échelonnent des interventions ponctuelles et d'autres de fond. Tentons d'ordonner quelques unes de ces « briques-interventions » dans l'espace ainsi tracé. On y trouve :

- du très ponctuel : à partir des normes et de la réglementation, il s'agit de fournir une réponse « d'expert » et des indications opérationnelles : ce local est-il bien dimensionné pour accueillir ce type d'activité ? Ces espaces de circulation sont-ils compatibles avec les déplacements de personnes à mobilité réduite ? Quels temps de pause prévoir ici en fonction de la charge mentale probable ? L'agencement de ces postes de travail est-il optimal ? En la matière, le « bon sens » intuitif est vite supplanté par les connaissances scientifiques sur l'homme au travail.

- du travail « amont » auprès de bureaux d'études, soit en assistance à maîtrise d'ouvrage : pour intégrer des spécifications d'ergonomie ou des exigences facteurs humains dans des cahiers des charges, puis pour dépouiller des offres, dans le domaine du démantèlement d'installations complexes en milieu hostile ; ou à l'inverse, en assistance à maîtrise d'œuvre, pour augmenter les chances de décrocher des appels d'offres, dans le domaine de la conception d'installations d'épuration.

- des interventions en prévention des risques professionnels : qu'il s'agisse d'études de postes en vue de caractériser l'exposition aux risques professionnels des agents d'exploitation et de maintenance d'une installation chimique, ou de gardiens d'immeubles d'habitat social, le propre des situations concrètes, c'est qu'elles imposent de prendre en compte les questions subjectives et intersubjectives. L'on y aborde, en sus des conditions matérielles de réalisation des tâches, des aspects liés aux identités professionnelles, aux définitions de métiers, à la reconnaissance du travail, etc...

Lorsque l'on intervient à un niveau plus global, en prise avec des transformations

organisationnelles, les problématiques de métier, en lien étroit avec celles d'emploi, acquièrent une plus grande consistance, et il en va de même des questions de management. Citons quelques interventions dans ces registres :

- Deux situations de modifications de l'organisation du travail. La première concernait l'application d'un nouveau processus de réassort des rayons alimentaires et textiles dans les grandes surfaces, basée sur une planification stricte des tâches, des principes de rangements et divers moyens de manutention mieux adaptés. La seconde porte sur la refonte et l'harmonisation d'un réseau d'agences bancaires, mettant en œuvre une réorientation vers des métiers plus commerciaux, la sécurisation des valeurs, et le transfert de tâches dites à faible valeur ajoutée vers les clients via les distributeurs automatiques. Dans les deux cas, passé le coût d'adaptation aux changements, les aspects qui déterminent la réussite durable des transformations concernent, pour les personnes, l'impact réel de la polyvalence (ou de la spécialisation) sur la charge de travail et sur l'intérêt du travail, l'effectivité des montées en compétence sur les qualifications et évolutions de carrière ; et pour les organisations, la capacité à régler les dysfonctionnements qui subsistent ainsi qu'à réviser les modèles théoriques qu'elles appliquent.

- Deux audits organisationnels, destinés à caractériser le rôle d'« acteurs » internes en vue de les repositionner « stratégiquement ».

Le premier consistait en un bilan impartial d'une association du personnel à l'issue d'une crise interne sévère. Cet audit s'est poursuivi par un travail collectif permettant de dégager des lignes de forces stratégiques pour l'avenir et un travail de coaching auprès des responsables.

Le second audit concernait l'évaluation des missions et moyens d'un service de prévention, en charge de questions de sûreté nucléaire et de radioprotection, l'organisme étant sous les projecteurs de l'autorité de sûreté. Cet audit se poursuit par un travail de sensibilisation du management, une réflexion sur les priorités du service de prévention, des formations, ainsi que la réactualisation d'un certain nombre d'études et de procédures internes.

Ces interventions se traduisent par des modifications conjointes du « hard » (matériel, équipements, environnement du poste de travail) et du « soft » (procédures, organisation, communication).

Mais, le propre de notre métier de conseil —le fait d'agir à la fois sur le monde matériel et sur ses représentations— se décline également selon un troisième axe, celui de la nature de notre relation avec le client. Celle-ci peut, bien entendu, s'en tenir à une relation de « prestataire » (jobbing). Mais, si l'on admet que les questions humaines sont souvent plus complexes qu'elles n'y paraissent, et que les « bonnes » réponses ne s'expriment pas toujours dans les mêmes termes que les questions posées, alors seule une relation « partenariale » (sparring) de confiance permet de dégager ce qui fait sens... ■ HF

La pénibilité à la peine

Rappelons nous : lors de la loi portant réforme des retraites, loi votée le 21 août 2003 et qui a fait reculer l'âge de départ à la retraite, le législateur avait prévu, en contrepartie, un délai initial de 3 ans pour négocier sur la pénibilité du travail et ainsi maintenir dans l'emploi et dans les meilleures conditions les "seniors".

Ce délai, prorogé depuis, expire en mars 2008... Après 12 réunions tendues et peu concluantes, les partenaires sociaux viennent de se fixer un nouveau calendrier de 4 réunions les 23 janvier, 6 février, 4 et 25 mars prochains.

Sachant que les difficultés ont porté, d'une part sur la définition de la pénibilité, mais aussi sur la prévention (moyens, acteurs et actions associées) et la "réparation" des salariés usés par la pénibilité de leur métier, nous nous interrogeons sur l'aboutissement de cette négociation.

Il est tout de même paradoxal que l'Etat et ses nouveaux représentants aient inauguré une série de conférences sociales en octobre notamment sur les conditions de travail et que, parallèlement, les partenaires sociaux s'enlisent dans une négociation dont les enjeux économiques, sociaux et sociétaux dépassent le seul cadre de l'entreprise. L'intervention de l'Etat s'avérerait-elle nécessaire face au vide du dialogue social ?

Comment maintenir dans l'emploi ceux que l'on appelle les seniors si l'on ne s'attaque pas à la question des conditions de travail, à la reconnaissance de toutes les formes de pénibilité génératrices d'usure physique et mentale ?

S'il s'avère nécessaire de réparer l'usure des plus anciens, victimes du taylorisme industriel, il est de la responsabilité de tous les acteurs de l'entreprise de prévenir les conséquences des nouveaux modes productifs et de management, sachant que plusieurs études ont déjà tiré la sonnette d'alarme (cancers professionnels, TMS, stress, etc.)

Nous, intervenants dans les entreprises mais aussi experts auprès des CHSCT, nous constatons l'absence de moyens des acteurs, notamment des CHSCT et une méconnaissance des directions et des décideurs sur les activités de travail et les risques professionnels associés ; méconnaissance qui relève parfois du déni. A l'évaluation et à la hiérarchisation des métiers dits pénibles, nous préférons une analyse du travail et des activités de travail, ainsi qu'une évaluation des organisations du travail en matière de santé des salariés mais aussi d'efficacité et de développement de l'individu au travail.

Les récentes propositions du patronat en matière de réparation- 30 ans d'exposition et existence de traces durables et irréversibles notamment s'inscrivent dans une logique de départ anticipé des salariés « atteints », ce qui va à l'encontre de la revendication du « travailler plus...et plus longtemps » ; c'est le serpent qui se mord la queue avec une non prise en compte des risques psychosociaux, des nouvelles cadences entre exigences des clients et du management, de la responsabilisation accrue quel que soit le positionnement sur la ligne hiérarchique, du management par le résultat sans moyens associés, etc.

Pour penser et agir sur la pénibilité du travail, pourquoi les partenaires sociaux ne prennent-ils pas conseil auprès d'ergonomes, de cliniciens du travail ou de psychologues ? ■ VP

Brèves...

Blackmail sur Blackberry...

C'est à notre corps défendant que le responsable « Achat Europe » d'un groupe n°1 mondial (bénéfice 39,5 10⁹ \$) s'est vu mobilisé, appelé un dimanche sur son blackberry alors qu'il faisait du VTT avec son fils, car un prestataire refusait de livrer son rapport d'étude dont dépendait l'autorisation de démarrer une installation de production industrielle. Le motif de cet odieux chantage ? Un acompte, toujours pas payé au terme du travail, et ce malgré pléthores de relances. A qui la faute ? aux vellétés du logiciel SAP... ou à la délocalisation de la comptabilité fournisseurs à Prague, et à ses sbires inféodés au dictat de l'informatique. A quand le bras de fer avec un « Responsable Univers » ? ■

Puissance et respect...

Juché seul sur le marchepied à l'avant du premier wagon, séparé du locotracteur par 300 mètres d'un convoi chargé de 2000 tonnes de brâmes d'acier, le regard scrutant la nuit du Nord, d'un infime coup de pouce sur le joystick de sa télécommande sans fil, le conducteur, dans un grincement de ferraille, ébranle son chargement en direction du laminoir...

Il nous fut accordé le privilège de partager quelques heures nocturnes de ces travailleurs taciturnes ; solitaires qui habitent, parfois poétiquement, le monde métallurgique ■

S.A.S. Aépect...

C'est en présentant ses prestations au salon des Comités d'Entreprise, en octobre dernier, porte de Versailles, que Aépect, structure dédiée à l'Appui des Elus pour l'Amélioration des Conditions de Travail (cf. bulletin n°20) a pris tout son envol. A l'origine département d'Artis Facta, cette structure a pris son autonomie juridique et s'est constituée en S.A.S. Elle a également obtenu l'agrément CHSCT pour 2 ans et plusieurs expertises sont déjà dans le tuyau... ■

Bis repetita placent...

L'agrément d'ARTIS FACTA, en tant qu'expert auprès des CHSCT, dans le cadre de l'article L. 236-9 du code du travail, a été renouvelé pour 3 ans par arrêté jusqu'au 31 décembre 2010 (J.O. du 27/12/07), dans les domaines de la santé et sécurité au travail et de l'organisation du travail et de la production ■

ARTIS FACTA

☎ 01 43 133 233

www.artis-facta.com