



CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL



# *Perspectives de l'emploi et du travail en Bretagne pour une volonté anticipatrice*

**Juin  
2005**

**Rapporteurs : MM. Jean HAMON  
et Joseph PENNORS**

*PERSPECTIVES DE  
L'EMPLOI ET DU  
TRAVAIL EN  
BRETAGNE  
POUR UNE  
VOLONTE  
ANTICIPATRICE*

"Copyright © Région Bretagne – Conseil Économique et Social de Bretagne  
7 rue du Général Guillaudot – 35069 RENNES Cedex  
Juin 2005"

"Les rapports du CESR peuvent faire l'objet d'une présentation orale publique  
par les rapporteurs.  
Les demandes doivent être adressées  
au Président du Conseil Économique et Social de Bretagne"

"Pour mieux connaître le fonctionnement et les activités du CESR,  
venez visiter le site Internet de la région Bretagne :  
<http://www.region-bretagne.fr>"

<h2>AVANT-PROPOS</h2>
-----------------------

Les rapporteurs de l'étude remercient vivement toutes les personnes auditionnées et rencontrées pour leur disponibilité et pour la richesse de leurs contributions ainsi que M. Antoine GILBERT, co-rapporteur du rapport de saisine sur les conditions de travail (partie IV).

Ces remerciements s'adressent enfin à l'équipe technique du CESR qui a accompagné ce travail, et notamment à Sylvie NOUVEL et Anne-Marie MATHIEUX, Secrétaires, ainsi qu'à Marc-Pol LE DEUNFF, Directeur Adjoint.

Jean HAMON et Joseph PENNORS  
Rapporteurs de l'étude



## COMPOSITION DE LA COMMISSION

### CO-RAPPORTEURS : MM. JEAN HAMON ET JOSEPH PENNORS

- M. Jo AUBIN
- M. Kader BENFERHAT
- M. Gilbert BLANCHARD
- M. Dominique BOTTIER
- M. Patrick CARE
- M. Jacques COLIN
- M. Georges COUDRAY
- M. Jean-Claude CROCQ
- M. Alain DAVID
- M. Jacques DE CERTAINES
- M. Henry DEPOID
- M. Marcel ETIEMBLE
- M. Pierre EUZENES
- M. Bertrand FORTIN
- M. Jacques GROSSI
- Mme Maryvonne GUIAVARC'H
- M. Patrick GUYOMARD
- M. Marc HEBERT
- M. Jacques KUHN
- M. Jean-Yves LABBÉ
- M. Claude LABIT
- M. Gilles LANIO
- M. André LE BERRE
- M. François LE FOLL
- M. Jean-François LE TALLEC
- Mme Huguette LEGRAND
- M. Jean-Michel LEMETAYER
- M. Gérard MAISSE
- M. Joseph MENARD
- M. Thierry MERRET
- M. Jean-Claude PIERRE
- M. Philippe QUEUILLE
- M. Jean REGUER
- M. Gérard RIOU
- M. Jean SALMON
- M. Jean THIRLAND
- M. Gustave VIALA
- M. Jean-Bernard VIGHETTI

ainsi qu'Antoine GILBERT, Président de la Commission et co-rapporteur jusqu'en octobre 2004

### Membres de la Commission "Qualité de vie, culture et solidarités" pour la Partie IV relative aux conditions de travail

- M. Yannick BARBANÇON
- M. Joseph MALIDIN

### **ASSISTANCE TECHNIQUE :**

Monsieur Marc-Pol LE DEUNFF

Directeur Adjoint du Conseil Economique et Social de Bretagne

Madame Sylvie NOUVEL

Secrétaire au Conseil Economique et Social de Bretagne

Madame Anne-Marie MATHIEUX

Secrétaire au Conseil Economique et Social de Bretagne



## SOMMAIRE

### SYNTHESES

### INTRODUCTION

### PARTIE I – QUEL CHOC DEMOGRAPHIQUE ?

*Section 1 – Un choc ou un écueil ?*

*Section 2. Les entreprises seront-elles véritablement démunies et inactives ?*

### PARTIE II – QUELLES FONCTIONS? QUELS METIERS ?

#### CHAPITRE 1 - Quelles fonctions ?

*Section 1. Quelle ampleur accorder aux phénomènes de désindustrialisation et de délocalisation de la production ?*

*Section 2. Quels sont la place et le rôle de l'industrie et des services dans la dynamique de l'emploi ?*

*Section 3. Peut-on imaginer un tissu économique équilibré conciliant les différents secteurs ?*

#### CHAPITRE 2 - Quels métiers ?

*Section 1. De nouveaux métiers demain ?*

*Section 2. Quels métiers se développeront le plus à l'avenir ?*

*Section 3. Une hausse prévisible des qualifications...*

*Section 4. La persistance des emplois non qualifiés et le développement de phénomènes de déclassement remettent-ils en cause l'idée d'une hausse générale des qualifications ?*

*Section 5. Quelle formation sera nécessaire ?*

### PARTIE III – QUELLES ORGANISATIONS ?

#### CHAPITRE 1 – Quelles attentes et organisation dans les entreprises ?

*Section 1. Quelles réponses organisationnelles au choc démographique ?*

*Section 2. Quelle politique de ressources humaines ?*

#### CHAPITRE 2 - Quelle conciliation entre les attentes des entreprises et celles des salariés ?

*Section 1. Quelle flexibilité ?*

*Section 2. Quelle sécurité ?*

## **CHAPITRE 3 - Quelles contraintes doit-on lever au niveau des territoires ?**

### **PARTIE IV – QUELLES CONDITIONS DE TRAVAIL ?**

#### **CHAPITRE 1 : Les conditions de travail et leurs évolutions**

*Section 1 : La notion de condition de travail*

*Section 2 : Les maladies professionnelles en Bretagne*

*Section 3 : Les accidents du travail et leur prévention*

*Section 4 : L'organisation de la production influe directement sur les conditions de travail*

*Section 5 : Les conditions de travail dans le secteur public, celles des personnels hospitaliers et des salariés des associations*

*Section 6 : Désavantages des mauvaises conditions de travail, avantages d'une amélioration du bien-être au travail*

*Section 7 : Vieillesse de la population active, précarité et conditions de travail*

#### **CHAPITRE 2: Actions et intervenants en matière de santé professionnelle et de conditions de travail**

*Section 1 : Les intervenants en matière de conditions de travail*

*Section 2 : Cinq exemples d'actions sectorielles ou multisectorielles d'amélioration des conditions de travail*

### **CONCLUSIONS ET PRECONISATIONS**

### **ANNEXES**

**Liste des personnes auditionnées et/ou rencontrées**

**Lettre de saisine du Président du Conseil régional sur les conditions de travail en Bretagne**

### **TABLE DES MATIERES**

# *SYNTHESES*



## SYNTHESE GLOBALE

### INTRODUCTION

L'emploi et le travail constituent un sujet de préoccupation important pour la Bretagne : 8 % de la population active est encore au chômage dans la région alors que, pour plusieurs types d'emplois, les entreprises déclarent rencontrer des difficultés de recrutement. De surcroît, le prochain départ en retraite d'un nombre considérable d'actifs fait peser le risque d'une déstabilisation de l'économie de la Bretagne.

C'est dans un tel contexte que le Conseil Économique et Social Régional a souhaité engager une réflexion sur les perspectives de l'emploi et du travail. Dans son approche des phénomènes, a été adoptée une démarche anticipatrice et volontariste. Il n'est ainsi pas question dans ce rapport de minimiser l'ampleur des mutations économiques à venir ou d'en minorer les effets. Le CESR souhaite néanmoins éviter une dramatisation excessive ou une vision unilatéralement pessimiste qui sous-évalueraient les marges de manœuvre dont disposera la région et les capacités de réponse des acteurs. Les Bretons ont encore, pour une large part, leur destin en main.

Cette volonté d'exposer les opportunités dont bénéficiera la Bretagne tout en ne minorant pas les difficultés et, plus généralement, de présenter les différents termes de débats souvent nourris et complexes, a amené à adopter un mode de raisonnement contradictoire, répondant à une série de questions, et aboutissant à une synthèse qui prend en compte cette complexité.

Le CESR s'étant prononcé dans de multiples études sur les questions de l'emploi et du travail, le présent rapport reprend à plusieurs reprises les analyses et recommandations formulées à ces occasions. En ce sens, ce rapport peut être considéré comme une forme de bilan de nombreuses années de réflexion. Il complète également le rapport sur la création et la reprise d'entreprises en Bretagne de janvier 2003 qui traitait des conséquences du choc démographique sur le développement et la pérennité des entreprises agricoles, artisanales, commerciales, de service et industrielles.

Quatre grandes problématiques permettent de proposer des perspectives d'action pour la Région. A partir d'une réflexion sur le nombre des actifs en lien avec le "choc démographique", est conduite et présentée une réflexion sur l'évolution des emplois et des métiers, sur les modes d'organisation des entreprises et des institutions publiques, et enfin sur les conditions de travail.

### PARTIE I – QUEL CHOC DEMOGRAPHIQUE ?

**Le "retournement" démographique, qui débutera dans les prochaines années entraînera de véritables ondes de choc dans l'économie et la population active de la Bretagne. Cela constituera un des principaux enjeux de la région, au même titre que la baisse du chômage.**

En effet, le vieillissement de la population française et bretonne, qui entraînera une hausse importante des départs en retraite des "baby boomers", aura un impact négatif sur le volume

de la population active régionale. Selon le scénario tendanciel défini par l'INSEE, la population active régionale devrait baisser de 1,8 % d'ici à 2015, et la part des jeunes dans les actifs se réduirait (les moins de 30 ans seraient 21,4 %, en baisse de 3,4 points par rapport à 1999) alors que celle des salariés les plus âgés s'accroîtrait (les "seniors" seraient 23,5 % soit + 6,7 points).

Les conséquences potentielles de ces phénomènes ne sont pas négligeables : **risques de perte de savoir-faire au sein des entreprises et des institutions publiques** (avec le départ des salariés les plus expérimentés) et de pénuries de main d'œuvre dans de nombreuses filières, notamment les moins attractives et les moins rémunératrices, de possibles concurrences entre les branches, les territoires et les âges, et de difficultés de recrutement pouvant au total menacer la croissance économique... De surcroît, **la baisse du chômage**, longtemps envisagée comme un effet positif possible de la baisse de la population active, semble en définitive **loin d'être assurée**, les phénomènes démographiques et économiques ayant des relations complexes et souvent contradictoires. **Les prochaines années risquent ainsi de voir s'établir la coexistence de pénuries de main d'œuvre et de fortes poches de chômage.**

Face à ces défis, on considère le plus souvent que les marges de manœuvre de la Bretagne sont limitées. Le CESR, quant à lui, souhaite insister sur **les nombreux éléments porteurs d'espoir pour le futur.**

En premier lieu, il convient de signaler que **l'âge moyen des actifs devrait s'abaisser à partir de 2019-2020**, ce qui mettra fin à plusieurs années de vieillissement de la population active. De plus, l'idée d'un choc démographique fait croire à une stabilité actuelle de la situation du travail et à un bouleversement futur inédit. La réalité est bien différente, les entreprises étant, dans une large mesure, accoutumées à un changement permanent, le tissu économique n'étant pas figé mais mouvant. Ainsi, le taux de rotation annuelle de la main d'œuvre ("turn over") est, au total, de 43,6 % en Bretagne (contre 39,1 % au niveau national). Signalons néanmoins que cette moyenne recouvre des situations différentes selon les secteurs.

Plus fondamentalement encore, **les leviers permettant d'entraîner une augmentation de la population active sont nombreux.** Le taux d'emploi des **femmes** est certes en Bretagne supérieur à la moyenne nationale (54,3 % contre 53,6 %) ; il n'en est pas moins sensiblement inférieur aux niveaux enregistrés dans le Nord de l'Europe (qui dépassent 65 % en Suède, au Danemark, aux Pays-Bas, en Finlande, au Royaume-Uni...). **Cela donne un indéniable intérêt à l'adaptation des postes aux attentes des femmes, à l'amélioration de l'accueil de la petite enfance voire au développement du temps partiel choisi etc.**

De même, le taux d'emploi des **jeunes**, actuellement particulièrement faible, peut être accru par une amélioration des parcours scolaires et universitaires (le temps pour l'obtention d'un diplôme est souvent long et pourrait être optimisé), et par un raccourcissement du temps d'attente du premier emploi. Il est ainsi important de renforcer les passerelles entre les études et le monde du travail pour éviter que les jeunes demeurent trop longtemps au chômage ou dans des situations de précarité.

Autres éléments, le maintien en emploi et l'embauche de **seniors** constituent une des principales pistes d'augmentation de la population active. Le taux d'emploi des salariés âgés est particulièrement faible en Bretagne. Cette situation regrettable actuellement doit être paradoxalement considérée comme une ouverture pour l'avenir et non comme un obstacle. A condition d'inverser totalement les tendances actuelles, les pistes sur ce plan sont multiples :

transmission de savoir-faire entre seniors et débutants, formation bien répartie tout au long de la carrière professionnelle, maintien des salariés dans leur emploi ou orientation vers des postes mieux adaptés aux caractéristiques d'âge (en évitant néanmoins des emplois "stigmatisants" qui marginaliseraient les salariés âgés dans l'entreprise). Une telle orientation suppose également que soit valorisé l'apport des salariés les plus âgés, lié à leur expérience et à leurs multiples savoir-faire. En dehors de postes extrêmement physiques nécessitant une grande résistance, on ne constate d'ailleurs pas de diminution de la productivité chez les seniors, plusieurs exemples démontrant même le contraire.

**Le recours à une main d'œuvre venant d'autres régions d'Europe et hors de l'Union européenne**, qui est déjà pratiqué par certaines branches, est envisageable à condition d'être réalisé dans le respect de l'éthique et des droits sociaux en vigueur.

Mais la modalité d'action la plus envisagée par les entreprises pour faire face au retournement démographique est la **rationalisation de la production** (réorientations des activités, réorganisations internes, recherches de productivité, automatisation, informatisation). Les entreprises, qui ont montré par le passé leur capacité d'adaptation, trouveront probablement les moyens de se conformer à cette nouvelle situation.

**La principale inquiétude réside dans l'interrogation sur l'avenir des populations au chômage.** Si leur requalification n'est pas assurée, ces dernières risquent de demeurer en dehors d'entreprises privées et d'institutions publiques et associatives de plus en plus recentrées sur un effectif permanent limité, les demandeurs d'emploi étant alors soit exclus soit cantonnés dans des missions "intermittentes".

#### *LES LEVIERS D'AUGMENTATION DE LA POPULATION ACTIVE ET LES PRECONISATIONS*

##### *Le taux d'emploi des femmes et l'égalité professionnelle*

- ⇒ organiser un accueil adapté de la petite enfance
- ⇒ adapter des postes pour permettre leur féminisation

##### **L'accès plus rapide des jeunes à un premier emploi**

- ⇒ améliorer les parcours scolaires et universitaires
- ⇒ renforcer des passerelles entre les études et le monde du travail

##### *Le maintien en emploi et l'embauche des seniors*

- ⇒ donner du sens à la fin de carrière
- ⇒ orienter, en cas de besoin, vers des postes mieux adaptés aux caractéristiques d'âge et non stigmatisants

### *La rationalisation de la production*

⇒ promouvoir l'innovation

⇒ encourager la productique et notamment le pôle spécifique mis en place dans le domaine

## **PARTIE II – QUELLES FONCTIONS ? QUELS METIERS ?**

### **CHAPITRE 1 - QUELLES FONCTIONS ?**

La Bretagne, contrairement à la moyenne nationale, a enregistré, au cours des dernières années, une croissance de ses effectifs industriels (+ 13,2 % pour les salariés entre 1993 et 2001). Néanmoins, le secteur tertiaire et le commerce concentraient, en 2002, 69,3 % de l'emploi régional.

C'est dans ce contexte que la Bretagne, comme le reste du pays, est confrontée à un certain nombre de tendances lourdes d'évolution des systèmes productifs : risque de désindustrialisation, tentation des délocalisations notamment.

Face à ces phénomènes, les interprétations sont divergentes. Les économistes ont ainsi tendance à en relativiser l'ampleur alors que les socio-économiques manifestent une vision plus pessimiste. La crainte de perte de substance d'une partie du tissu industriel régional n'est pas totalement infondée. Toutefois, la Bretagne est une des régions industrielles françaises qui a les meilleurs atouts (qualité des productions, bonne gestion des flux, niveau de qualification élevé de la main d'œuvre...).

On peut par ailleurs opérer une distinction entre industrie et services sur le plan de l'impact sur l'emploi. L'industrie se révèle un indispensable levier de l'emploi. La présence d'usines exerce un rôle moteur pour la création et la dynamique de l'emploi dans un territoire, cette création pouvant être indirecte ou, de manière plus limitée, directe. Il est donc important de conserver et développer en Bretagne de grands pôles productifs tout en veillant à préserver la diversité des activités présentes dans la région.

Les services, qui peuvent être facteur de développement économique (les services aux entreprises notamment), constituent aussi un gisement et un intégrateur d'emplois. Au total, les activités tertiaires génératrices d'emploi sont principalement : les services aux entreprises, l'hôtellerie et la restauration (à conditions que certains freins soient levés : conditions d'emploi difficiles, tourisme d'affaires insuffisamment développé, activité encore trop saisonnière) et les services à la personne (les besoins existent mais la croissance de ce secteur suppose une solvabilisation de la demande, une revalorisation des métiers et une organisation des intervenants). Ajoutons que le développement de beaucoup d'activités de service dépend de la création globale de richesses.

Notons enfin sur ce plan qu'industrie et tertiaire tendent à se rapprocher, l'offre industrielle ne pouvant désormais se concevoir sans services complémentaires (service après-vente par exemple) alors que le tertiaire a adopté nombre de techniques de rationalisation provenant de l'industrie (certification qualité, standardisation des prestations...). On assiste au total à un

mécanisme d'intégration des activités traditionnellement segmentées en "industrielles" ou "tertiaires".

## CHAPITRE 2 – QUELS METIERS ?

S'agissant des métiers, le premier constat qui peut être effectué est que les changements seront probablement limités. **La mutation est en effet constante, mais lente.** Les métiers de demain existent pour beaucoup déjà aujourd'hui mais devraient être exercés et enseignés de manière différente. **Les métiers radicalement nouveaux sont en revanche peu nombreux et ne concerneront probablement que peu de salariés.**

De manière plus précise, on peut, en se basant notamment sur les projections du Commissariat général du Plan, distinguer **quatre types de métiers, en fonction de leur dynamique propre et du nombre des départs futurs en retraite de leurs salariés :**

- **les métiers combinant de fortes créations nettes d'emplois et de nombreux remplacements** (salariés des services à la personne et des transports, ouvriers qualifiés de certaines activités comme le bâtiment notamment etc.) Ces métiers pourraient connaître des difficultés de recrutement ;
- **des métiers fortement recruteurs et peu affectés par les départs en retraite** (c'est le cas de métiers jeunes comme celui d'informaticien) ;
- **des métiers où se cumuleront un repli des emplois et d'importants départs en retraite** (cas des exploitants agricoles, de certains ouvriers non qualifiés de la mécanique et de la métallurgie, du textile, des métiers de la pêche...). Cette situation devrait engendrer des baisses d'effectifs très notables dans ces activités ;
- **des métiers dans lesquels les créations nettes sont assez faibles et où les recrutements de remplacement devraient être moins nombreux que les départs en retraite** (la banque et l'assurance mais aussi la fonction publique devraient figurer dans cette catégorie).

Face à des évolutions divergentes des métiers (à titre d'exemples, dans l'agriculture, le salariat devrait augmenter alors que le nombre d'exploitants devrait baisser ; dans la banque, les fonctions commerciales devraient se développer au détriment des postes de gestion de dossiers), **plusieurs stratégies sont à envisager** : développer l'attractivité de certains métiers, recruter des profils différents de ceux des partants, renforcer la formation, susciter les transferts de savoir-faire, favoriser la mobilité interne et les reconversions etc. **Les politiques publiques et le travail des partenaires sociaux doivent tenir compte de ces évolutions différenciées.**

On peut prévoir par ailleurs une **hausse globale des qualifications** dans les prochaines années, compte tenu de l'émergence d'une "économie de la connaissance" dans laquelle l'intelligence, l'expertise et la maîtrise de l'information constituent des critères de compétitivité. Les niveaux d'exigence lors des recrutements se sont, de fait, élevés. De même, il est de plus en plus rare que les salariés aient un métier exigeant une compétence unique. Ils doivent dorénavant mobiliser au moins deux familles de compétences. Les exigences portent désormais de plus en plus sur des compétences commerciales ainsi que sur la maîtrise des procédures et techniques de la qualité et de la sécurité, des systèmes d'information et des outils informatiques, des techniques de suivi de la productivité...

**La Bretagne apparaît notablement avantagée sur ce plan puisque les actifs bretons sont plus diplômés que les autres actifs de la France (hors Ile-de-France).** Une faiblesse doit néanmoins être signalée sur ce plan : un positionnement moins performant pour les deuxièmes et troisièmes cycles universitaires.

On voit par ailleurs émerger une nouvelle catégorie de professions, les **métiers de la connaissance**, dont l'activité consiste à résoudre des problèmes, inventer ou réinventer des solutions, produire de l'information. Ces métiers, qui comprennent notamment les chercheurs, enseignants, professionnels de l'information, du conseil et de l'ingénierie... demeurent largement minoritaires dans la population active (autour de 10 à 20 %).

Parallèlement aux tendances à l'amélioration qualitative des emplois, il convient de constater que **les emplois peu qualifiés se maintiennent** (l'expression dévalorisante d'"emplois non qualifiés" ne rendant pas compte des compétences mobilisées dans les métiers d'agents d'entretien, d'aides à domicile, d'employés ou d'ouvriers non qualifiés...). Ils concernent désormais davantage le secteur tertiaire, les femmes, les postes d'employés, que les ouvriers de l'industrie. De même, **le déclassement** à l'embauche tend à se généraliser, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Il peut constituer une étape pour les jeunes, notamment les plus diplômés mais certaines catégories de salariés, même diplômés, se voient désormais cantonnés dans une succession d'emplois peu qualifiés. Ce problème du déclassement est tout particulièrement important en Bretagne où la forte qualification des actifs est en relatif décalage par rapport aux emplois proposés. Source de démotivation et de mobilités futures pour les personnes concernées, ce déclassement aboutit à exclure du monde du travail les personnes privées de qualification, même pour les emplois peu qualifiés, ces postes étant plus fréquemment dévolus à des diplômés.

On constate par ailleurs que plusieurs professions connaissent des **difficultés de recrutement**. Nombre de métiers pâtissent en effet de problèmes d'attractivité liés à l'image qu'ont les candidats des secteurs professionnels en général, ainsi que des possibilités d'évolution de carrière et des conditions d'emploi (plus ou moins grande précarité, salaires faibles...) et des conditions de travail. Ces difficultés de recrutement concernent un nombre non négligeable de professionnels (bouchers, charcutiers, boulangers, cuisiniers...) ainsi que de nombreux métiers manuels ou peu qualifiés (assistantes maternelles, employés de maison...). Ces métiers semblent de ce fait souffrir d'une préjudiciable dévalorisation.

Face aux défis du futur, **la formation** est présentée comme la solution idéale voire unique. De fait, la hausse des qualifications permet de s'adapter aux mutations des technologies et des activités, améliore la productivité des salariés, offre une meilleure garantie contre le chômage, renforce l'employabilité. Une formation initiale de bon niveau permet ainsi de suivre les évolutions des techniques, de faciliter les reconversions et les changements d'activité... Néanmoins, certains observateurs se sont interrogés sur les causes d'un déclassement à l'embauche qui tendrait à dévaloriser les diplômes, sur l'efficacité d'un système de formation dont les résultats internationaux sont considérés comme moyens malgré un niveau d'investissement moyen élevé et dont les performances pour le reclassement des chômeurs de longue durée sont assez contestées. De ce fait, on peut considérer que **l'investissement dans l'éducation doit donc être autant qualitatif que quantitatif et que la question du ciblage de la formation mérite un examen approfondi.**

*LES LEVIERS POUR AMELIORER LE MARCHE DE L'EMPLOI ET LES PRECONISATIONS**Soutenir l'activité productive, pour ses effets directs et sa capacité d'entraînement sur les services*

⇒ encourager les pôles de compétitivité et d'excellence afin qu'ils soient de véritables pôles de développement et d'efficacité économique et sociale

*Améliorer l'image de certains métiers*

⇒ soutenir les campagnes des branches professionnelles en veillant à la transversalité des compétences

*Accroître l'efficacité de la formation*

⇒ rendre l'orientation plus pertinente (une étude vient d'être entamée sur cette question par le CESR, ses préconisations se révéleront sûrement utiles)

⇒ développer la formation continue tout au long de la vie et notamment celle des quadragénaires pour les mettre en situation d'employabilité durant la seconde partie de carrière, poursuivre celle des quinquagénaires

**PARTIE III – QUELLES ORGANISATIONS ?****CHAPITRE 1 - QUELLES ATTENTES ET QUELLE ORGANISATION DANS LES ENTREPRISES ?**

Les entreprises devraient chercher, par des gains de productivité, à compenser le non-remplacement volontaire ou contraint de certains salariés ainsi que la baisse ou la limitation fréquente de leurs effectifs.

Ces gains de productivité proviendront d'une **automatisation** (qui permet également d'éliminer certaines tâches pénibles), d'une **informatisation** (les TIC contribuent pour 40 % environ à la croissance de la productivité), de **changements organisationnels**. A noter que l'efficacité de ces mesures repose en grande partie sur leur conciliation.

Sur le plan organisationnel, les outils utilisables sont multiples : équipes autonomes de production, groupes de projet, "production allégée"... Les réserves de productivité résident aussi, souvent, dans une meilleure utilisation des compétences internes des entreprises et des institutions publiques, de nombreux salariés qualifiés étant affectés à des tâches ne correspondant pas à leurs spécialisations. Signalons toutefois que les gains de productivité seront inégaux selon les secteurs. Ainsi, dans les emplois peu qualifiés, il existe une certaine contradiction entre le souhait de rationalisation (qui vise la simplification du travail) et la volonté de professionnalisation des emplois (qui cherche à faire reconnaître les qualifications et à valoriser les salariés).

La mise en place de la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** (GPEC) figure parmi les évolutions les plus souhaitables des entreprises et des institutions publiques. Cette démarche de gestion des ressources humaines vise à recenser les compétences et les métiers

présents dans l'entreprise, à anticiper et à orienter les évolutions des effectifs et des compétences (par la formation ou le recrutement en particulier). L'implication dans la GPEC suppose notamment de passer d'une gestion segmentée par âges à une gestion de l'emploi et des compétences axée sur l'aménagement de l'ensemble du cycle de vie professionnel. Le développement de la GPEC est encore récent, il est surtout notable dans les plus grandes entreprises. Il conviendra donc de la diffuser plus largement.

La mise en place d'**emplois à temps partagé** est également un moyen à la disposition des Directeurs des ressources humaines pour répondre au choc démographique et aux enjeux futurs de l'emploi. Le mécanisme des groupements d'employeurs est une des modalités intéressantes utilisables sur ce plan. Il permet en effet aux entreprises de disposer d'un personnel stable, de gérer leurs effectifs de manière souple, d'accéder à des compétences nouvelles avec des coûts salariaux effectivement supportés uniquement proportionnels à l'utilisation effective des compétences. Signalons toutefois que les situations sociales et d'emploi étant variables selon les groupements d'employeurs, **leur labellisation est un enjeu important**.

## **CHAPITRE 2 – QUELLE CONCILIATION ENTRE LES ATTENTES DES ENTREPRISES ET CELLES DES SALARIES ?**

Les mutations constantes de l'environnement économique, des technologies, les variations de la demande incitent les entreprises à rechercher la flexibilité et la souplesse dans leur gestion d'effectifs. Pour elles, les contraintes pesant sur les embauches et les licenciements empêchent les recrutements. Aux yeux d'une grande majorité de décideurs, la flexibilité est un moteur de l'emploi. Elle serait également un facteur de compétitivité en favorisant la réactivité.

Cette flexibilité peut être interne (variation des horaires ou des durées d'activité, utilisation du chômage partiel...) ou externe (embauche de CDD, recours à l'intérim, à l'externalisation ou à la sous-traitance...).

Bien que la Bretagne soit, avec les Pays-de-la-Loire, l'une des deux seules régions à avoir dégagé une croissance de l'emploi salarié à durée indéterminée et à temps complet entre 1990 et 1999 (cette forme d'emploi demeurant majoritaire), le développement de la précarité de l'emploi doit être souligné. Ainsi, durant la même période, le nombre des CDD a doublé, celui des intérimaires a triplé et les emplois aidés ont augmenté de 69 %.

Dans un tel contexte, les salariés recherchent une certaine sécurité de l'emploi. De plus, on peut considérer que la flexibilité n'est pas toujours un vecteur de performance. Lorsqu'elle entraîne une démotivation des salariés, des départs de ceux-ci ou une perte de compétence, la flexibilité peut avoir une influence négative sur les performances des entreprises. A l'avenir, avec la multiplication des difficultés de recrutement dans de nombreux secteurs, les entreprises qui se trouveront en mesure de proposer une certaine stabilité de relation ainsi qu'un investissement de long terme sur la compétence de leurs salariés seront privilégiées par les actifs.

Constatant la nécessité de rapprocher sécurité et flexibilité, le CESR a investigué les attentes respectives des entreprises et des salariés.

Il apparaît que les entreprises recherchent des candidats à même d'appréhender la complexité (grâce à une bonne culture et à une ouverture d'esprit), capables de travailler en équipe (présentant donc de bonnes qualités relationnelles) et d'être rapidement opérationnels. Il apparaît que les qualités et compétences recherchées par les entreprises sont individuelles mais celles-ci ne prennent leur véritable sens que lorsqu'elles s'inscrivent dans un engagement d'équipe. Ajoutons qu'outre des "savoir-faire", les salariés doivent présenter des "savoir-être" et souvent des "savoir faire faire".

La relation au travail des salariés s'est modifiée. Elle est désormais plus distante par rapport à la culture traditionnelle du travail, plus personnelle. Les individus attendent de leur travail davantage de satisfaction sur le plan personnel et souhaitent un rééquilibrage entre les loisirs et la vie professionnelle. Néanmoins, l'importance du travail n'est pas remise en cause.

Au sein des salariés, les jeunes semblent amplifier ces tendances car ils manifestent un détachement assez important par rapport au monde professionnel tout en considérant que le travail demeure structurant pour l'insertion ou l'autonomisation. Leurs comportements peuvent varier en fonction de leur plus ou moins bonne insertion. Ainsi, une partie d'entre eux compose avec la précarité et pratique le "nomadisme professionnel".

### **CHAPITRE 3 - QUELLES CONTRAINTES DOIT-ON LEVER AU NIVEAU DES TERRITOIRES ?**

Le développement de l'emploi et sa bonne répartition sur le territoire régional dépendent de la résolution d'un certain nombre de difficultés.

Deux phénomènes démographiques doivent tout d'abord être constatés : la métropolisation et la concentration sur le littoral. Les zones urbaines les plus importantes présentent une offre plus large d'emplois, a fortiori pour un couple. Or, le **logement** dans les grandes villes devient de moins en moins accessible, notamment pour les plus faibles revenus. De même, l'augmentation du nombre des résidences secondaires et l'arrivée de retraités ont fait s'accroître le prix de l'immobilier sur le littoral, ce qui pénalise les jeunes couples et les salariés du tourisme. L'inflation du prix du bâti et des loyers crée un frein de plus en plus fort à l'accession au logement notamment pour les populations les plus précaires.

De surcroît, plus d'un actif breton sur deux travaille en dehors de sa commune de résidence. Le coût du **transport**, sa disponibilité, son intermodalité sont, de ce fait, des éléments importants pour l'économie. Cette contrainte est particulièrement forte pour les jeunes et les chômeurs.

Pour attirer les salariés qualifiés en provenance d'autres régions ou d'autres pays (voire pour conserver les actifs de la région), il conviendra également d'optimiser leur accueil, celui de leurs conjoints (qui devront trouver un travail localement), celui de leurs familles (qui doivent trouver, pour leurs enfants, des écoles) et fournir des équipements culturels et sociaux.

#### ***LES LEVIERS SUR L'EMPLOI PROCURES PAR L'ORGANISATION ET LES PRECONISATIONS***

##### ***L'automatisation, l'informatisation, l'organisation***

⇒ renforcer l'aide aux entreprises

⇒ inciter les entreprises à des coopérations

### *GPEC*

⇒ pousser à un inventaire des compétences et des métiers à partir d'un référentiel *transversal*

### *Concilier flexibilité et sécurité*

⇒ favoriser les démarches visant à la sécurisation des parcours professionnels

### *Logement, transports*

⇒ augmenter le parc immobilier locatif et permettre aux salariés d'accéder au logement

⇒ réfléchir à l'équilibre entre Pays à dominante rurale et Pays à dominante urbaine (une étude sur le foncier sera prochainement engagée par le CESR sur ce plan)

⇒ améliorer et structurer le maillage urbain et interurbain

## **PARTIE IV – QUELLES CONDITIONS DE TRAVAIL ?**

En décembre 2004, le CESR a adopté à l'unanimité un rapport sur les conditions de travail réalisé sur saisine du Conseil régional de Bretagne. Ce document, reproduit comme partie intégrante de ce rapport général sur l'emploi et le travail, a permis de constater que l'amélioration des conditions de travail constitue un moyen de rendre l'activité professionnelle plus épanouissante pour les salariés, d'améliorer l'attractivité des professions, de protéger la santé des salariés mais aussi de développer et de pérenniser les entreprises.

### *LES LEVIERS POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LES PRECONISATIONS*

⇒ créer une aide globale à l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises

⇒ instaurer une nouvelle configuration du système d'appui et d'information en matière de conditions de travail

⇒ valoriser des actions innovantes réalisées par les entreprises et les acteurs de l'aide à l'amélioration des conditions de travail

⇒ insérer un volet "Conditions de travail" dans les Chartes de qualité

⇒ initier quelques actions prioritaires (intégration des jeunes salariés, prévention de l'usure au travail, accroissement de l'attractivité des métiers par l'amélioration des conditions de travail...)

## CONCLUSION

Un développement sectoriel ou la crise d'une filière peuvent modifier sensiblement le volume et contenu de l'emploi régional, ce qui rend délicat la prévision ou le chiffrage des croissances précises des professions. Malgré ces importants facteurs d'incertitude pour un échelon territorial comme la région, le CESR, se basant sur une consultation large d'acteurs de terrains et d'experts, a souhaité tracer des perspectives d'avenir pour l'emploi et le travail en Bretagne.

On peut penser, au terme de ce travail, que la Bretagne pourra faire face aux enjeux importants qu'elle rencontrera en faisant preuve du même dynamisme et de la même capacité d'adaptation qui l'ont caractérisée durant les décennies passées.

Les atouts de la région pour relever ces défis sont multiples, notamment le haut niveau de qualification de sa population active et la faculté d'adaptation de ses entreprises.

De plus, il apparaît que la résorption du chômage dépend en tout premier lieu de la croissance. Au-delà de diverses contraintes bien connues, une région comme la Bretagne peut se différencier positivement sur ce point. Y contribuer est une des prérogatives premières de la Région qui peut, dans ce but, mobiliser nombre de ses compétences.



**La synthèse qui suit correspond à la saisine consacrée aux conditions de travail qui a constitué le rapport d'étape adopté en décembre 2004, partie intégrante du présent rapport**



# SYNTHESE DE LA REPONSE A LA SAISINE DU CONSEIL REGIONAL DE BRETAGNE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL EN BRETAGNE

## INTRODUCTION

L'objet de la présente réflexion est d'analyser les conditions de travail des salariés en usage en Bretagne et les moyens d'apporter des améliorations sur ce plan (en initiant des actions nouvelles mais aussi souvent en tirant parti des outils existants).

Pour répondre à cette saisine du Président du Conseil régional, le CESR s'est fixé un certain nombre d'objectifs et de principes guidant son analyse.

En premier lieu, l'Assemblée socio-professionnelle régionale réaffirme son attachement à la notion de travail qui demeure pour elle une valeur centrale de notre société et conserve un rôle décisif pour former, pour créer un lien social, pour insérer et pour rémunérer. Il s'agit également d'un élément qui apparaît comme généralement constitutif de la bonne santé physique et mentale.

Dans cette optique, l'approche du CESR s'est voulue positive et volontariste. L'amélioration des conditions de travail est préconisée afin de rendre l'activité professionnelle plus épanouissante et plus satisfaisante pour les salariés, d'accroître l'attractivité des professions, de protéger les personnes contre des risques pour leur santé, d'améliorer l'efficacité des entreprises et ainsi de contribuer à pérenniser ces dernières.

Il était bien entendu hors de propos pour le CESR de mettre en accusation un acteur ou un autre (que ce soit les entreprises, des filières particulières, l'Inspection du travail ou les salariés).

Le CESR ne souhaite pas non plus qu'une analyse telle que la sienne nuise en définitive à l'image de la Bretagne. S'il considère que des améliorations des conditions de travail sont nécessaires, il rappelle que ses deux dernières études prospectives ont montré des éléments très favorables à la région : aptitude au dialogue et à l'innovation sociale des acteurs socio-économiques, qualité de vie, accroissement de la qualification des emplois... Il n'est pas indifférent que la Bretagne attire les actifs.

## CHAPITRE I – LE PERIMETRE DU SUJET

Les conditions de travail comprennent trois dimensions distinctes : d'une part l'environnement physique, chimique et biologique du travail, d'autre part le contenu du travail (intellectuel ou physique, autonome ou plus contraint...) et enfin l'organisation du travail (travail à la chaîne, organisation en flux tendu ou en équipes autonomes de production etc.). Elles intègrent donc des éléments aux conséquences objectives (par exemple l'impact sur la santé d'une activité précise) mais aussi une dimension de ressenti (sentiments du salarié

concernant l'intérêt du contenu du travail, les perspectives d'évolution offertes par le poste et la préservation de la santé).

Sur le plan de la **santé au travail**, cinq catégories de pathologies et maladies professionnelles peuvent être déterminées : les maladies liées à l'environnement (allergies, intoxications, maladies infectieuses, cancers professionnels...), les pathologies de surcharge physique liées à des vibrations, des charges, des mouvements répétitifs, des postures pénibles (troubles musculo-squelettiques notamment), les pathologies psychologiques (dépression, stress intense, surmenage...), les manifestations de violence et les accidents du travail (y compris ceux liés à la circulation routière).

**Il apparaît délicat de parler des conditions de travail en général**, les tâches, les contraintes et les implications différant selon les secteurs, les activités, les entreprises, les métiers. Le travail intellectuel et le travail physique s'opposent mais peuvent aussi se cumuler, les frontières entre l'un et l'autre se réduisant. De même, les pathologies psychiques et physiques sont bien souvent liées. Par ailleurs, les capacités à supporter de mauvaises conditions de travail varient selon les personnes, ce qui montre le caractère partiellement subjectif de cette notion.

Enfin, **la situation de la santé au travail n'est connue qu'imparfaitement** : certains accidents ou pathologies étant sous-déclarés, l'origine professionnelle de certaines maladies n'étant pas toujours reconnue (c'est le cas des cancers se déclarant au cours de la retraite ou des pathologies ne figurant pas sur le tableau des maladies reconnues actuellement)...

## **CHAPITRE II – ÉTAT DES LIEUX DE LA SITUATION EN BRETAGNE ET SPECIFICITES PAR SECTEURS D'ACTIVITE**

### **SECTION 1 – LA SITUATION EN BRETAGNE**

**Sur le long terme, la situation en matière de santé au travail s'est nettement améliorée** en Bretagne comme dans la France entière. Plusieurs facteurs explicatifs peuvent être distingués : l'évolution technique qui a favorisé la mise au point d'outils et de matériels permettant la réduction ou la suppression des activités et opérations pénibles, l'évolution économique qui a entraîné la disparition de métiers pénibles ou la baisse des effectifs dans ces activités, les politiques de prévention des risques professionnels qui ont été menées au plan national et régional, dans les filières et dans les entreprises elles-mêmes.

Deux tendances mettent en évidence cette évolution favorable. En premier lieu, la hausse de l'espérance de vie des Bretons a été continue (elle s'établit désormais à 74,4 ans pour les hommes et à 82,5 ans pour les femmes). En second lieu, l'indice de fréquence des accidents du travail, pour les salariés du régime général, est passé de 85,3 % en 1970 à 51,7 % en 2002.

Toutefois, **en Bretagne, comme au niveau national, les tendances récentes en matière de santé au travail sont assez nettement négatives**, démontrant une dégradation des conditions de travail : forte croissance des maladies professionnelles (+ 241,8 % entre 1996 et 2002 pour les salariés des régimes agricole et général), accroissement de la gravité des pathologies, augmentation des coûts générés par ces pathologies, risque routier liés au travail et au trajet domicile-travail demeurant préoccupant.

De même, l'environnement de travail et le contenu des postes peuvent s'avérer dangereux. En 2002, les médecins du travail ont repéré plus de 400 000 expositions à des risques professionnels. A titre d'exemple, près de 140 000 personnes effectuent des gestes répétitifs, l'exposition à l'amiante concerne encore 5 048 personnes ou 7 000 salariés sont exposés à divers CMR (cancérogènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction).

Bien évidemment, des explications techniques peuvent être avancées pour relativiser ces évolutions et situations défavorables. La meilleure reconnaissance des maladies professionnelles explique pour partie leur accroissement statistique dans les années qui suivent leur reconnaissance. De même, les expositions professionnelles sont diversement nocives. En matière de risque routier, on peut raisonnablement anticiper de futures tendances positives, liées à des évolutions récentes. Enfin, comme dans toute activité humaine, le risque zéro n'existe pas dans la vie au travail.

Néanmoins, le caractère souvent physique de l'activité, l'accroissement de la pénibilité des postes semblent indéniables. A ceci s'ajoutent des pathologies psychologiques (stress, surmenage...). Le contact avec le public (client, usager, patient) est source d'intérêt dans le travail mais exige de la disponibilité et génère parfois des désagréments.

De surcroît, **la Bretagne présente, sur certains plans, des évolutions plus négatives que la moyenne nationale. La fréquence des accidents du travail** stagne dans la région depuis la fin des années 1980 alors qu'elle a tendance à baisser au niveau national. L'indice de fréquence des accidents est désormais supérieur au niveau national contrairement à ce que l'on constatait dans les années 1970 (le différentiel était de 10,5 points en 2001).

L'espérance de vie des personnes demeure assez nettement en deçà de la moyenne nationale (de 1,3 an pour les hommes et 0,3 an pour les femmes).

Toutefois, **la principale spécificité de la Bretagne réside dans le poids des TMS (troubles musculo-squelettiques)**. La Bretagne est une des régions françaises avec les Pays-de-la-Loire dans lesquelles les TMS sont les plus développés, le Finistère occupant même le premier rang des départements français pour ces pathologies. Ces affections, qui concernaient en 2002 environ 3 114 salariés relevant du régime général et 720 dépendant du régime agricole, affectent les tissus (tendons, nerfs, muscles, gaines synoviales...) situés à la périphérie des articulations. Ces troubles ont une origine plurifactorielle, les éléments déclenchant étant un travail physique répétitif, intense, rapide, impliquant des positions articulaires extrêmes mais aussi le stress, le sentiment d'une faible reconnaissance et de l'absence de sens du travail pratiqué. Ils sont, avec le stress et les troubles psychologiques, un des principaux signes d'une **tendance très nette à l'intensification du travail pour les salariés**.

## **SECTION 2 – SPÉCIFICITÉS PAR SECTEUR**

L'importance des TMS dans la région s'explique par le **poids tout particulier dans l'emploi régional de l'agro-alimentaire**. Les IAA représentaient en 2002 35,5 % de l'emploi salarié industriel. Or, dans la transformation des viandes, qui constitue la principale activité des IAA bretonnes, l'automatisation est encore assez peu développée, une part importante de la valeur ajoutée provenant du travail humain. Une bonne partie du travail des salariés demeure manuel malgré une constante augmentation de l'automatisation. Certaines opérations (notamment dans la découpe) peuvent difficilement être davantage mécanisées aujourd'hui (la découpe par laser s'avérant encore peu satisfaisante). De ce fait, l'automatisation, lorsqu'elle est réalisée,

reste souvent partielle et se traduit encore fréquemment par des séquences de travail manuel répétitives pour les salariés. On constate, dans ce secteur, des phénomènes d'intensification des cadences (sous l'effet notamment des modes de production en juste-à-temps et en flux tendus mais aussi du fait des exigences de la grande distribution et de la différenciation des produits). L'intensification du travail a un lien direct avec l'accroissement de la pénibilité et la montée des TMS. On comptait de ce fait environ 2 100 cas de TMS déclarés dans l'agro-alimentaire breton en 2002 (IAA et agriculture).

Il convient de noter également un accroissement de la formalisation dans les IAA (la recherche de l'efficacité productive et de la maîtrise de la sécurité sanitaire des aliments incitant à la mise en place de démarches de certification qualité).

Signalons par ailleurs que certains secteurs, présentant des modes d'organisation du travail très spécifiques, sont sur-représentés dans l'emploi régional par rapport à la moyenne nationale. Il s'agit du Bâtiment et les Travaux Publics (or, avec 116,1 accidents du travail pour 1 000 salariés en 2002, le BTP apparaissait comme un secteur particulièrement dangereux), du tourisme (secteur caractérisé par des horaires contraignants et décalés, des contrats de courte durée et souvent précaires, des activités parfois physiques...), des transports (activité pénible, soumettant les salariés au risque d'accidents de la circulation et au respect de délais stricts, parfois à la nécessité de déplacer des charges lourdes...), de l'agriculture (activité physique comprenant des risques liés aux produits utilisés mais aussi aux types d'activités pratiqués dans des bâtiments souvent cloisonnés) et des activités maritimes avec un taux d'accident du travail bien supérieur à la moyenne des autres secteurs.

En revanche, dans **le secteur tertiaire et le commerce** (qui concentrent 69,3% de l'emploi régional), la Bretagne ne se distingue pas fondamentalement du reste de la France.

Le **secteur public** est historiquement important dans l'emploi en Bretagne (il était estimé à 22 % de l'emploi total en 1999). Or, les conditions de travail dans cette partie de l'économie sont très mal connues, les informations étant parcellaires et dispersées. Cependant, une étude du Ministère de l'Emploi et du Travail estime que les conditions de travail ne sont, d'une façon générale, ni plus difficiles ni meilleures dans la fonction publique que dans le secteur privé. C'est le métier qui prime : à métiers analogues, les salariés des deux secteurs sont proches du point de vue des contraintes et des marges de manœuvre qu'ils connaissent au travail. On peut rajouter que le secteur public tend à rapprocher ses modes de gestion de ceux du privé. En revanche, sur le plan des accidents du travail, le secteur public semble nettement moins risqué que le secteur privé (les accidents y surviennent trois fois moins souvent), de nombreux métiers à haut risque étant peu ou pas représentés dans la fonction publique.

### **SECTION 3 – LA SITUATION DES FEMMES**

La situation des femmes est assez contradictoire. Elles apparaissent deux fois moins menacées d'un accident du travail que les hommes (une étude nationale estime le taux d'accident des hommes à 11,2 % et celui des femmes à 5,3 %). Cette différence s'explique essentiellement par les métiers occupés par les uns et par les autres.

En revanche, elles apparaissent plus confrontées aux arrêts maladies et aux troubles psychologiques (stress, anxiété, dépression...) que les hommes.

Les femmes se révèlent moins à même de répondre aux efforts physiques importants. Or, elles sont très représentées dans les IAA (43,5 % des salariés en Bretagne) ce qui explique qu'elles soient particulièrement affectées par les troubles musculo-squelettiques.

Par ailleurs, les femmes sont plus concernées que les hommes par la précarité (en Bretagne, en 1999, 16,6 % des salariées travaillaient dans le cadre d'un contrat à durée limitée de type CDD, intérim ou emplois aidés contre 12,3 % pour leurs homologues de sexe masculin). Des réflexions sur ces questions sont en cours. Or, comme nous le verrons plus loin, il existe un lien entre précarité et pathologies professionnelles. Elles ont le plus souvent d'autres contraintes liées à l'articulation de leur travail avec leur vie familiale et personnelle.

## **CHAPITRE III – L'IDENTIFICATION ET LE RECENSEMENT DES ACTEURS**

Un grand nombre d'acteurs interviennent dans le domaine des conditions de travail. Il peut s'agir

- d'organismes dont la vocation principale est la collecte et la redistribution de cotisations sociales (Caisse Régionale d'Assurance Maladie, Mutualité Sociale Agricole) ;
- d'organismes de contrôle de l'application de la réglementation du travail (Inspection du travail) ;
- d'instances de prévention sectorielles (Institut Maritime de Prévention, Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics, "Prévention et Sécurité dans les Industries de Carrières et Matériaux de Construction") ;
- d'instances de prévention et de détection des pathologies (la médecine du travail) ;
- d'organismes techniques internes aux entreprises (Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail).

Deux organismes méritent une attention particulière. L'Antenne de Bretagne de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, émanation en région d'un établissement public, est une instance spécialisée dans l'intervention en entreprise dans le domaine des conditions de travail. Contrairement à ce que l'on constate dans de nombreuses régions, il ne s'agit pas d'une ARACT (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) instituée paritairement au plan régional. Toutefois, la Commission de suivi de cette instance comprend les partenaires sociaux et ses financeurs (Etat et Conseil régional notamment). En revanche, l'Observatoire Régional de la Santé au Travail, instauré en 2001, est une instance de coordination et d'étude réunissant sur un plan paritaire les principaux acteurs du domaine de la santé au travail.

Outre leur mission principale, ces organismes ont souvent un rôle de conseil et d'expertise auprès des entreprises. Ils peuvent être source d'information et de sensibilisation des publics concernés (CRAM, MSA, ANACT, ORST notamment). Ils peuvent dispenser des formations (CRAM, OPPBTP)...

## CHAPITRE IV – LES CONSEQUENCES POUR L'EMPLOI ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE LA REGION

Les mauvaises conditions de travail présentent des inconvénients évidents pour les salariés, tant pour leur santé et leur équilibre psychologique que du fait de leur effet en matière d'usure physique à long terme. Les salariés semblent de moins en moins disposés à accepter des conditions de travail difficiles. Beaucoup d'entre eux partent du principe que leur corps est un bien irremplaçable qu'ils doivent protéger.

L'amélioration des conditions de travail répond de ce fait à un véritable impératif moral et de santé publique. Pour autant, cette nécessité se justifie aussi sur un strict plan économique. En premier lieu, **les mauvaises conditions de travail ont un coût pour les entreprises**. En 2002, le montant d'intervention de la CRAM s'est élevé à 239,371 millions d'euros. Le coût moyen d'un accident du travail est de 2 609 € et même de 39 942 € pour les accidents du travail "graves" (entraînant une incapacité partielle mais permanente). Ces sommes sont ensuite répercutées sur les entreprises. Mais les mauvaises conditions de travail influent également sur l'efficacité du travail et sur l'attractivité des métiers.

### SECTION 1 – LES LIENS ENTRE CONDITIONS DE TRAVAIL ET EFFICACITÉ AU TRAVAIL ET DU TRAVAIL

Aux coûts directs et aisément chiffrables des maladies, des accidents professionnels et des mauvaises conditions de travail, il convient d'ajouter **les pertes indirectes** liées à la **désorganisation du travail** et de la production, à la nécessité de chercher et de former un remplaçant, à l'**absentéisme**, à la baisse de **productivité** causée par la **démotivation** des salariés, à la dégradation du climat social, à la non-qualité, au départ de salariés et ainsi à la perte de savoir-faire, au temps de travail perdu... Ce coût indirect est probablement bien plus élevé que le seul montant des remboursements de la CRAM. Pour les TMS, les différents coûts cachés et indirects seraient 10 à 30 fois supérieurs aux coûts directs. Selon une évaluation réalisée par la l'Inspection du travail de la DRAF, entre 2000 et 2003, les TMS coûteraient, dans les IAA, entre 0,6 et 0,9 € par heure de travail dans le Finistère et entre 0,3 et 0,5 € par heure de travail dans l'Ille-et-Vilaine.

Toutefois, plutôt que d'insister sur les coûts, il importe d'adopter une démarche positive en mettant en valeur le fait que l'amélioration des conditions de travail est **un indéniable vecteur de gains économiques**.

**La désintensification et le ralentissement des rythmes de travail peuvent être des facteurs d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des entreprises**. Des cadences trop élevées génèrent des pertes et des gaspillages et, plus fondamentalement encore, altèrent la productivité des salariés tout en empêchant les améliorations possibles. L'intensité excessive compromet le travail à venir parce qu'elle supprime les moments où on peut réfléchir sur son expérience passée, s'informer des changements à venir, les anticiper et s'organiser en conséquence. Les nouvelles tâches seront donc plus difficiles à réaliser et, à charge égale, le travail est plus intense. Urgence et impréparation se cumulent alors négativement. De même, en raccourcissant les temps de pause, l'intensification réduit les moments qui permettent de faire le point ou d'aplanir les conflits, les coopérations informelles qui concourent à l'auto-formation, l'assimilation des événements et incidents qui surviennent au cours de travail. A l'opposé, plus motivés pour s'investir dans des sociétés prenant en compte leur bien-être au

travail, les salariés, et donc les entreprises, peuvent aussi tirer parti de conditions de travail favorables à l'innovation, à la créativité, à la réflexion.

Plus concrètement encore, la baisse de la pénibilité d'une tâche facilite l'exécution du travail (la fiabilité est alors accrue) et, a contrario, l'efficacité est compromise lorsque le système de production s'avère inadapté au travail humain.

L'exemple des Etats-Unis, où une stratégie de réduction des TMS et des risques professionnels menée avec succès s'est accompagnée d'une forte croissance de la productivité, confirme l'impact positif sur l'efficacité économique des politiques d'amélioration des conditions de travail. Selon une étude rapportée par le Directeur Général de la Santé du Ministère de la Santé et des Affaires Sociales, l'amélioration de 10 % de l'état de santé de la population génère une croissance économique de 0,35 %.

## **SECTION 2 – LES LIENS ENTRE CONDITIONS DE TRAVAIL ET ATTRACTIVITÉ DES EMPLOIS**

**Les bonnes conditions de travail ont aussi un effet direct sur la disponibilité des moyens humains.** En effet, elles favorisent une réduction du taux d'absentéisme et du "turn over", elles fidélisent les salariés et renforcent l'attractivité des entreprises. Les difficultés de recrutement rencontrées, de manière épisodique ou structurelle, dans de nombreux secteurs proviennent, dans une large mesure, de conditions de travail difficiles ou d'une mauvaise image des métiers sur le plan de la pénibilité. Elles handicapent d'ores et déjà des entreprises, des secteurs et des zones géographiques.

Il n'est pas du tout indifférent que des secteurs importants pour l'économie bretonne, aux caractéristiques organisationnelles affirmées, rencontrent actuellement de fréquentes difficultés de recrutement (transport, hôtellerie-restauration, BTP, pêches maritimes et même IAA dans certains bassins d'emploi).

Le choc démographique qui commencera vers 2007 devrait se traduire par un accroissement des départs en retraite, une baisse du nombre des nouveaux arrivants sur le marché du travail et corrélativement une diminution progressive de la population active (- 1,8 % entre 2007 et 2015 selon l'INSEE). Dans ce contexte, la concurrence pour attirer les candidats et retenir les salariés devrait s'accroître entre les différents secteurs économiques. Les filières qui s'avèreront en mesure d'offrir des conditions de travail appréciables auront un avantage considérable dans cette compétition pour attirer et conserver le "capital humain".

Ce retournement démographique imposera d'attirer plusieurs types de candidats (jeunes, femmes souhaitant reprendre une seconde carrière...), de diminuer le chômage, de fidéliser des personnels temporaires (intérimaires, travailleurs saisonniers...), d'attirer des travailleurs d'ailleurs mais aussi de conserver en activité les salariés les plus âgés ou de trouver des solutions de reclassement.

## **SECTION 3 – CONSÉQUENCES DES MAUVAISES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Pendant longtemps, les **salariés âgés** ont pu bénéficier de conditions de travail meilleures que celles des autres salariés grâce à des postes adaptés. Cette situation aurait tendance à ne plus se vérifier dorénavant. En premier lieu, les salariés les plus âgés sont de plus en plus amenés à se conformer aux mêmes exigences que leurs cadets. De surcroît, on assiste à une certaine

forme d'exclusion des salariés vieillissants, tout particulièrement en Bretagne. Ainsi, le taux d'emploi (population active occupée/population totale) est, chez les hommes, assez nettement inférieur à la moyenne métropolitaine (56,8 % contre 61,7 % pour les 55-59 ans), l'écart étant moins significatif pour les femmes (43,1 % contre 45,7 %).

Cette situation s'explique aussi par des préjugés fréquemment formulés. On considère souvent, sans que cela soit exact pour tous les postes, que la productivité des personnes baisse à partir d'un certain âge et qu'un décalage s'instaure, chez les personnes les plus âgées, entre la productivité effective et le niveau de salaire (ce dernier étant souvent lié à l'expérience et à l'ancienneté dans l'entreprise). De plus, la mise en place de ces postes adaptés peut parfois être coûteuse et n'est pas toujours possible. L'exclusion de l'activité provient aussi souvent de problèmes physiques rencontrés par les salariés.

Or, le choc démographique qui commencera en 2007 imposera de maintenir en activité les salariés les plus âgés et donc de revenir sur ces pratiques. Cela supposera de prévoir des aménagements des postes de travail et des adaptations des rythmes et des tâches.

Toutefois, il serait dangereux de se focaliser uniquement sur les salariés les plus âgés car le véritable enjeu réside dans la prévention de l'usure au travail. Dans de nombreuses activités, l'intensification du travail provoque des affections précoces ou un vieillissement prématuré. L'amélioration des conditions de travail doit donc concerner toutes les catégories de salariés et tous les âges.

Deux études nationales permettent de mieux cerner les populations pâtissant le plus des mauvaises conditions de travail.

Si l'on s'intéresse aux **accidents du travail, les principales victimes sont les jeunes et les travailleurs précaires (intérimaires et apprentis)**. L'âge et le statut en eux-mêmes n'expliquent pas la forte fréquence des accidents du travail. C'est parce qu'ils impliquent une expérience faible dans le poste ne favorisant pas l'anticipation des risques et des imprévus, que ces caractéristiques s'avèrent accidentogènes. Ajoutons que les facteurs de risque tendent à se cumuler puisque les jeunes sont aussi les plus concernés par les statuts précaires... La remise en cause des solidarités de travail, qui constitue un facteur de stress et empêche d'obtenir les appuis et conseils des collègues, est encore plus pénalisante pour les salariés précaires ou récemment intégrés. On peut aussi remarquer que l'incertitude sur l'avenir professionnel, est, pour les travailleurs précaires, un facteur de stress.

La concentration des accidents sur les salariés précaires est d'autant plus inquiétante que le poids de ce type de contrat tend à s'accroître en France en général et, dans une moindre mesure, en Bretagne. Ainsi, dans la région, le nombre d'intérimaires a été multiplié par trois entre 1990 et 1999.

Dans le domaine des **arrêts maladies** de moyenne durée (2 à 4 mois), on constate au plan national une **surreprésentation des femmes et des salariés les plus âgés**.

Tout projet d'amélioration des conditions de travail doit tenir compte de cette réalité fondamentale : la mise en place progressive d'un monde du travail de plus en plus dual composé d'une frange assez constante de salariés en situation relativement stable (l'ancienneté moyenne dans l'entreprise ne s'est pas sensiblement modifiée depuis 20 ans, le contrat à durée indéterminée demeurant la règle) et une concentration de la précarité et donc

des pathologies professionnelles sur les salariés de moins de 10 ans d'ancienneté, les travailleurs de plus de 55 ans et les femmes.

#### **SECTION 4 – ANALYSE DES FACTEURS BLOQUANTS**

Plusieurs facteurs limitent la prise en compte des conditions de travail et les possibilités d'anticipation en la matière :

- le fréquent chevauchement de compétences entre les acteurs ;
- l'éclatement des intervenants qui rend le système opaque (l'Inspection du travail dépend de trois Ministères, il existe plusieurs médecines du travail selon les branches) ;
- l'absence de coordination entre les acteurs ;
- le manque d'informations et de statistiques sur les pathologies et les conditions de travail (les données provenant notamment d'une multitude de Caisses de Sécurité sociale, aucune enquête régionale n'ayant été réalisée sur la vie au travail) ;
- le faible nombre d'aides ;
- le décalage du système par rapport aux nouvelles pathologies (stress, TMS...).

Il est de ce fait important que les partenaires sociaux aient décidé, dans le cadre de l'Observatoire Régional de la Santé au Travail, de lancer une étude recensant les intervenants en matière de conditions de travail, leurs actions et les statistiques disponibles.

D'autres phénomènes plus spécifiques doivent être signalés : manque d'effectifs dans les Inspections du travail, modes de fonctionnement des CHSCT devant évoluer (notamment pour leur mise en place dans le cadre légal, l'amélioration du fonctionnement et la formation des représentants des salariés), pénurie de praticiens et déséquilibre démographique dans la médecine du travail, déficit de prévention sur le terrain...

## **CONCLUSION : PROPOSITION D' ACTIONS PRIORITAIRES ET IDENTIFICATION DES ACTEURS SUR LESQUELS LA REGION POURRA S' APPUYER**

Les facteurs de blocage limitant la prise en compte des conditions de travail et les possibilités d'anticipation en la matière sont multiples. Certaines tendances récentes peuvent apparaître inquiétantes.

Néanmoins, plusieurs facteurs se révèlent favorables et porteurs d'espoirs. La mobilisation des acteurs autour de cette question, symbolisée par la mise en place de l'ORST mais aussi par la multiplication des actions collectives ou individuelles d'amélioration des conditions de travail, est un signe positif.

De même, les entreprises disposent, avec le "document unique" instauré en 2001, d'un outil appréciable de réflexion et de stratégie pour la prévention des risques professionnels. Il est important que les entreprises s'approprient ce nouvel instrument afin de dépasser la seule obligation réglementaire, le document unique devant devenir un outil de gestion et un vecteur de progrès à part entière. Tel a d'ores et déjà été l'objectif de plusieurs initiatives lancées par les Unions Patronales Interprofessionnelles de Bretagne ou, dans le domaine des IAA, dans le cadre de la Charte de développement pérenne de l'agriculture et de l'agro-alimentaire.

A signaler que, d'une manière générale, l'implication des employeurs est cruciale pour la pleine réussite des actions d'amélioration des conditions de travail. Néanmoins, l'investissement des salariés et de leurs représentants est également fondamental. Les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, organes présidés par le chef d'entreprise, ont un rôle important dans ce domaine.

Nombre de dispositions en matière de conditions de travail et de santé au travail relèvent de l'échelon national (la réglementation relative aux CHSCT ou à la médecine du travail, les tableaux des maladies professionnelles etc.). Néanmoins, une action plus localisée est possible et même souhaitable. Comme nous l'avons montré dans le rapport, l'amélioration des conditions de travail est un véritable vecteur de développement des entreprises. Or, le Conseil régional a la compétence dans le domaine de l'aide aux entreprises et peut, en vertu de la loi relative à la politique de santé publique du 9 août 2004, définir des objectifs particuliers en matière de santé et mettre en œuvre des actions régionales correspondantes. Son intervention apparaît de ce fait envisageable et pertinente.

Cette intervention semble d'autant plus justifiée que les aides publiques dans ce domaine se révèlent notablement moins nombreuses et importantes que dans d'autres. Il importe, en la matière, d'apporter un appui global à la politique de progrès de l'entreprise. Toute intervention ponctuelle doit se faire dans le cadre d'une approche globale. Cette conception globale de l'entreprise comprend en particulier l'organisation de la production, dont le lien avec les conditions de travail est évident.

Signalons d'ailleurs que cette conception globale des aides s'inscrirait dans un objectif général de développement durable de la Bretagne conciliant bien l'économie, le social et l'environnement (l'environnement de travail étant un paramètre à prendre en compte).

Si un dispositif d'aide nouveau peut sembler souhaitable, il ne paraît en revanche pas pertinent de mettre en place une instance nouvelle spécialisée sur ces questions. La région dispose notamment, avec l'Observatoire Régional de la Santé au Travail et l'Antenne Bretagne de l'ANACT, d'outils associant les partenaires sociaux et susceptibles de voir leurs compétences étendues.

## **PRECONISATIONS**

### **Pour la création d'une aide globale à l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises**

*Le Conseil Économique et Social de Bretagne est favorable au soutien apporté à tous les types d'entreprises, en particulier les PME-PMI. Il s'agit, pour lui, d'une contribution à leur pérennité et à leur développement.*

*Cependant, l'approche globale incluant le volet social d'amélioration des conditions de travail doit être une composante de la décision de soutien du Conseil régional.*

*Il appartient à la Région de choisir les outils pertinents. Le CESR rappelle son souhait, émis précédemment, de ne pas voir constituer une structure nouvelle mais de mieux faire fonctionner les outils existants.*

### **Pour une configuration nouvelle du système d'appui et d'information en matière de conditions de travail**

*Dans un souci de cohérence, le CESR propose de mettre en place un système dans lequel l'Observatoire Régional de la Santé au Travail, institution paritaire, serait l'instance de réflexion, d'analyse de la situation régionale, de concertation entre intervenants et de définition des politiques à mettre en œuvre. Il serait par ailleurs souhaitable que la Région puisse doter cet Observatoire des moyens financiers suffisants.*

*D'autre part, le Conseil régional devra également s'appuyer sur les conclusions des travaux en cours des partenaires sociaux réunis au sein de la COPIRE, notamment en matière d'évolution du statut de l'Antenne Bretagne de l'ANACT.*

### **Pour une valorisation des actions innovantes réalisées par les entreprises et les acteurs de l'aide à l'amélioration des conditions de travail**

*Le CESR renouvelle sa préconisation, formulée en janvier 2001, de « faire connaître et diffuser les pratiques innovantes en matière sociale en suscitant les échanges d'expériences entre entreprises (par exemple lors d'une conférence régionale sur ce thème) et en invitant les services de l'inspection du travail et de la médecine du travail à présenter ces initiatives au sein des entreprises ». Il conviendrait d'associer à cette Conférence régionale la Direction Régionale du Travail, de l'emploi et de la Formation Professionnelle, la CRAM, la MSA, des élus des CHSCT de la région, les professionnels de santé et du secteur du travail adapté.*

*Par ailleurs, afin de sensibiliser les acteurs à l'apport de bonnes conditions de travail sur le plan de l'efficacité économique et de la mobilisation des salariés, le CESR recommande qu'une information sur les conditions de travail et la santé au travail soit dispensée dans le cadre des formations destinées aux créateurs et repreneurs d'entreprises mais aussi que des*

*enseignements sur cette question soient proposés dans les lycées professionnels et les Centres de Formation des Apprentis.*

**Pour un volet « Conditions de travail » dans les Chartes de qualité**

*Les filières agricoles, les entreprises de la grande distribution, les donneurs d'ordre élaborent et font appliquer par leurs membres ou partenaires économiques des Chartes intégrant notamment des exigences de qualité et de respect de l'environnement. Il serait important, dans ce cadre, d'inscrire également des exigences en termes de conditions de travail et de prévention des risques professionnels.*

**Des thèmes d'actions prioritaires et des actions**

*Des actions prioritaires peuvent être distinguées. Elles portent sur l'accueil et l'intégration des salariés à durée limitée et des nouveaux arrivants, sur la prévention des risques professionnels, la prévention de l'usure au travail (afin de prolonger la durée d'activité des salariés), l'accroissement de l'attractivité des métiers par l'amélioration des conditions de travail.*

*En matière d'intégration des nouveaux salariés, il serait souhaitable que le Conseil régional de Bretagne appuie la réalisation, au niveau des entreprises ou des filières, de livrets d'accueil de ces nouveaux salariés, la mobilisation d'autres sources de financement étant également recommandée.*

*Il pourrait également être envisageable de créer des Commissions paritaires locales avec les partenaires sociaux. Dans ce contexte nouveau, le soutien du Conseil régional serait un appui utile à la réussite de cette expérience.*

**Synthèse adoptée à l'unanimité par le Conseil Economique et Social de Bretagne  
lors de sa session du 6 décembre 2004**

# *INTRODUCTION*



L'emploi et le travail constituent un sujet de préoccupation important pour la Bretagne : 8 % de la population active est encore au chômage dans la région alors que, pour plusieurs types d'emplois, les entreprises déclarent rencontrer des difficultés de recrutement. De surcroît, le prochain départ en retraite d'un nombre considérable d'actifs fait peser le risque d'une déstabilisation de l'économie de la Bretagne.

C'est dans un tel contexte que le Conseil Économique et Social Régional a souhaité engager une réflexion sur les perspectives de l'emploi et du travail. Dans son approche des phénomènes, a été adoptée une démarche anticipatrice et volontariste. Il n'est ainsi pas question dans ce rapport de minimiser l'ampleur des mutations économiques à venir ou d'en minorer les effets. Le CESR souhaite néanmoins éviter une dramatisation excessive ou une vision unilatéralement pessimiste qui sous-évalueraient les marges de manœuvre dont disposera la région et les capacités de réponse des acteurs. Les Bretons ont encore, pour une large part, leur destin en main.

Cette volonté d'exposer les opportunités dont bénéficiera la Bretagne tout en ne minorant pas les difficultés et, plus généralement, de présenter les différents termes de débats souvent nourris et complexes, a amené à adopter un mode de raisonnement contradictoire, répondant à une série de questions, et aboutissant à une synthèse qui prend en compte cette complexité.

Le CESR s'étant prononcé dans de multiples études sur les questions de l'emploi et du travail, le présent rapport reprend à plusieurs reprises les analyses et recommandations formulées à ces occasions. En ce sens, ce rapport peut être considéré comme une forme de bilan de nombreuses années de réflexion. Il complète également le rapport sur la création et la reprise d'entreprises en Bretagne de janvier 2003 qui traitait des conséquences du choc démographique sur le développement et la pérennité des entreprises agricoles, artisanales, commerciales, de service et industrielles.

Le présent rapport est constitué à la fois d'**une autosaisine** (sur l'emploi et le travail en général ainsi que sur leurs perspectives d'évolution) mais aussi d'**une saisine**. En effet, par un courrier en date du 8 septembre 2004, le Président du Conseil régional de Bretagne a saisi le CESR d'une étude sur les conditions de travail. Le rapport rédigé en réponse à cette demande a été adopté à l'unanimité par l'Assemblée consultative socio-professionnelle le 6 décembre 2004. Il est reproduit comme partie intégrante de ce rapport général sur l'emploi et le travail.

Quatre grandes problématiques permettent de proposer des perspectives d'action pour la Région. A partir d'une réflexion sur le nombre des actifs en lien avec le "choc démographique" (Partie I), est conduite et présentée une réflexion sur l'évolution des emplois et des métiers (Partie II), sur les modes d'organisation des entreprises (Partie III), et enfin sur les conditions de travail (Partie IV).



*PARTIE I :*

*QUEL CHOC  
DEMOGRAPHIQUE ?*



# PLAN

## **SECTION 1 – UN CHOC OU UN ECUEIL ?**

### ***1. Les tendances démographiques et leurs implications génèrent des ondes de choc***

*1.1. La baisse de la population active et ses conséquences*

*1.2. Une baisse de la proportion des jeunes et une augmentation de celles des actifs âgés*

### ***2. Des conséquences économiques qui peuvent également être préoccupantes***

*2.1. Une impréparation apparente des employeurs ?*

*2.2. L'augmentation du taux d'emploi des différentes populations paraît délicat à réaliser et parfois sans véritable effet*

*2.2.1. Les jeunes*

*2.2.2. Les femmes*

*2.2.3. Les "seniors"*

*2.2.4. L'appel à une main d'œuvre immigrée*

*2.2.5. Le recrutement des demandeurs d'emploi*

*2.3. Un impact limité sur le niveau de chômage*

*2.4. Des risques de concurrences entre les âges, les secteurs et les entreprises*

**SECTION 2. LES ENTREPRISES SERONT-ELLES VERITABLEMENT DEMUNIES ET INACTIVES ?**

- 1. Un phénomène progressif*
- 2. Des marges de manœuvre existent*
- 3. Un tissu économique accoutumé à de fortes variations*
- 4. Le vieillissement de la population n'est que temporaire*
- 5. Le retournement démographique peut être vécu comme une opportunité de réorganisation par les entreprises*

## SECTION 1 – UN CHOC OU UN ECUEIL ?

Le retournement démographique entraînera de véritables ondes de choc dans l'économie et la population active de la Bretagne. Nous les exposerons dans la présente Section. Puis, nous analyserons, pour chacun des risques évoqués, les motifs d'espoir.

### 1. LES TENDANCES DEMOGRAPHIQUES ET LEURS IMPLICATIONS GENERENT DES ONDES DE CHOC

#### 1.1. La baisse de la population active et ses conséquences

Le vieillissement de la population française et bretonne, qui entraînera une hausse importante des départs en retraite des "baby boomers", aura un impact négatif sur le volume de la population active régionale.

Le scénario tendanciel déterminé par la Direction régionale de l'INSEE, qui suppose une certaine stabilité des comportements migratoires et d'activité, prévoit une baisse de la population active de 1,8 % entre 2007 et 2015<sup>1</sup>. Le moment de la rupture est situé en 2007 par l'INSEE.

Évolution de la population active de la Bretagne à l'horizon 2015  
selon le scénario tendanciel de l'INSEE

	1999	Projection 2007	Projection 2015
Population active de la Bretagne	1 262 900	1 322 400	1 298 700

Source : INSEE, modèle Omphale et RGP 1999

Le mouvement de baisse devrait s'amplifier après 2015. Ainsi, selon le scénario central du modèle Omphale établi par l'INSEE, la population d'âge actif de la Bretagne (20-59 ans) enregistrerait une baisse de 4,5 % entre 2000 et 2030 (- 68 800 personnes)<sup>2</sup>.

Au plan national, une première évaluation de l'INSEE, élaborée en 2002, envisageait une baisse du nombre d'actifs de - 1,2 % entre 2002 et 2020 et de - 8,6 % entre 2002 et 2050 (- 2,29 millions d'actifs)<sup>3</sup>. Une projection nationale plus récente, réalisée par la Direction de la Prévision du Ministère de l'Économie et des Finances, intègre l'effet de la réforme des retraites de 2003. Il y apparaît que cette mesure aura un effet d'amortissement temporaire (la population active française augmenterait de 250 000 à 450 000 personnes entre 2004 et 2020) mais la baisse de la population active devrait reprendre après cette date (- 0,3 % par an entre 2021 et 2050 soit - 9 % sur la période)<sup>4</sup>.

Les conséquences de ce phénomène démographique seraient multiples :

<sup>1</sup> "La population active bretonne à l'horizon 2015, retournement progressif et vieillissement", *Octant*, n° 98, juillet 2004 et GREF Bretagne, *Le vieillissement de la population active et les enjeux pour la Bretagne*, septembre 2004

<sup>2</sup> "La Bretagne et la réforme des retraites, données statistiques établies par l'INSEE de Bretagne, commentées par le CESR", *Séance exceptionnelle sur le thème des retraites*, 24 mars 2003

<sup>3</sup> Scénario tendanciel déterminé par la DARES et l'INSEE, "Projections de population active en 2050 : l'essoufflement de la croissance des ressources en main-d'œuvre", *Economie et Statistique*, n° 355-356, 2002

<sup>4</sup> "La croissance potentielle de l'économie française de moyen-long terme", *Analyses Économiques*, n° 48, septembre 2004

- le **risque de disparition de nombre d'entreprises faute de repreneur** lors du départ en retraite de leur dirigeant (nous n'aborderons pas ce point déjà traité dans une précédente étude du CESR<sup>5</sup>) ;
- une **perte fréquente de savoir-faire et de compétences au sein des entreprises**. Un sondage réalisé auprès de DRH en mars et avril 2005 montrait que les départs des salariés entraîneraient des pertes de savoir-faire techniques liés aux métiers (48 % des réponses), un affaiblissement des valeurs et de la culture de l'entreprise (31 %), des pertes de compétences managériales (19 %), des difficultés de nature commerciale (9 %), un manque d'innovation (7 %) <sup>6</sup> ;
- des **pénuries de main d'œuvre dans certaines filières** notamment les moins attractives et les moins rémunératrices ;
- les **difficultés de recrutement** peuvent entraîner une baisse de l'activité des entreprises et donc un recul de la croissance économique ;
- une **concurrence accrue entre les filières** pour attirer les candidats.

### ***1.2. Une baisse de la proportion des jeunes et une augmentation de celle des actifs âgés***

Le vieillissement de la population active est déjà notable et indéniable. Il se mesure en premier lieu par l'augmentation de l'âge moyen des actifs. Comme le montre le tableau suivant, le scénario tendanciel de l'INSEE prévoit une hausse de 1,4 an de l'âge médian entre 1990 et 2015.

Évolution constatée et envisagée de l'âge moyen des actifs bretons

1990	1999	Projections 2015 (Scénario tendanciel)
38,6 ans	39,7 ans	40,0 ans

*Source : INSEE, RGP et modèle Omphale*

La part respective des actifs les plus âgés et des actifs les plus jeunes est également révélatrice. En 2015, les moins de 30 ans ne représenteraient plus que 21,4 % (en baisse de 3,4 points par rapport à 1999) alors que les actifs de 50 ans et plus passeraient à 23,5 % (+ 6,7 points).

---

<sup>5</sup> CESR de Bretagne, *La création et la reprise d'entreprises en Bretagne*, janvier 2003

<sup>6</sup> Dossier "Emploi des seniors, tout reste à faire", *Entreprise & carrières*, n° 761, 26 avril-2 mai 2005

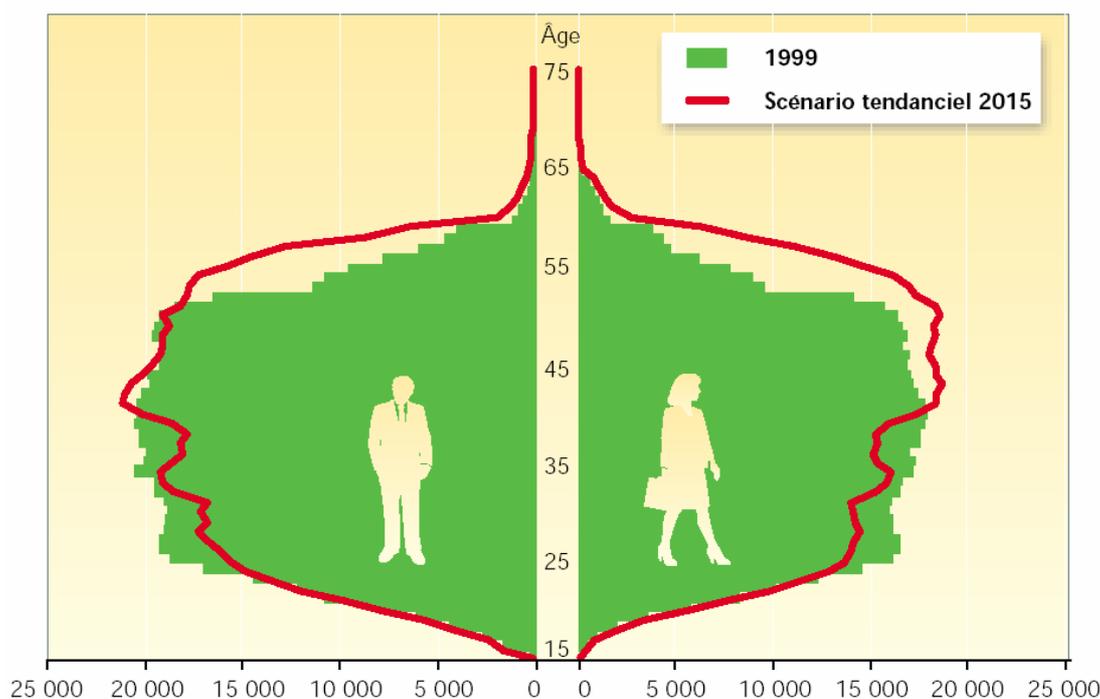
## Projections d'actifs par tranche d'âge à l'horizon 2015 en Bretagne

	1999	Part en %	2015 (scénario tendanciel)	Part en %	Évolution 1999-2015 selon le scénario tendanciel
<i>Moins de 30 ans</i>	313 300	24,8	278 300	21,4	- 11,2 %
<i>30 à 49 ans</i>	737 200	58,4	715 100	55,1	- 3,0 %
<i>50 ans et plus</i>	212 400	16,8	305 300	23,5	+ 43,7 %
<i>dont 55 ans et plus</i>	71 200	5,6	128 100	9,9	+ 79,9 %
<i>dont 60 ans et plus</i>	12 000	1,0	15 800	1,2	+ 31,7 %
<b>Total</b>	<b>1 262 900</b>	<b>100,0</b>	<b>1 298 700</b>	<b>100,0</b>	<b>+ 2,8 %</b>

Source : INSEE, RGP et modèle Omphale

La pyramide des âges suivante, basée sur le scénario tendanciel de l'INSEE, apporte un éclairage plus précis des bouleversements dans la composition de la population active. Le nombre d'actifs de moins de 25 ans devrait être assez constant. En revanche, celui des actifs ayant entre 25 et 40 ans devrait fortement reculer, tant pour les femmes que pour les hommes. La part des actifs les plus âgés devrait fortement s'accroître.

## Pyramide des âges de la population active bretonne en 1999 et 2015 (scénario tendanciel)



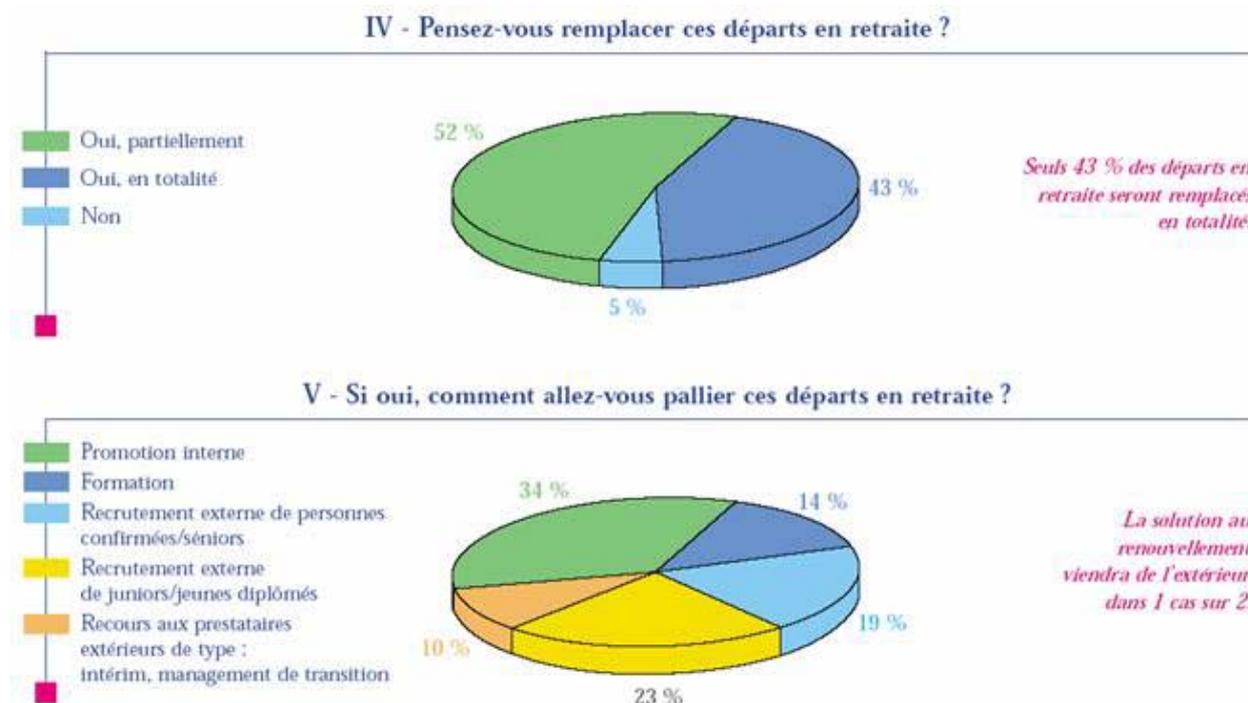
Source : INSEE, RGP et modèle Omphale

## 2. DES CONSEQUENCES ECONOMIQUES QUI PEUVENT EGALEMENT ETRE PREOCCUPANTES

### 2.1. Une impréparation apparente des employeurs ?

Les médias ont souvent insisté sur ce qu'ils considèrent comme l'impréparation des entreprises par rapport au choc démographique. Sur cette question, plusieurs enquêtes ont semblé démontrer une faible prise de conscience des évolutions futures par les entreprises et peu de projets de remplacement des partants.

Une enquête, réalisée par le cabinet Michael Page dans onze départements de l'Ouest de la France (dont les 4 départements de Bretagne) au dernier trimestre de 2003, propose des résultats intéressants sur ce plan car elle précise quel comportement les entreprises envisagent d'adopter pour s'adapter aux départs d'actifs<sup>7</sup>. Il y apparaît que seules 43 % des entreprises envisagent de remplacer en totalité les départs en retraite et que 52 % projettent de ne le faire que partiellement. Le recrutement externe de personnes confirmées ou de seniors ne concernerait que 19 % des entreprises.



Source : Enquête Michael Page, "Impact du Papy Boom sur la région Ouest", dernier trimestre 2003

## 2.2. L'augmentation du taux d'emploi des différentes populations paraît délicat à réaliser et parfois sans véritable effet

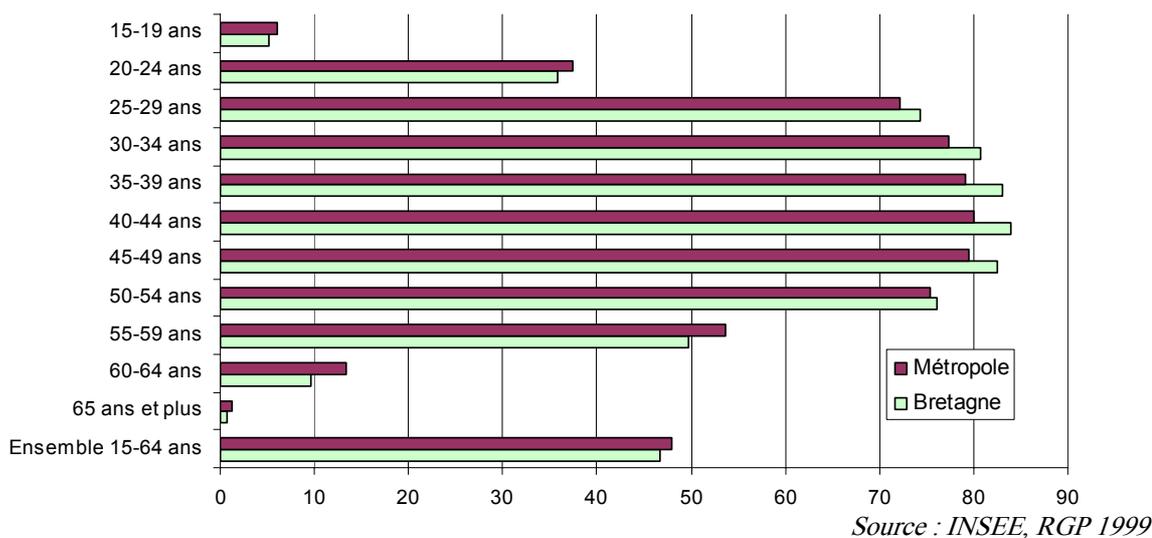
La baisse de la population active implique que les entreprises, lorsqu'elles ne recourent pas à d'autres mesures de substitution, trouvent des ressources en main d'œuvre au sein de diverses catégories de population : jeunes, salariés âgés, femmes ayant arrêté leur activité et chômeurs. Or, augmenter le taux d'emploi de ces populations peut s'avérer délicat<sup>8</sup>.

Notons, en premier lieu, qu'en Bretagne, ces taux d'emplois élevés apparaissent concentrés sur certaines populations, encore plus qu'au niveau national. C'est ce que montre le graphique suivant.

<sup>7</sup> Cabinet Michael Page, *Impact du Papy Boom sur la région Ouest*, mars 2004 (le champ couvre la Bretagne, les Pays-de-la-Loire moins la Sarthe et Poitou-Charentes moins la Vienne)

<sup>8</sup> Dans la présente partie, nous utilisons successivement les notions de taux d'emploi (personnes en emploi / population totale) et de taux d'activité [(population active occupée + chômeurs) / population totale]. Le choix de l'une ou de l'autre de ces notions est dicté par un souci de comparaison par rapport à des données internationales.

## Le taux d'emploi en Bretagne et en France selon la classe d'âge (en %)

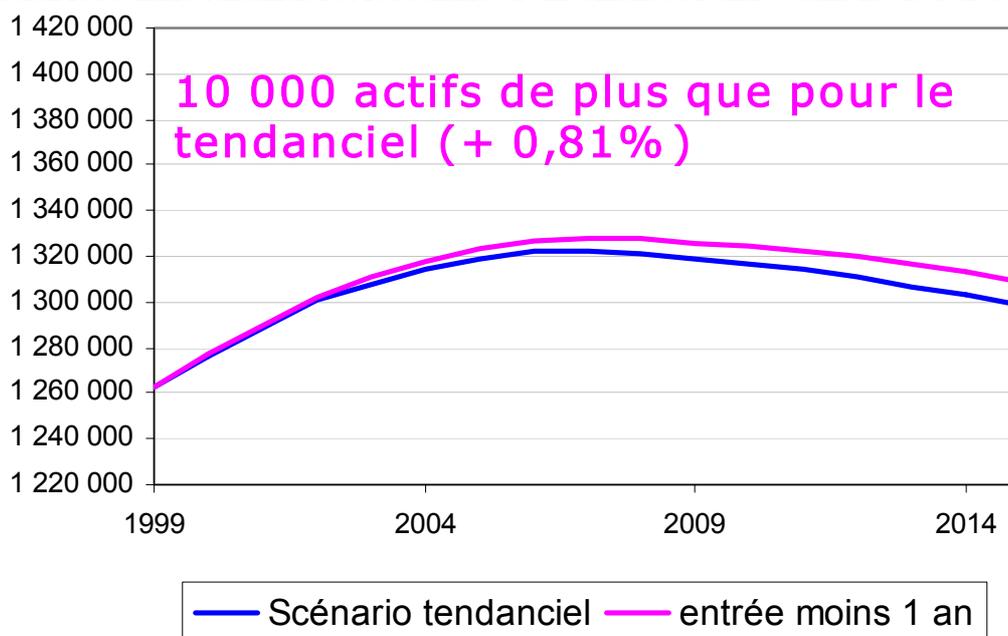


Les marges d'accroissement des taux d'emploi pour l'avenir sont probablement variables. Elles dépendent de l'évolution des modes de vie et des valeurs et également se distinguent selon les catégories de population (jeunes, femmes, seniors ou actifs immigrés)<sup>9</sup>.

## 2.2.1. Les jeunes

L'INSEE a cherché à analyser l'impact d'une **augmentation du taux d'activité des jeunes** sur le volume de la main d'œuvre. L'hypothèse d'un avancement d'un an de l'entrée dans la vie active a ainsi été envisagée. Ses effets sur le nombre des actifs apparaissent limités, surtout à long terme (graphique suivant).

Projection de population active de la Bretagne à l'horizon 2015  
selon le scénario tendanciel et le scénario "avancement de l'entrée dans la vie active"



Source : INSEE, modèle Omphale et RGP 1999

<sup>9</sup> Section Prospective du CESR de Bretagne, *La Bretagne et l'évolution des modes de vie*, janvier 2004

Sur longue période, avec l'accroissement de la durée de la scolarité, l'âge d'entrée dans la vie active a été de plus en plus retardée. Il était, au niveau national, de 15 ans et demi en 1940, de 17 ans en 1960, de 19 ans en 1985 et de 21 ans et demi en 2003. Sur les dernières années, ce phénomène d'allongement de la durée des études a eu tendance à s'interrompre en Bretagne. En effet, au niveau conjoncturel, l'âge d'entrée dans la vie active est très influencé par le dynamisme des offres d'emploi des entreprises. Si les postes proposés sont nombreux, les jeunes ont plutôt tendance à écourter leurs études. Cela s'est vérifié lors du rebond économique du début des années 2000. Il est probable que la détérioration du marché du travail se fera sentir par des statistiques inverses.

D'un manière générale, le **raccourcissement de la durée des études ne semble ni vraiment envisageable et ni véritablement souhaitable**. Dans une étude prospective réalisée pour le compte du Ministère de l'Éducation nationale, le cabinet BIPE Conseil envisage, à l'horizon 2010, un maintien d'un niveau élevé de sortie du système éducatif (à un rythme comparable à celui en vigueur actuellement) ainsi qu'une augmentation des exigences des entreprises en terme de diplômes. Dans ces conditions, les jeunes seraient incités à accroître leur niveau de qualification. De plus, la généralisation en France du système LMD (license-master-doctorat) aura probablement pour effet d'augmenter la durée des études, les étudiants, qui auparavant s'arrêtaient au niveau bac+2 ou bac+4, étant incités à prolonger d'une année leur cursus pour obtenir un diplôme davantage reconnu sur le plan européen<sup>10</sup>. Par ailleurs, il faut avoir conscience que d'autres pays s'avèrent très performants dans "l'économie de l'intelligence" malgré des durées d'étude moins longues et que les diplômés privilégiés par les entreprises ne sont pas toujours ceux qui demandent les études les plus longues. L'enquête du CEREQ sur les diplômés de 2001 montre ainsi que les titulaires de DUT ou de BTS ont un taux de chômage légèrement inférieur aux diplômés du deuxième et du troisième cycles (8 % après trois ans contre 9 %)<sup>11</sup>.

### *2.2.2. Les femmes*

Les marges d'augmentation du **taux d'activité des femmes** sont considérées comme faibles, l'activité des femmes ayant fortement augmenté en Bretagne aux cours des dernières décennies (en 1968, une femme sur deux travaillait ; en 1999, elles étaient près de trois sur quatre) et parce que le taux d'activité féminin est, en Bretagne, supérieur à la moyenne de la France hors Ile-de-France (62,5 % en 1999 contre 61,8 %).

### *2.2.3. Les "seniors"*

L'augmentation du **taux d'activité des "seniors"** semble également difficile à stimuler. L'enquête sur les mouvements de main d'œuvre de 2002 est révélatrice sur ce plan. En Bretagne, 27 % des sorties des salariés de 55 à 59 ans se font dans le cadre d'un licenciement (contre 4,4 % tous âges confondus). 2,6 % de ces licenciements relèvent des licenciements économiques et 24,4 % des "autres licenciements". Le GREF de Bretagne considère d'ailleurs que cette "*sur-représentation des salariés âgés parmi les autres licenciements conforte l'hypothèse d'une utilisation de ce mode de rupture du contrat de travail comme l'un des moyens pour réduire ou recomposer la main d'œuvre, notamment dans le cadre de restructuration ou de gestion anticipée de la pyramide des âges*"<sup>12</sup>. De même, les "seniors" de 50 ans et plus ne représentent que 4,8 % des "entrées" (embauches en CDD ou CDI).

---

<sup>10</sup> "LMD, la spirale infernale", *L'Expansion*, n° 695, mars 2005

<sup>11</sup> "Génération 2001, s'insérer lorsque la conjoncture se dégrade", *Bref*, n° 214, décembre 2004

<sup>12</sup> GREF Bretagne, *Le vieillissement de la population active et les enjeux pour la Bretagne*, septembre 2004

De nombreuses enquêtes réalisées auprès d'entreprises font apparaître de faibles intentions de recrutement de seniors pour compenser les départs en retraite. Le sondage de Michael Page présenté précédemment montre que seules 19 % des entreprises de l'Ouest de la France envisagent de pallier ces départs par des recrutements de seniors ou de cadres expérimentés.

Depuis plusieurs décennies, l'éviction (plus ou moins volontaire) des salariés âgés a été utilisée d'une part par les pouvoirs publics pour lutter contre le chômage et d'autre part par les entreprises pour réguler leurs effectifs. Les résultats de cette pratique constante, symbolisée par le mécanisme des pré-retraites, sont, en 1999, un taux d'activité des 55-64 ans particulièrement faible. Il s'établit en 1999 à 33,1 % en Bretagne. A titre de comparaison, l'enquête "Forces de travail" de 2000 réalisée par Eurostat montrait que ce taux atteignait 68 % en Suède, 57 % au Danemark et 53 % au Portugal et à 41 % dans l'Europe des 15.

#### 2.2.4. L'appel à une main d'œuvre immigrée

L'**appel à une main d'œuvre immigrée** est également évoqué comme une solution aux besoins de renouvellement de la population active. Un récent rapport du CES national envisage ainsi cette possibilité<sup>13</sup>. De fait, un certain nombre de cas peuvent d'ores et déjà être signalés en Bretagne (par exemple, l'appel à des travailleurs vietnamiens dans l'hôtellerie ou l'agro-alimentaire ou à des travailleurs turcs dans le BTP).

Une telle solution mérite une analyse précise. En premier, il convient de dissocier l'objectif de renouvellement de la population active de celui de rééquilibrage des déficits sociaux. Compte tenu du vieillissement inéluctable des populations arrivées de l'étranger, l'immigration ne peut être considérée comme une solution à la crise des budgets sociaux. C'est ce que signale le Directeur de l'Institut National d'Études Démographiques : "*si le vieillissement est un phénomène aussi puissant, c'est à cause de l'allongement de la durée de la vie. Vouloir compenser le vieillissement par l'immigration, c'est tenter de l'abolir, un calcul absurde !*"<sup>14</sup>. Signalons d'ailleurs qu'une étude prospective de l'ONU indique que "*les nombres d'immigrants nécessaires pour éviter les déclin de la population en âge de travailler sont plus grands que ceux nécessaires pour éviter les déclin de la population totale. Dans quelques cas, comme ceux de la République de Corée, de la France, du Royaume-Uni ou des Etats-Unis, ils sont de deux à quatre fois plus grands. Si de tels flux d'immigrants se produisaient, les immigrants d'après 1995 et leurs descendants constitueraient une fraction impressionnante de la population totale en 2050*"<sup>15</sup>.

Par ailleurs, comme le signale également l'ONU, l'immigration n'apparaît pas comme une réponse miracle aux problèmes de population active : "*si l'introduction temporaire ou permanente de travailleurs migrants peut constituer un élément de solution, elle ne pourra à elle seule éliminer les effets sur le marché du travail du vieillissement*"<sup>16</sup>.

Rapporteur d'une étude du CES national intitulé "âges et emplois à l'horizon 2010" (2001), Bernard QUINTEAU classe, quant à lui, le recours à l'immigration parmi les "*fausses*

<sup>13</sup> Michel GEVREY, *Les défis de l'immigration future*, Conseil Économique et Social national, octobre 2003

<sup>14</sup> François HERAN (Directeur de l'INED), "Vouloir compenser le vieillissement par l'immigration est un calcul absurde" (interview), *Alternatives Économiques* (avec l'ONISEP), Hors Série Pratique, n° 13, janvier 2004

<sup>15</sup> ONU, *Migration de remplacement : est-ce une solution pour les populations en déclin et vieillissantes ?*, 2001

<sup>16</sup> ONU, *La situation économique et sociale dans le monde pour 2004*, 2004

*solutions*" au défi démographique<sup>17</sup>. Spécialiste des questions d'emploi, Dominique THIERRY s'est, lui aussi élevé, contre le recours à l'immigration pour pallier les problèmes de recrutement<sup>18</sup>. Il considère qu'il s'agit en effet d'une triple erreur :

- une erreur sociale et sociologique. Il sera selon lui difficile de faire accepter cette arrivée de travailleurs étrangers alors que subsisteront des niveaux de chômage élevés (les chômeurs pouvant d'ailleurs être des jeunes issus de l'immigration victimes de discrimination). Cette solution aboutirait à reconnaître l'exclusion de fait d'environ 10 % de la population. Pour lui, *"on voit mal une acceptabilité sociale supérieure alors que nous n'avons pas assumé les conséquences des politiques d'il y a 40 ans"* ;

- une erreur gestionnaire. Les défis des prochaines années sont bien davantage, selon lui, l'augmentation des taux d'activité (notamment des seniors) et l'amélioration de l'employabilité des demandeurs d'emploi ;

- une erreur éthique. Pour les tenants du recours à l'immigration, les emplois concernés sont principalement qualifiés. Or, *"ces ressources humaines, dont nous n'avons financé que marginalement l'investissement, doivent d'abord se mobiliser dans les pays d'origine, sauf à accepter de façon cynique l'accroissement des écarts de développement"*.

Pour éclairer ces différents points, on peut noter qu'une proportion importante des jeunes immigrés au chômage en Bretagne a un niveau de formation conséquent. Ainsi, en 2002, en Ille-et-Vilaine, 18 % des jeunes étrangers inscrits à l'ANPE avaient un niveau égal ou supérieur au baccalauréat, 7 % avaient un niveau III et 15 % un niveau I ou II<sup>19</sup>.

Outre le caractère choquant de pratiques uniquement motivées par l'intérêt des pays riches (ouverture des frontières en cas de manque de main d'œuvre et fermeture lorsque le chômage et certains comportements xénophobes augmentent), on peut ajouter, comme objection à l'hypothèse d'un très fort accroissement de l'immigration, une remarque sur une des spécificités de la Bretagne : sa faible attractivité pour les populations immigrées.

La Bretagne accueille depuis plusieurs années beaucoup de populations et d'actifs en provenance d'autres régions. Elle n'a, en revanche, que peu attiré les travailleurs étrangers. Les 46 300 personnes concernées ne représentaient en 1999 que 1,7 % de la population régionale (contre 7,3 % au niveau national)<sup>20</sup>. Leur poids dans la population active est également faible. L'exemple du BTP, secteur traditionnellement employeur de travailleurs immigrés, est révélateur sur ce point. Les salariés de nationalité étrangère ne représentaient, en mars 2003, que 3,2 % des effectifs salariés de la branche contre 13,8 % en moyenne nationale<sup>21</sup>. Il est probable que l'existence d'une main d'œuvre locale disponible a entraîné ce faible recours et ce désintérêt pour la Bretagne. Toutefois, d'autres causes doivent être recherchées car il est peu probable que ces freins soient désormais moins forts que par le passé (par exemple, si l'emploi industriel s'est développé dans la population active, la Bretagne ne dispose pas d'une très grande agglomération et conserve un taux d'urbanisation

---

<sup>17</sup> Intervention lors de la conférence-débat "Anticiper la gestion des âges dans l'agro-alimentaire... un enjeu vital pour les entreprises bretonnes", le 26 février 2004

<sup>18</sup> Dominique THIERRY (Vice-Président de Développement et Emploi et de France Bénévolat), "Pénuries de main d'œuvre et recours à l'immigration : une triple erreur", *Chronique*, n° 14, septembre 2000

<sup>19</sup> "Populations immigrées, la Bretagne travaille à l'insertion des jeunes", *Bretagne Économique*, n° 143, novembre 2002

<sup>20</sup> INSEE Bretagne, *Atlas des immigrés en Bretagne*, avril 2004

<sup>21</sup> Cellule Économique de Bretagne, "Les effectifs salariés du BTP de nationalité étrangère en Bretagne", *Bulletin d'Informations Régionales*, mars 2005

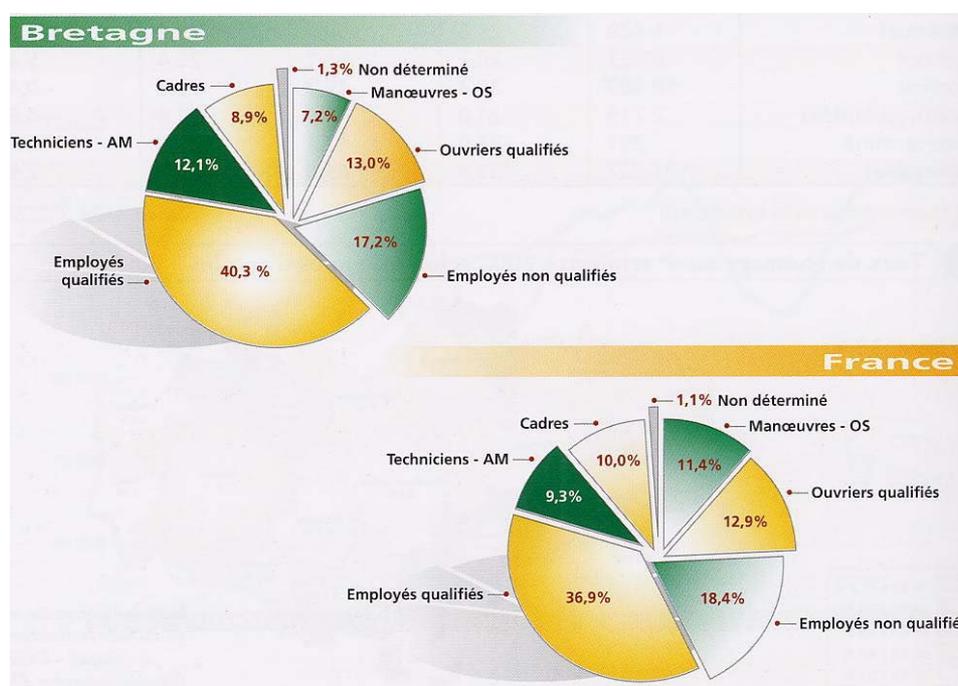
plus faible que la moyenne nationale, son positionnement géographique est excentré...). Au total, rien ne dit que la région s'avèrera à l'avenir davantage attractive pour les étrangers.

### 2.2.5. Le recrutement des demandeurs d'emploi

Avec un taux de chômage de 8 % au 31 décembre 2004 (contre 9,9 % au niveau national), la Bretagne dispose encore, avec les demandeurs d'emploi, d'une marge importante de mobilisation de main d'œuvre.

Les chevauchements avec les autres gisements de main d'œuvre potentiels sont évidents. En effet, en décembre 2004, 12,6 % des chômeurs avaient plus de 50 ans, 21 % avaient moins de 25 ans et 50,1 % étaient des femmes (catégorie 1).

#### Qualification des demandeurs d'emploi (catégorie 1) en Bretagne et en France en 2003



Source : ANPE, DRTEFP

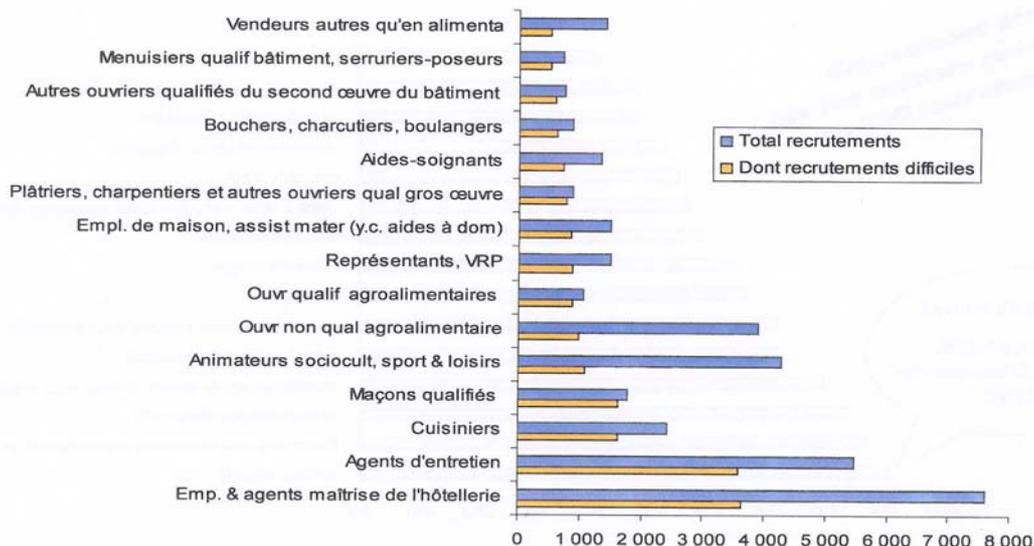
Comparée à la population au chômage en France, celle de la Bretagne présente une caractéristique principale : une plus forte concentration sur les actifs "moyennement qualifiés" (graphiques précédents). En effet, la catégorie des chômeurs comprend en Bretagne une proportion moindre de cadres mais aussi d'employés non qualifiés et de manœuvres et d'OS. Une telle répartition est assez nettement à l'image de celle de la population active régionale, à la fois fortement qualifiée mais avec un encadrement moins développé.

Le maintien du taux de chômage régional à un niveau élevé (ce taux s'établissait à 11,5 % en 1996 et à 9,9 % en 1999) témoigne que la réduction du chômage demeure encore problématique, notamment lorsque l'on sait que 28,3 % des demandeurs d'emploi le sont depuis plus d'un an.

La situation apparaît d'autant plus complexe que, dans le même temps, un certain nombre de métiers connaissent des difficultés de recrutement. La récente enquête "Besoins en main d'œuvre", réalisée début 2005 par les Assédic de Bretagne, recense plusieurs professions

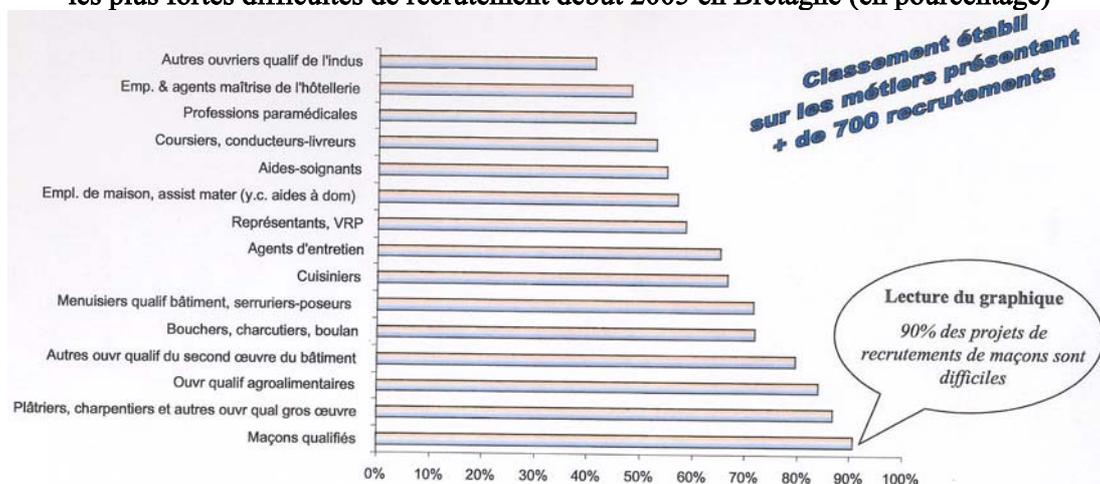
particulièrement affectées par ces problèmes de recrutement. Elles relèvent principalement du secteur du BTP, des services à la personne, de l'artisanat de bouche, des IAA (cf graphiques suivants)...

**Les dix métiers dans lesquels sont signalées les plus fortes difficultés de recrutement début 2005 en Bretagne (en volume)**



Source : Unédic-Assédic de Bretagne, CREDOC, enquête "Besoins en main d'œuvre" 2005

**Les dix métiers dans lesquels sont signalées les plus fortes difficultés de recrutement début 2005 en Bretagne (en pourcentage)**



Source : Unédic-Assédic de Bretagne, CREDOC, enquête "Besoins en main d'œuvre" 2005

D'autres secteurs dynamiques rencontrent également des difficultés pour trouver des salariés : l'hôtellerie – restauration, l'industrie, le transport...<sup>22</sup>

**2.3. Un impact limité sur le niveau de chômage**

On a longtemps considéré que le retournement démographique aurait au moins un effet positif, celui de réduire le niveau de chômage. Ainsi, selon Jean BOISSONNAT, le choc

<sup>22</sup> Audition de Gilles LUCAS (Chef de service "Partenariats") et Christophe AUFFRET (Chef de service "Statistiques") des Assédic de Bretagne, le 17 mars 2004

démographique, s'il est accompagné d'une croissance économique suffisante, devrait permettre de réduire le chômage de manière conséquente (il avançait, en 2001, un chiffre d'environ 5 %) <sup>23</sup>.

Cette thèse est de plus en plus contestée voire même abandonnée. Plusieurs raisons peuvent être avancées à cet apparent paradoxe.

En premier lieu, parce que les liens entre phénomènes démographiques et économiques sont complexes : "*le plein emploi passe par la croissance et par l'augmentation de la demande de travail, bien plus que par la contraction de la population active*" <sup>24</sup>. L'étude prospective emploi-formation réalisée par BIPE Conseil pour le Ministère de l'Éducation nationale envisage un scénario dans lequel la croissance économique annuelle s'établirait à + 1,5 % par an entre 2004 et 2015, où l'âge de départ en retraite passerait à 62 ans et où le taux de chômage se fixerait en 2015 en France en 11,3 % <sup>25</sup>. L'incidence de la croissance économique est d'autant plus déterminante qu'un faible accroissement de la population active peut provoquer à terme un "*ralentissement de l'activité, de moindres investissements, et une hausse du chômage*" <sup>26</sup>. Le vieillissement démographique aura d'autres effets négatifs sur le potentiel de croissance : problèmes de financement des dépenses de retraite et de santé, renchérissement du prix des biens et services si la hausse des salaires, qui sont assez fréquemment liés à l'ancienneté, est "*partiellement déconnectée de la progression de la productivité*" <sup>27</sup>... Enfin, sur ce plan, le ralentissement de l'accroissement de la population totale aurait un effet direct sur le volume de la consommation intérieure et donc sur la croissance économique.

De même, dans de nombreuses activités, des efforts de productivité ou des recrutements moins nombreux succéderont à des départs en retraite massifs. Pour les recrutements de remplacement, rien ne dit que les chômeurs seront privilégiés. De plus, comme on le constate fréquemment, la relance des embauches aura pour effet d'inciter des personnes auparavant sans activité à entrer sur le marché du travail, ce qui, conjointement avec l'arrivée des jeunes diplômés, entraînera des créations d'emplois supérieures à la baisse du nombre de chômeurs.

Un autre frein peut également être évoqué : "*l'inadéquation entre le niveau de formation d'une bonne partie des chômeurs et la qualification requise pour occuper les nouveaux emplois créés. D'autant que, les mutations technologiques aidant, les exigences ne cessent de s'élever*" <sup>28</sup>. De même, le marché du travail s'avère fractionné par métiers ("*des emplois de maçon ne peuvent être assumés du jour au lendemain par d'anciens ouvriers du textile*" <sup>29</sup>), par niveaux de qualification, par secteurs et, pour partie, géographiquement (le prix du logement dans un lieu pouvant par exemple être un frein à la mobilité). Comme le signale Christine AFFRIAT du Commissariat général du Plan : "*on verra, comme aujourd'hui, cohabiter des pénuries de main d'œuvre et de fortes poches de chômage*" <sup>30</sup>.

<sup>23</sup> Jean BOISSONNAT, *La fin du chômage ?*, Calmann-Lévy, 2001

<sup>24</sup> "Le retour de plein emploi ?", *Alternatives Économiques*, n° 233, février 2005

<sup>25</sup> "Prospective emploi-formation 2015", *Les Dossiers Insertion, Éducation et Société* (Ministère de l'Éducation nationale), n° 155, juillet 2004

<sup>26</sup> Xavier TIMBEAU (OFCE) cité in "Des économistes relativisent l'effet sur l'emploi du ralentissement démographique", *Les Echos*, 2 novembre 2004

<sup>27</sup> Loïc CADIOU, Julien GENET et Jean-Louis GUÉRIN, "Évolution démographiques et marché du travail : des liens complexes parfois contradictoires", *Économie et statistique*, n° 355-356, 2002

<sup>28</sup> "Le nouvel âge de l'emploi, le chômage peut-il disparaître ?", *Problèmes Économiques*, n° 2688-2689, novembre 2000

<sup>29</sup> "Le retour de plein emploi ?", *Alternatives Économiques*, n° 233, février 2005

<sup>30</sup> Citée in "Au cœur de la réforme Fillon, la chute espérée du chômage fait douter les experts", *Le Monde*, 13 mai 2003

## **2.4. Des risques de concurrences entre les âges, les secteurs et les entreprises**

Comme nous le verrons dans la partie consacrée aux métiers, tous les secteurs d'activité ne seront pas concernés de la même manière par le retournement démographique et le ralentissement de la croissance de la population active. Selon leur dynamisme propre et la proportion en leur sein de postes à renouveler, ces secteurs auront des pratiques de recrutement plus ou moins importantes.

**Les concurrences entre les secteurs pour le recrutement de salariés** risquent de s'exacerber. Il est également probable que les secteurs jugés les plus attractifs "débaucheront" ou du moins attireront les salariés de secteurs jugés moins intéressants.

Cette situation est d'autant plus problématique pour les secteurs qui seront pénalisés que l'attractivité d'un métier est assez peu basée sur des critères objectifs, l'image des professions jouant un rôle important. Comme le signale un économiste, "*l'attractivité est une notion très compliquée. Voilà typiquement un faux concept économique qui recouvre des milliers de préjugés sentimentaux, nationalistes, historiques, psychologiques, épidermiques, racistes, eugénistes, magiques, tout ce qu'on voudra, mais qu'on rêverait de transformer en quelque chose d'objectif, d'indiscutable*"<sup>31</sup>. Ce jugement, qui porte sur l'attractivité des territoires, pourrait en grande partie être étendu à celui des métiers et des secteurs, eux aussi victimes de préjugés. En définitive, on peut considérer que l'attractivité des secteurs est déterminée (par ordre d'importance) :

- par l'image du secteur, de ses produits ou services ;
- par l'idée que se font les candidats des possibilités d'évolution de carrière dans la filière et des conditions d'emploi et de rémunération (plus ou moins grande précarité des emplois, niveau des salaires...) ;
- par l'idée que les candidats se font des conditions de travail (les améliorations sur ce plan sont surtout valables pour retenir ou fidéliser les salariés mais sont, en revanche, peu souvent connues des candidats potentiels).

Bien évidemment, il n'est pas dans notre propos de nier que des candidats disposent d'éléments d'information (dossiers sur les salaires moyens dans les différentes filières publiés dans les hebdomadaires, témoignages des salariés en poste...), ni que le faible attrait de certaines professions repose assez souvent sur des faits objectifs (les secteurs s'avèrent plus ou moins risqués en terme d'accidents du travail ou de maladies professionnelles par exemple, le "turn over" dans ces secteurs étant un des signes de la pénibilité du travail).

Cette augmentation des concurrences sera problématique car elle renforcera les difficultés rencontrées actuellement par certains secteurs et certaines entreprises. La capacité à offrir des parcours professionnels relativement sécurisés sera un critère de choix indéniable qui pourrait notamment renforcer l'attractivité du secteur public. Cet intérêt pour les carrières publiques est d'ores et déjà manifeste puisque, dans un sondage réalisé en 2005 auprès de jeunes français, 70 % des personnes interrogées déclarent souhaiter, s'ils en avaient la possibilité, travailler dans la fonction publique (84 % indiquant que "*la fonction publique offre la*

---

<sup>31</sup> Bernard MARIS, *Antimanuel d'économie*, Ed. Bréal, 2003

*garantie de l'emploi*")<sup>32</sup>. A l'opposé, l'industrie, les services à la personne, la construction pourraient être partiellement délaissés en l'absence de pratiques stabilisatrices de l'emploi. Cette concurrence sera problématique.

Les filières seront dans la nécessité, encore plus qu'auparavant, de promouvoir leurs métiers et leurs emplois. Les pouvoirs publics régionaux et nationaux seront sollicités pour appuyer financièrement les campagnes de communication et de valorisation de différents secteurs. De telles demandes étaient d'ores et déjà formulées lors des préparations de Contrats de Plan État-Région. Or, les collectivités publiques doivent agir avec prudence dans ce domaine et contribuer à limiter cette compétition.

L'imminence d'une **concurrence entre les âges**, de **conflits de générations** serait également annoncée. Actuellement, comme nous l'avons montré précédemment, les moins de 25 ans, les plus de 50 ans et les femmes sont les plus affectés par le chômage. L'expérience a également montré que favoriser une classe d'âge aboutit souvent à en pénaliser une autre. Les jeunes et les seniors présentent des atouts et des faiblesses différentes. Les jeunes peuvent revendiquer des connaissances acquises récemment, une meilleure maîtrise des TIC mais doivent souvent être qualifiés dans leur poste. Les seniors présentent une expérience et des savoir-faire appréciables mais peuvent être pénalisés par les évolutions technologiques, être moins durants et les entreprises peuvent rechigner les former compte tenu d'un départ en retraite plus ou moins proche... Dans la réalité, pour les postes les plus qualifiés notamment, les entreprises privilégient les candidats ayant entre 35 et 45 ans, ce qui a contribué à concentrer l'activité sur une frange limitée de la population active (qui bénéficie encore majoritairement des contrats à durée indéterminée alors que les jeunes et les plus de 55 ans sont davantage victimes de la précarité<sup>33</sup>).

Selon certains observateurs, les tensions pourraient s'exacerber entre générations après le retournement démographique. En effet, le maintien en activité des seniors, outre le fait qu'il représente un coût (rémunération des fins de carrière), réduira les capacités de mobilité promotionnelle des salariés les plus jeunes et tendra à réduire le niveau véritable de qualification des emplois proposés à l'embauche. De plus, ces conflits de générations pourraient résulter de divergences de conception sur le travail ou la vie professionnelle.

Enfin, la concurrence pour attirer les actifs pourrait s'amplifier entre les territoires, en fonction de leur spécialisation sectorielle.

## **SECTION 2. LES ENTREPRISES SERONT-ELLES VÉRITABLEMENT DÉMUNIES ET INACTIVES ?**

### **1. UN PHÉNOMÈNE PROGRESSIF**

A l'échéance de 10 ans (2015), l'impact global du choc démographique devrait globalement être assez limité. La récente étude prospective de l'INSEE Bretagne considère, dans son scénario tendanciel, que la population active régionale ne devrait baisser que de 1,8 % entre

<sup>32</sup> Sondage IFOP pour *Le Monde* et *La Gazette des Communes* portant sur une population de jeunes de 15 à 30 ans en mars 2005

<sup>33</sup> Luc BEHAGEL, "Insécurité de l'emploi : le rôle protecteur de l'ancienneté a-t-il baissé en France ?", *Economie et Statistique*, n° 366, février 2004

2 007 et 2 015<sup>34</sup>. Les modifications affecteront davantage le contenu de la population active que son volume.

De surcroît, la vision d'un retournement immédiat et radical est désormais très fortement nuancée. S'exprimant sur les perspectives démographiques de la France, le Chef de la mission Éducation-Économie-Emploi du Ministère de l'Éducation nationale indiquait en mars 2005 : *"il y a trois ans, nous pensions que la population active allait baisser autour de 2006-2007 ; aujourd'hui on estime que ce sera plutôt autour de 2009-2010. Et, en 2015, les effectifs de la population active seront supérieurs à ceux que l'on a actuellement"*<sup>35</sup>. En ce sens, certaines hypothèses des projections démographiques semblent devoir être révisées.

## **2. DES MARGES DE MANŒUVRE EXISTENT**

Comme le montre le tableau suivant, la Bretagne amplifie les caractéristiques de la France avec une concentration de ses taux d'emploi sur une classe d'âge très limitée (essentiellement les 25-54 ans). Les taux d'emploi moindres pour les 15-25 ans s'expliquent par une plus forte scolarisation des jeunes, ce qui ne peut être critiqué. En revanche, la faiblesse du taux d'emploi des hommes de 55 ans et plus apparaît plus problématique. Le niveau régional est assez nettement inférieur à la moyenne métropolitaine (le différentiel est de 4,9 points pour les 55-59 ans et de 4,4 points pour les 60-64 ans).

---

<sup>34</sup> "La population active bretonne à l'horizon 2 015, retournement progressif et vieillissement", *Octant*, n° 98, juillet 2004 et GREF Bretagne, *Le vieillissement de la population active et les enjeux pour la Bretagne*, septembre 2004

<sup>35</sup> Claude SAUVAGEOT, "En 2015, le risque de chômage s'aggrave pour les peu qualifiés" (interview), *Entreprise & Carrières*, n° 756, mars 2005

## Comparaison du taux d'emploi\* en Bretagne et en France selon le sexe en 1999 (en %)

	Taux d'emploi masculin			Taux d'emploi féminin		
	Bretagne	Province	Métropole	Bretagne	Province	Métropole
15-19 ans	7,5	8,6	8,3	2,7	3,5	3,6
20-24 ans	39,7	41,0	40,4	31,8	33,4	34,5
25-29 ans	80,2	77,8	77,9	68,1	64,5	66,4
30-34 ans	89,0	86,2	86,2	72,4	66,8	68,6
35-39 ans	90,4	88,3	88,2	75,4	69,1	70,4
40-44 ans	89,9	88,3	88,2	77,7	71,1	72,1
45-49 ans	88,2	87,4	87,3	76,6	70,5	71,6
50-54 ans	83,2	83,8	84,1	69,0	65,1	66,6
55-59 ans	56,8	60,4	61,7	43,1	43,6	45,7
60-64 ans	9,5	12,1	13,9	9,9	11,5	12,8
65 ans et plus	0,9	1,2	1,5	0,7	0,8	0,9
Ensemble 15-64 ans	53,6	54,0	55,1	40,3	39,5	41,4

\* Taux d'emploi = population active occupée/population totale

Source : INSEE-Recensements de la population (RPP-LT)

Ce faible taux d'emploi des hommes à partir de 55 ans est probablement le reflet de conditions de travail difficiles. En effet, comme le montre une étude nationale de la DARES portant sur les seniors sans emploi, 42 % déclarent souffrir d'une affection qui limite leur capacité de travail et 21 % attribuent la dégradation de leur état de santé à un accident ou à une maladie liés à leur activité professionnelle passée<sup>36</sup>.

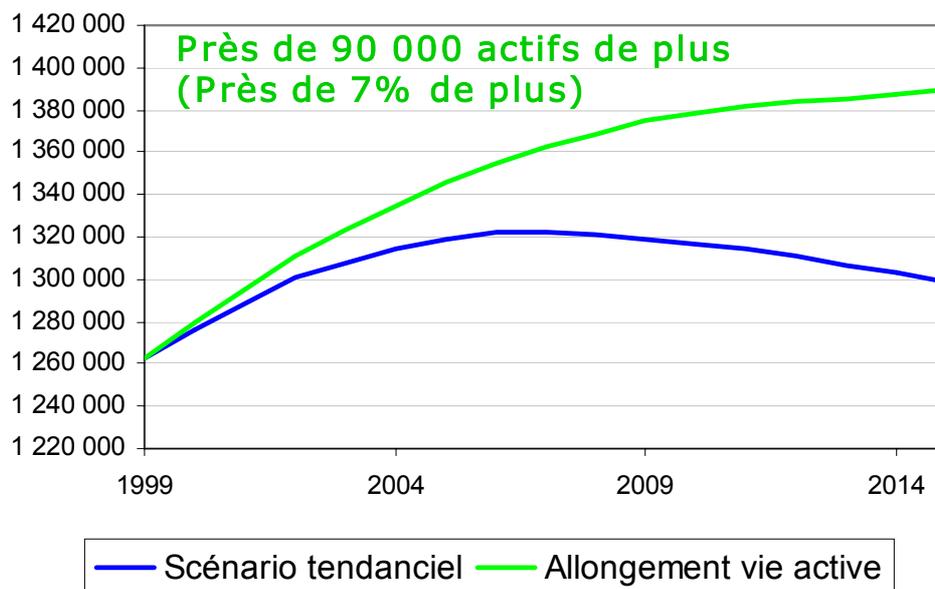
Néanmoins, cette situation regrettable actuellement doit être paradoxalement considérée comme une ouverture pour l'avenir et non comme un obstacle. Il est ainsi tout à fait positif de disposer de marges de progression comparables. Cela doit également constituer une opportunité pour les salariés les plus âgés dont on aura prévenu l'usure au travail et pour lesquels la précarité et l'éviction auront été réduites.

Autre point rassurant sur ce plan, les évaluations réalisées par l'INSEE montrent qu'un allongement de la durée de la vie active permettrait d'accroître fortement le volume de la main d'œuvre en Bretagne (graphique suivant)<sup>37</sup>. La réforme des retraites de 2003, en allongeant la durée de cotisation nécessaire pour obtenir une retraite à taux plein, aura un impact sur le maintien en activité des seniors de même que les actions qui seront mises en place suite aux négociations nationales sur la pénibilité au travail.

<sup>36</sup> "L'emploi des seniors souvent fragilisé par des problèmes de santé", *Premières Informations et Premières Synthèses* (DARES), n° 08.1, février 2005

<sup>37</sup> Ce scénario simule d'une part une évolution des comportements à l'égard des dispositifs de préretraite (hausse des taux d'activité des 55-59 ans), et d'autre part un recul de l'âge de départ en retraite (hausse des taux d'activité des 60-62 ans). Cf "La population active bretonne à l'horizon 2015, retournement progressif et vieillissement", *Octant*, n° 98, juillet 2004 et GREF Bretagne, *Le vieillissement de la population active et les enjeux pour la Bretagne*, septembre 2004

Projection de population active de la Bretagne à l'horizon 2015  
selon le scénario tendanciel et le scénario "allongement de la vie active"



Source : INSEE, modèle Omphale et RGP 1999

Selon un expert du Ministère de l'Emploi, la volonté de relever le taux d'emploi des salariés âgés "n'apparaît pas utopique". En effet, pour lui, "les entrepreneurs n'expriment guère de comportements discriminatoires vis-à-vis de leurs salariés âgés, les différences entre les générations jouant essentiellement lors des recrutements. Les plus âgés sont certes moins formés que les autres mais cette situation peut aussi être liée à leur manque de motivation. De même, si les entreprises se séparent plutôt des plus âgés lors des licenciements économiques, ce n'est pas en raison de leur âge, mais de leur qualification jugée inadaptée ou de leurs salaires plus élevés"<sup>38</sup>. Cette opinion mérite toutefois d'être nuancée, notamment quant à la motivation des salariés seniors face à la formation. Si 25 % des salariés du privé âgés de 25 à 49 ans déclarent ressentir des besoins de formation non satisfaits contre seulement 13 % au-delà de 50 ans<sup>39</sup>, certains observateurs expliquent cette faible appétence pour la formation par un découragement lié au contexte de l'emploi : « les salariés en second mi-temps de carrière "se sentent vieux" aussi à cause du regard des autres. C'est ce regard qu'il faut changer »<sup>40</sup>. Un constat relativement similaire est formulé pour les candidatures à l'emploi : "de nombreux seniors, surtout après 55 ans, ont intériorisé l'idée que l'âge est un élément défavorable à l'embauche"<sup>41</sup>.

**S'agissant des femmes**, le taux d'emploi régional était, en 1999, légèrement supérieur à la moyenne nationale (54,3 % pour les 15-64 ans contre 53,6 %). La marge de croissance de ce taux d'emploi est donc généralement considérée comme relativement réduite.

La catégorie des "seniors", qui constitue le principal gisement de main d'oeuvre supplémentaire, est composée d'hommes mais aussi de femmes (entre 55 et 64 ans, seules 25 % des Bretonnes sont encore en activité), et ces dernières représentent la moitié des

<sup>38</sup> François BLANCHET (DARES), "Comment les entreprises anticipent-elles le vieillissement de l'emploi ?" in INSEE, *France, portrait social 2002-2003*, novembre 2002

<sup>39</sup> Christine FOURNIER (CEREQ), "La formation promet-elle le maintien en emploi des seniors ?", *Actualité de la Formation Permanente*, n° 189, mars-avril 2004

<sup>40</sup> "Seniors et toujours bons pour le service", *L'entreprise*, février 2005

<sup>41</sup> Pierre MARIONI, "Accroître l'emploi des seniors entre volontés et difficultés", *Premières Informations et Premières Synthèses* (DARES), n° 04.1, janvier 2005

chômeurs de la région (50,1 % fin décembre 2004). En ce sens, augmenter l'activité des "seniors" et embaucher les chômeurs devrait permettre d'accroître la participation des femmes au monde du travail.

Il faut par ailleurs remarquer que l'objectif d'une région n'est pas nécessairement d'être "dans la moyenne" mais bien de se distinguer sur le plan national. De même, peut être doit-on dépasser le seul cadre national et la référence aux seules "performances" françaises pour s'intéresser aux exemples étrangers. En effet, sur ce plan, force est de constater que le taux d'emploi des femmes est extrêmement élevé dans les pays du Nord de l'Europe. Ainsi, une comparaison avec les autres pays européens montre que, bien que la France et la Bretagne aient en 2003 un taux d'emploi supérieur à la moyenne de l'Europe des 25, ceux-ci demeurent assez nettement inférieurs à ceux de la Suède (71,5 %), du Danemark (70,5 %), des Pays Bas (65,8 %), de la Finlande (65,7 %), du Royaume Uni (65,3 %) ou de l'Allemagne (58,8 %)<sup>42</sup>.

S'inspirer de certaines pratiques mises en place dans ces pays, et notamment en Scandinavie, permettrait peut être de dépasser des limites que l'on juge encore indépassables. Cela suppose d'ouvrir davantage certaines professions, de réduire le caractère physique et les horaires contraignants de certaines tâches, d'initier une politique volontariste d'accueil de la petite enfance (par des crèches collectives, par l'appui au recours à des assistantes maternelles, par l'amélioration du mécanisme du congé parental etc.), voire de développer de manière raisonnée le temps partiel choisi. Sur ce dernier point, on constate que, parmi les Françaises de 20 à 49 ans qui travaillent, 22 % sont à temps partiel contre 27 % en moyenne dans l'Europe des 25 (56 % aux Pays Bas et 37 % au Royaume Uni)<sup>43</sup>.

Au total, des marges de manœuvre semblent donc exister pour accroître le taux d'emploi des femmes. Ajoutons enfin que certaines décisions récentes semblent encourageantes : signature en mars 2004 d'un accord national interprofessionnel entre les partenaires sociaux sur la mixité et l'égalité professionnelle, projet de loi sur l'égalité salariale (qui prévoit notamment d'améliorer l'accès des jeunes filles et des femmes à l'apprentissage ou de neutraliser les incidences financières du congé parental), création en Bretagne du Conseil régional de l'égalité<sup>44</sup>...

S'agissant de la **main d'œuvre immigrée**, on peut considérer que son accueil ne devrait pas être trop problématique compte tenu de l'attitude d'ouverture en vigueur en Bretagne. La préservation de cette ouverture sera donc un enjeu important du développement régional.

D'une manière générale, malgré les réserves qui peuvent éventuellement être formulées, le recours à l'immigration est déjà une solution de fait aux difficultés de recrutement. Par conséquent, il importera surtout de définir les modalités de sa mise en œuvre dans le respect de l'éthique et des droits sociaux en vigueur tout en veillant à ne pas exclure les chômeurs. Le rapporteur de l'étude du CES national évoque une "*immigration contrôlée et même contractualisée. Il s'agirait d'offrir à des travailleurs étrangers la possibilité de s'installer sur notre territoire de manière durable*"<sup>45</sup>. Les avis divergent néanmoins entre les experts sur les modalités de mise en place de ces migrations : laisser faire le marché ou planifier avec les partenaires sociaux le recours à cette main d'œuvre étrangère notamment... Il pourrait être

<sup>42</sup> Source Eurostat 2003

<sup>43</sup> Eurostat, "Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale : des écarts entre les femmes et les hommes", *Statistiques en Bref*, n° 4, mars 2005 (données de l'Enquête européenne sur les forces de travail de 2003)

<sup>44</sup> CESR de Bretagne, *Pour l'égalité entre les femmes et les hommes en Bretagne*, novembre 2004

<sup>45</sup> Michel GEVREY, "Une immigration contrôlée et contractualisée comme solution durable" (interview), *Entreprise & Carrières*, n° 749, février 2005

intéressant de ne pas limiter les mouvements de personnes à un seul sens mais de multiplier les échanges d'expertise et de formation dans le cadre de partenariats entre la Bretagne et des régions étrangères.

Concernant **les jeunes**, si dans une économie qui valorise l'intelligence et la maîtrise de l'information, il semble hors de propos de réduire la durée des études, des marges de progression existent sans doute. Elles tiennent moins au développement du travail parallèle aux études (70 % des étudiants français sont déjà concernés par ce phénomène) qu'à l'amélioration des parcours scolaires et universitaires (à titre d'exemple, en France, au bout de deux années d'études universitaires, seuls 37 % des anciens bacheliers d'une année ont obtenu leur DEUG et 10 % ont d'ores et déjà abandonné les études<sup>46</sup>).

Autre marge de progression, abréger le temps d'attente du premier emploi pour les jeunes. Il est ainsi important d'organiser des passerelles entre les études et le monde du travail pour éviter que les jeunes demeurent trop longtemps au chômage ou dans des situation de précarité. Dans cet objectif, le CESR de Bretagne, dans son étude sur les jeunes en Bretagne, préconisait de « *poursuivre les incitations au développement de l'alternance (apprentissage, "contrats d'insertion en alternance") et d'une manière générale encourager les dispositifs permettant aux jeunes de "s'ouvrir sur le monde" et notamment de découvrir le milieu professionnel tout au long de leurs études* »<sup>47</sup>.

Si les **risques de concurrence entre secteurs** existent pour attirer les candidats, de telles difficultés ne semblent pas insurmontables. Deux responsables de l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel) de Bretagne, auditionnés dans le cadre de la préparation du présent rapport, préconisent ainsi d'engager un travail de concertation et d'harmonisation des pratiques au niveau des bassins d'emploi (notamment sur les conditions d'embauche)<sup>48</sup>. En Bretagne, une telle mission pourrait être confiée aux Pays.

Signalons par ailleurs que les concurrences entre secteurs ne sont pas nécessairement négatives. Elles peuvent aussi être un vecteur d'avancées sociales. Les compétitions seront parfois inévitables. Il conviendra qu'elles soient basées sur des règles saines (en évitant de discréditer les autres secteurs) et qu'elles ne soient destructrices (la disponibilité de la main d'œuvre est un élément de compétitivité décisif dans de nombreuses activités : tourisme, agriculture...).

**L'éventualité d'un conflit de génération**, redouté par plusieurs observateurs, peut, semble-t-il, être écartée. Rendant compte de multiples enquêtes sociologiques menées dans les entreprises, le Directeur des études de l'association Entreprise & Personnel signale ainsi qu'on "*ne rencontre pas de conflit de génération, c'est-à-dire de conflit dans lequel s'opposent de façon plus ou moins frontale des références, des valeurs ou des attentes de jeunes d'un côté, et de leur aînés de l'autre*"<sup>49</sup>. Selon lui, "*il n'y a pas de conflit de génération mais des conflits qui mettent en scène des générations*"<sup>50</sup>.

---

<sup>46</sup> "Les facteurs de réussite dans les deux premières années de l'enseignement supérieur (DEUG, DUT, BTS)", *Note d'Information* (Ministère de l'Éducation nationale), n° 00.25, août 2000

<sup>47</sup> CESR de Bretagne, *Les jeunes de 16 à 25 ans : une chance pour la Bretagne*, novembre 2003

<sup>48</sup> Audition de Christian QUINTARD (Directeur des Ressources Humaines de Mitsubishi Electric ITE-TCL) et Jean-Ange LALLICAN (Directeur des Ressources Humaines de la CRAM de Bretagne et Président de l'ANDCP Bretagne-Est) le 20 décembre 2004

<sup>49</sup> Nicolas FLAMANT, "Un introuvable conflit des générations", *Futuribles*, n° 299, juillet-août 2004

<sup>50</sup> "Violence des jeunes, violence aux jeunes, l'univers de l'entreprise, un conflit de normes", *Le Monde Initiatives*, n° 37, janvier 2005

### 3. UN TISSU ECONOMIQUE ACCOUTUME A DE FORTES VARIATIONS

On véhicule l'image d'un "choc" démographique qui déstabiliserait les entreprises. Peut-être faut-il modérer cette prévision qui fait croire à une stabilité actuelle de la situation du travail et à un bouleversement futur inédit. La réalité est bien différente, les entreprises sont, pour une large part d'entre elles, accoutumées à un changement permanent, le tissu économique n'étant pas figé mais mouvant.

Ainsi, comme le signalent les économistes Pierre CAHUC et Francis KRAMARZ, il y a, en France, chaque jour, 30 000 embauches et 30 000 départs quotidiens de l'emploi<sup>51</sup>.

La notion de taux de rotation des effectifs offre un éclairage révélateur du mouvement permanent qui traverse les secteurs économiques. Le tableau suivant montre ainsi que le secteur tertiaire (qui occupe, rappelons le, 69,3 % de la population active régionale) est particulièrement concerné par ces changements fréquents. Le taux de rotation du tertiaire était, en 2003, de 56,6 %. Le poids des activités saisonnières (liées aux tourisme) et du commerce de détail (qui emploie 11,1 % des salariés bretons soit une proportion légèrement supérieure à la moyenne de la France métropolitaine<sup>52</sup>) explique notamment cette instabilité de l'emploi tertiaire. Tous secteurs confondus, le taux est également élevé (43,6 %). Signalons que la tendance des dernières années est à une baisse de ce taux de rotation dans toutes les grandes catégories d'activité.

Taux d'entrée, de sortie et de rotation par secteur d'activité en Bretagne (en %)

	2000			2001			2002			2003		
	Entrées	Sorties	Rotation									
Industrie	41,7	35,5	38,6	33,3	33,3	33,3	29,2	31,4	30,3	26,6	27,3	26,9
Construction	24,1	19,9	22,0	20,4	17,6	19,0	19,7	18,3	19,0	17,7	16,1	16,9
Tertiaire	60,6	56,0	58,3	59,8	55,4	57,6	59,7	56,4	58,1	57,4	55,8	56,6
<b>Total</b>	<b>51,1</b>	<b>45,9</b>	<b>48,5</b>	<b>47,2</b>	<b>44,5</b>	<b>45,9</b>	<b>46,3</b>	<b>45,1</b>	<b>45,7</b>	<b>43,9</b>	<b>43,2</b>	<b>43,6</b>

Taux d'entrée : entrées dans l'année / effectif de début d'année  
Taux de sorties : sorties dans l'année / effectif de début d'année

Taux de rotation : (entrées + sorties) \* 0,5 / effectif de début d'année

Source : DRTEFP : EMMO et DMMO 2003

La comparaison avec le niveau national (tableau suivant) montre un plus fort taux de rotation en Bretagne qu'en moyenne française. Le différentiel s'établissait à 4,5 points en 2003.

<sup>51</sup> Pierre CAHUC et Francis KRAMARZ, *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité Sociale Professionnelle*, rapport au Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et au Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale, décembre 2004

<sup>52</sup> Statistiques des Assédic de Bretagne (la proportion en France métropolitaine est de 10,1 %)

## Comparaison des taux de rotation en Bretagne et en France (en %)

	2000	2001	2002	2003
Bretagne	48,5	45,9	45,7	43,6
France	42,7	42,3	40,6	39,1

Source : DRTEFP : EMMO et DMMO 2003

Les chiffres présentés constituent des moyennes entre des secteurs très actifs (très utilisateurs de contrats temporaires par exemple) et des activités plus stables. Le niveau global élevé de cet indicateur n'en démontre pas moins qu'une partie des entreprises est souvent accoutumée à gérer d'importants et continuels mouvements de personnels. On peut donc considérer que le retournement démographique devrait engendrer un regain des mouvements de main d'oeuvre qui constituera un défi délicat mais probablement pas impossible à négocier.

Comme le signale l'Assemblée Permanente des Chambre de Commerce et d'Industrie, l'économie française, en créant 7,5 millions d'emplois salariés nets en cinquante ans, a démontré une capacité d'adaptation aux nombreuses mutations de l'emploi. Ainsi, selon l'ACFCI, "*notre économie a su largement répondre au défi d'une dynamique sans précédent historique en couvrant aux trois quarts le besoin d'emplois à créer*". Ces défis étaient pourtant nombreux (arrivée sur le marché du travail des générations du baby boom, accroissement de l'activité des femmes, arrivée de travailleurs immigrés...). L'ACFCI signale d'ailleurs que la création d'emplois a paradoxalement été plus forte durant la période de crise économique (3,3 millions d'actifs occupés supplémentaires entre 1975 et 2004) que durant les "trente glorieuses" (2 millions de 1945 à 1975)<sup>53</sup>.

L'économie de la Bretagne a démontré une capacité d'adaptation également remarquable, en augmentant sa population active de 23 % entre 1962 et 1999 (+ 85 % pour l'emploi salarié)<sup>54</sup>. Le dynamisme est désormais plus important en Bretagne qu'en moyenne française (de 1993 à 2003, l'emploi salarié a augmenté de 30 % dans la région contre + 18 % au niveau national)<sup>55</sup>.

#### 4. LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION N'EST QUE TEMPORAIRE

Avec l'augmentation de la part des personnes les plus âgées dans la population française, on imagine intuitivement que le vieillissement de la population active sera continu et parallèle. Comme le signale un article de l'INSEE, "*la réalité est plus complexe. Les deux processus de vieillissement sont décalés et ils n'auront ni la même durée, ni la même ampleur. Ce n'est qu'après 2006 que l'avancée en âge des baby-boomers amorcera une longue phase de croissance de la part des plus de 60 ans. En revanche, cette progression tend à augmenter l'âge moyen des actifs depuis plusieurs années déjà, et ce processus ralentira sensiblement au-delà de 2006 (...) Ce processus n'est plus très éloigné de son terme, à la différence du vieillissement de la population globale qui, lui, doit s'accélérer et se prolonger au cours des trois à quatre décennies à venir*"<sup>56</sup>.

Les projections de populations réalisées par la Direction régionale de l'INSEE Bretagne confirment ce constat. Quel que soit le scénario envisagé par l'INSEE, un retournement de la

<sup>53</sup> ACFCI et CCI, *Emploi : les contresens français, quelques vérités trop simples pour être entendues*, juin 2004

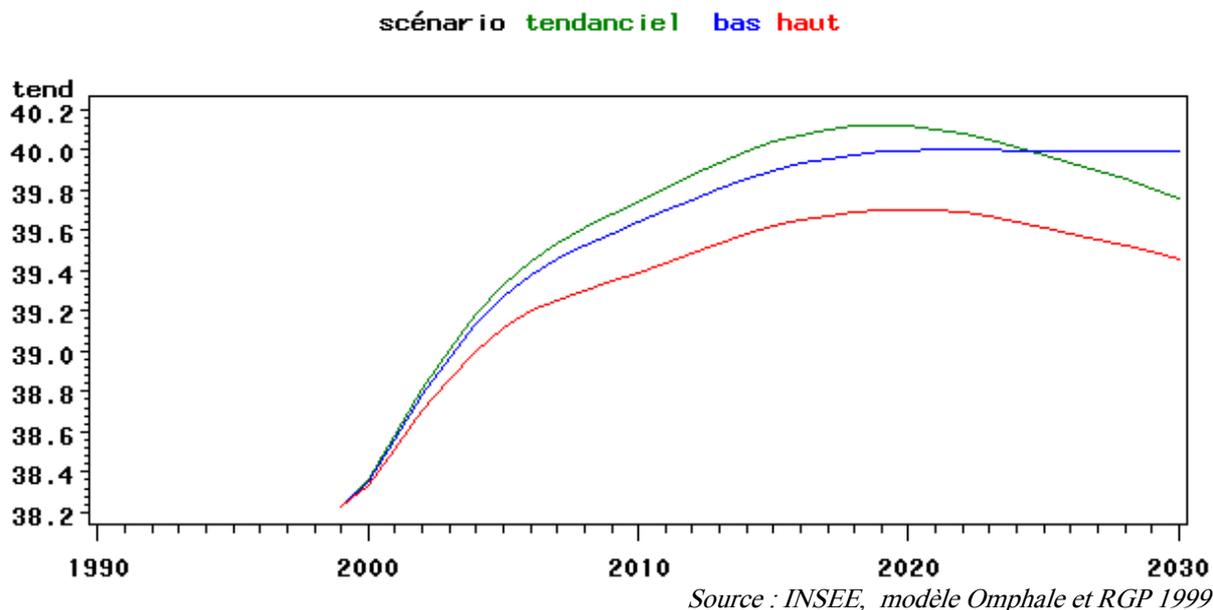
<sup>54</sup> Conseil régional de Bretagne et Jean OLLIVRO, *La Bretagne en l'an 2000, diagnostic et tendances prospectives*, Presses Universitaires de Rennes, 2000

<sup>55</sup> Assédic de Bretagne, *Évolution de l'emploi salarié en Bretagne entre 1993 et 2003*, novembre 2004

<sup>56</sup> Didier BLANCHET, "Le vieillissement de la population active : ampleur et incidence", *Economie et Statistique*, n° 355-356, 2002

courbe de l'âge moyen (signe de la fin du vieillissement) devrait intervenir vers 2019-2020, comme le montre le graphique suivant.

### Projections d'évolution de l'âge moyen des actifs bretons



Il convient bien évidemment d'avoir conscience qu'il s'agit uniquement d'un âge moyen qui ne permet pas de constater la part respective des actifs les plus jeunes et les plus âgés. De même, les changements, qui pourraient paraître peu importants (+ 1,1 an entre 1990 et 1999 et - 0,1 an entre 1999 et 2015 dans le scénario haut de l'INSEE) ont en réalité une ampleur notable.

Il est enfin intéressant de noter qu'au cours des années 1990, la population active a eu tendance à moins vieillir qu'en moyenne en France hors Ile-de-France (+ 1,1 an entre 1990 et 1999 contre + 1,4 an). Les actifs en emploi étaient, en 1999, légèrement plus jeunes que ceux de l'ensemble de la France (39,7 ans contre 39,9 ans)<sup>57</sup>. L'âge moyen de la population active bretonne devrait probablement demeurer inférieur à la moyenne nationale car, dans leurs prévisions pour 2015, la DARES et l'INSEE envisagent une stabilisation de l'âge médian autour de 41 ans.

Ajoutons pour terminer que le vieillissement de la population active ne peut être considéré comme intrinsèquement négatif car l'apport des générations les plus anciennes en terme d'expérience et de savoir-faire est indéniable... De plus, maintenir les salariés les plus âgés dans le travail et accroître le taux d'emploi des seniors aura mécaniquement pour effet d'augmenter l'âge moyen de la population active.

## 5. LE RETOURNEMENT DEMOGRAPHIQUE PEUT ETRE VECU COMME UNE OPPORTUNITE DE REORGANISATION PAR LES ENTREPRISES

Comme nous l'avons dit précédemment, les entreprises sont souvent critiquées pour leur supposée impréparation face au choc démographique. On peut se demander si cette opinion

<sup>57</sup> GREF Bretagne, *Le vieillissement de la population active et les enjeux pour la Bretagne*, septembre 2004

n'est pas injustifiée. Une récente étude nationale réalisée auprès de Directeurs des Ressources Humaines montrait sinon de l'optimisme, du moins une certaine sérénité de la part des responsables du personnel. Ainsi, début 2005, ils n'étaient que 23 % à considérer que « *le "papy boom" représente plus un danger qu'une opportunité* » (contre 36 % en 2004)<sup>58</sup>.

En effet, même si les situations varient d'une entreprise à l'autre et en fonction des secteurs, le retournement démographique est assez fréquemment vécu comme un moyen de réaliser des gains de productivité et d'opérer des réorganisations positives. Une étude réalisée par un cabinet de conseil résume clairement cette situation : *"les DRH ont admis que le choc provoqué par le vieillissement et le départ imminent de près d'un tiers de leur effectif ne serait pas résorbé par du recrutement massif, mais par une gestion des compétences, par une refonte des processus (...) Dressant l'inventaire, examinant les circuits vitaux, cherchant à s'améliorer ou à se révolutionner, l'organisation tient avec le papy-boom une occasion historique et providentielle de réussir son reengineering"*<sup>59</sup>.

Dans le cadre de ces réorganisations, le renforcement de la substitution du capital au travail paraît envisageable et souvent souhaitable pour conserver des emplois en Bretagne. En effet, le coût de la main d'œuvre incite d'ores et déjà certaines entreprises à déplacer leurs lieux de production. C'est ce que signale le Directeur général du Syndicat national de la machine outil : *"l'automatisation de la production est une alternative à la délocalisation. Un de nos objectifs est de convaincre les PME que la robotique est adaptée à leur besoin. Concrètement cela permet de maintenir un niveau de production, tout en réduisant la part de la main d'œuvre. Les entreprises peuvent ainsi se concentrer sur la création, le design, le développement"*<sup>60</sup>. Cette opinion est partagée par le Directeur Général de CF Gomma La Barre Thomas (35) : *"quand la part de main d'œuvre d'une pièce atteint 25 à 30 %, sa délocalisation s'impose, sauf à adopter des solutions d'automatisation"*. Il signale d'ailleurs que cette automatisation qui suppose, dans l'industrie, une réduction des emplois de production, génère en amont des emplois à haut niveau de qualification pour la conception des machines et en aval des emplois dans les *"métiers périphériques"* (transport-logistique, maintenance, nettoyage)<sup>61</sup>. Ajoutons que, comme nous le verrons dans la partie relative aux conditions de travail, la mécanisation peut être une solution pour réduire la pénibilité de certaines tâches.

Qu'ils l'aient anticipé ou non (et il est éminemment préférable que ce soit le cas), on peut estimer que les entreprises trouveront les moyens de s'adapter progressivement à la nouvelle situation caractérisée par des difficultés croissantes pour trouver des salariés correspondant aux attentes. Comme nous l'avons signalé dans le paragraphe précédent, les entreprises ont montré, par le passé, leur adaptabilité. L'économie de la connaissance qui se développe aujourd'hui est d'ailleurs fondée sur cette capacité à répondre aux évolutions de l'environnement. Il ne s'agit pas en définitive de nier l'importance et les risques du retournement démographique, mais seulement de sortir du catastrophisme trop fréquent et trop démobilisateur.

**L'inquiétude porte davantage sur la place qui sera accordée aux chômeurs** dans cette nouvelle configuration. Si leur requalification n'est pas assurée, ils risquent de demeurer en dehors d'entreprises et d'institutions publiques de plus en plus recentrées sur un effectif

---

<sup>58</sup> CEGOS, *Choc démographique : perception et anticipation par les DRH et les cadres*, mars 2005

<sup>59</sup> Dossier "Reengineering par le papy-boom", *L'Expansion*, n° 690, octobre 2004

<sup>60</sup> Jean-Paul BUGAUD, "L'automatisation en réponse à la délocalisation"(interview), *Le Figaro*, 24 février 2004

<sup>61</sup> Georges-Alain RINTZLER, "L'avenir de l'industrie passe par la réduction des emplois en production, l'automatisation s'impose" in Dossier "Mondialisation, délocalisation, l'Île-et-Vilaine au pied du mur", *Entreprises 35*, n° 30, décembre 2004

permanent restreint, les demandeurs d'emploi étant soit exclus soit cantonnés dans des missions "intermittentes".

Un expert du Commissariat Général du Plan évoque ainsi la possibilité d'un "*scénario noir*" dans lequel, "*face aux éventuelles difficultés de recrutement, les entreprises peuvent réagir, non pas en baissant leurs niveaux d'exigence en termes de qualification et en mettant en place des parcours qualifiants, mais en faisant travailler plus et plus longtemps les salariés déjà en place. Les assouplissements de la réforme des 35 heures leur facilitent de ce point de vue les choses. Elles peuvent aussi choisir de se réorganiser pour économiser le facteur travail, voire prendre argument du fait qu'elles sont confrontées à des difficultés de recrutement pour délocaliser une partie de leurs activités*"<sup>62</sup>.

Pour répondre aux défis posés par le choc démographique, l'ACFCI et les CCI de France préconisent, quant à elles, "*un renouvellement profond des emplois actuels (non remplacement de nombreux postes à profil ancien, création de postes encore plus nombreux dans les secteurs d'avenir)*"<sup>63</sup>. Il est de fait que tous les secteurs n'auront pas les mêmes stratégies selon qu'elles seront ou non affectées par des départs massifs en retraite et selon le dynamisme de leurs marchés. Nous étudierons plus loin ces stratégies différenciées (dans la deuxième partie de cette étude).

De même, outre l'automatisation, les entreprises auront un certain nombre d'outils à leur disposition pour répondre au défi démographique. Le GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), la mise en place de tutorats entre seniors et nouveaux embauchés, l'utilisation du temps partagé (grâce notamment aux groupements d'employeurs) figurent parmi ceux-ci. Nous les étudierons également dans la troisième partie de ce rapport.

---

<sup>62</sup> Yves CHASSARD, "Il n'y a pas de lien mécanique entre démographie et évolution du chômage" (interview), *Le Monde*, 11 janvier 2005

<sup>63</sup> ACFCI et CCI, *Emploi : les contresens français, quelques vérités trop simples pour être entendues*, juin 2004

Réflexions prospectives

<i>Tendances / Orientations</i>	<i>Préconisations</i>
<p>- Le retournement démographique entraînera des ondes de choc</p> <p>- dans les prochaines années, on peut craindre la coexistence de pénuries de main d'œuvre et de fortes poches de chômage</p> <p>- l'âge moyen des actifs devrait rajeunir à partir de 2019-2020</p> <p>- des leviers d'augmentation de la population active existent</p>	<p><b><i>Soutenir l'activité productive, pour ses effets directs et sa capacité d'entraînement sur les services</i></b></p> <p>⇒ <i>encourager les pôles de compétitivité et d'excellence afin qu'ils soient de véritables pôles de développement et d'efficacité économique et sociale</i></p> <p><b><i>Améliorer l'image de certains métiers</i></b></p> <p>⇒ <i>soutenir les campagnes des branches professionnelles en veillant à la transversalité des compétences</i></p> <p><b><i>Accroître l'efficacité de la formation</i></b></p> <p>⇒ <i>rendre l'orientation plus pertinente (une étude vient d'être entamée sur cette question par le CESR, ses préconisations se révéleront sûrement utiles)</i></p> <p>⇒ <i>développer la formation continue tout au long de la vie et notamment celle des quadragénaires pour les mettre en situation d'employabilité durant la seconde partie de carrière, poursuivre celle des quinquagénaires</i></p>

*PARTIE II :*

*QUELLES  
FONCTIONS ?*

*QUELS  
METIERS ?*



# PLAN

## CHAPITRE 1 - QUELLES FONCTIONS ?

### SECTION 1. QUELLE AMPLEUR ACCORDER AUX PHENOMENES DE DESINDUSTRIALISATION ET DE DELOCALISATION DE LA PRODUCTION ?

#### *1. Au plan français, des phénomènes complexes et relativement inquiétants*

*1.1. Les économistes ont tendance à relativiser le phénomène*

*1.2. Les acteurs de terrain ont une vision plus pessimiste*

#### *2. Une situation particulière en Bretagne*

*2.1. Une des seules régions où l'emploi industriel a augmenté entre 1993 et 2003*

*2.2. Après la bulle internet, l'emploi industriel se situe à un étiage proche de son niveau de 1999*

### SECTION 2. QUELS SONT LA PLACE ET LE ROLE DE L'INDUSTRIE ET DES SERVICES DANS LA DYNAMIQUE DE L'EMPLOI ?

#### *1. L'industrie, un moteur plus qu'un intégrateur d'emplois*

#### *2. Les services, un gisement d'emplois*

*2.1. Un secteur qui peut être facteur de développement*

*2.2. Certains types de services sont plus aptes à développer l'emploi*

*2.3. Une croissance constatée et anticipée des services à la personne en Bretagne*

*2.4. Des potentialités de croissance discutées*

*2.4.1. Les emplois de l'hôtellerie-restauration et du commerce*

*2.4.2. Les emplois des services à domicile*

**SECTION 3. PEUT-ON IMAGINER UN TISSU ECONOMIQUE EQUILIBRE CONCILIANT LES DIFFERENTS SECTEURS ?**

*1. Des apports mutuels et complémentaires*

*2. Une tertiarisation de l'industrie, une industrialisation des services*

**CHAPITRE 2 - QUELS METIERS ?**

**SECTION 1. DE NOUVEAUX METIERS DEMAIN ?**

**SECTION 2. QUELS METIERS SE DEVELOPPERONT LE PLUS A L'AVENIR ?**

*1. L'évolution prévisible des métiers*

*2. Les stratégies envisageables face aux défis rencontrés par les métiers*

*2.1. Les enjeux et les stratégies possibles pour les branches qualifiées de "peu exposées" par le Commissariat général du Plan*

*2.2. Les enjeux et les stratégies possibles pour les emplois des "branches exposées"*

**SECTION 3. UNE HAUSSE PREVISIBLE DES QUALIFICATIONS...**

*1. Une tendance marquée à la hausse des qualifications*

*2. Une Bretagne plutôt efficiente dans la compétition par l'intelligence, malgré les fragilités*

**SECTION 4. LA PERSISTANCE DES EMPLOIS NON QUALIFIES ET LE DEVELOPPEMENT DE PHENOMENES DE DECLASSEMENT REMETTENT-ILS EN CAUSE L'IDEE D'UNE HAUSSE GENERALE DES QUALIFICATIONS ?**

*1. Une économie de la connaissance inégalement diffusée*

*2. Le maintien d'un emploi dit "non qualifié"*

*2.1. Des emplois qui se modifient*

*2.2. Un phénomène de déclassement de certains actifs*

*3. Des métiers qui s'affirment ou qui se modifient*

*3.1. Des professions qui transcendent la distinction entre qualification et non qualification*

*3.2. Les "travailleurs du savoir"*

## **SECTION 5. QUELLE FORMATION SERA NECESSAIRE ?**

### ***1. Des formations générales ou spécialisées ?***

*2.1. Les risques de formations inadaptées qualitativement ou quantitativement*

*2.2. Les avantages d'une hausse des qualifications*

### ***2. Atouts et limites de la formation initiale et continue***

*2.1. Des apports indéniables*

*2.2. Des limites à prendre en considération*



*CHAPITRE 1 :*

*QUELLES FONCTIONS ?*



## CHAPITRE 1 - QUELLES FONCTIONS ?

Ce Chapitre du rapport vise à analyser l'impact de l'évolution de l'économie sur l'emploi. En effet, l'importance de l'évolution qualitative du système productif est à considérer ici sous l'angle de ses effets en matière d'emplois à l'échelle de la région. Les effets peuvent être quantitatifs (plus ou moins d'emplois d'exécution, de conception...) mais aussi qualitatifs, c'est-à-dire générer une demande particulière en terme de niveau de formation et de type de formation.

### SECTION 1. QUELLE AMPLEUR ACCORDER AUX PHENOMENES DE DESINDUSTRIALISATION ET DE DELOCALISATION DE LA PRODUCTION ?

#### 1. AU PLAN FRANÇAIS, DES PHENOMENES COMPLEXES ET RELATIVEMENT INQUIETANTS

##### *1.1. Les économistes ont tendance à relativiser le phénomène*

Dix ans après un premier débat, les médias, les acteurs économiques et sociaux, les politiques et les populations se sont inquiétés, constatant la baisse des effectifs industriels et la multiplication des opérations de délocalisation, d'un risque de désindustrialisation.

La préoccupation a été redoublée lorsqu'il s'est avéré que les délocalisations concernaient également les services, non seulement pour des activités répétitives utilisatrices de main d'œuvre (contact avec la clientèle au travers des centres d'appel, saisie informatique et comptable...) mais aussi pour des tâches à haute valeur ajoutée ayant un impact crucial pour les activités productives (recherche et développement notamment).

Dans la réalité, la notion de désindustrialisation, analysée bien plus en détails dans une contribution de la Section Prospective du CESR de Bretagne sur l'avenir du tissu productif de la Bretagne, recouvre plusieurs phénomènes distincts et ne saurait se résumer aux seules délocalisations :

- un transfert de la demande intérieure vers la demande de services ;
- un recul des emplois industriels sous l'effet notamment de gains de productivité importants ;
- la délocalisation de la production vers d'autres pays.

De plus, comme on le constate, davantage que la seule industrie elle-même, on peut craindre que de nombreuses activités (à haute comme à faible valeur ajoutée) ne soient menacées.

Face à cette appréhension, une grande quantité de rapports tendent à atténuer l'idée d'une désindustrialisation et l'ampleur des délocalisations<sup>64</sup>. L'argumentaire, repris dans une multitude de publications, est désormais bien connu. Il comporte des faits exacts mais aussi des éléments plus contestables :

---

<sup>64</sup> DATAR, *La France, puissance industrielle, une nouvelle politique industrielle par les territoires*, février 2004

- la baisse tendancielle des effectifs industriels enregistrée sur une longue période serait principalement liée à deux éléments : la croissance extrêmement élevée de la productivité industrielle (les entreprises produisent désormais davantage avec des effectifs plus réduits) et le développement de l'externalisation (de nombreuses tâches "tertiaires" telles que la comptabilité, le nettoyage, la réparation... sont désormais sous-traitées à des entreprises spécialisées, les personnels affectés à ces activités passant du secteur secondaire au secteur des services alors que l'emploi intérimaire n'est pas affecté à l'industrie) ;
- la désindustrialisation devrait également être relativisée par le fait que la valeur ajoutée industrielle s'est relativement bien maintenue. L'industrie réalisait ainsi, en 2002, 19,5 % de la valeur ajoutée (exprimée en prix constants) des secteurs économiques français contre 20,1 % en 1978. De surcroît, le volume de la production industrielle continue d'augmenter (en France + 2,3 % par an depuis 1980) ;
- la France, loin d'être perdante, bénéficierait des mouvements d'entreprises qui, dans leur grande majorité (à l'exception notable de la Chine et de l'Inde), concernent les pays développés. En effet, si la France est un des pays investissant le plus à l'étranger avec les Etats-Unis et la Grande Bretagne, elle est également, avec la Chine et les Etats-Unis, un des principaux pays d'accueil des investissements étrangers<sup>65</sup>. L'Agence Ouest Atlantique chiffrait à 2 025 le nombre d'emplois créés ou maintenus sur trois ans par les 37 investissements d'entreprises étrangères comptabilisés en Bretagne en 2003 ;
- des exemples de relocalisations d'entreprises sont parfois évoqués pour montrer que le phénomène peut être réversible et qu'il ne constitue pas la panacée. La recherche de gains salariaux attendus des délocalisations peut ainsi être contrecarrée par des coûts cachés : faible productivité ou qualification insuffisante de la main d'œuvre, turn over important, problèmes de logistique et de transport, charges liées à l'expatriation de cadres français ;
- le phénomène des délocalisations demeurerait marginal tant dans le nombre d'investissements directs à l'étranger qu'en terme d'emplois impliqués. La Direction des Relations Économiques Extérieures a réalisé deux évaluations successives. La première, basée sur les investissements directs à l'étranger (IDE) de 1999 et 2000, estimait que les délocalisations auraient représenté moins de 5 % des investissements dans les pays proches (PECO et Maghreb) et moins de 1 % dans les marchés lointains. Utilisant une autre méthode, la DREE aboutit également à une estimation haute de 4 % du total des IDE<sup>66</sup>. De même, une étude portant sur les restructurations d'entreprises réalisés en Europe par le European Monitoring Centre on Change (EMCC) considère que seules 7 % des suppressions d'emplois résultent de délocalisations et du recours à la sous-traitance internationale ;
- certains types emplois seraient protégés contre les délocalisations. L'INSEE a ainsi réalisé des évaluations de la proportion d'emplois réputés non exposés aux délocalisations en Bretagne. Selon l'Institut de la statistique, ces emplois, qui relèvent notamment de l'agriculture, des services personnels et de la fonction publique, représenteraient 39,1 % de l'emploi français<sup>67</sup> ;

---

<sup>65</sup> Frédéric LEMAITRE, "Vive les délocalisations !", *Le Monde*, 3-4 octobre 2004

<sup>66</sup> Francis GRIGNON, La *délocalisation des industries de main-d'œuvre*, rapport d'information du Sénat, juin 2004

<sup>67</sup> "Les emplois exposés aux délocalisations, un risque moindre en Bretagne", *Octant*, n° 100, janvier 2005

- même si la controverse est importante entre économistes, certains experts avancent, chiffres à l'appui, que la délocalisation peut avoir un effet bénéfique sur l'emploi. Le Ministre du Commerce Extérieur français avançait, le 12 mars 2004, que les délocalisations d'usines automobiles en Pologne avaient un impact positif pour la France, les constructeurs polonais et français implantés en Pologne important au total pour deux milliards d'euros de biens provenant de France alors qu'ils n'exportent que 600 millions d'euros vers la France<sup>68</sup>. De même, une étude américaine portant sur les délocalisations des activités informatiques conclut que les emplois créés dans le pays d'origine seraient deux fois supérieurs à ceux générés dans le pays d'accueil. Ainsi, 90 000 emplois auraient été créés aux Etats-Unis en 2003 grâce à ces délocalisations<sup>69</sup>. Les vecteurs de gains seraient la croissance de la productivité (dont bénéficie la maison-mère qui peut recruter davantage), l'accroissement des débouchés grâce à l'implantation sur des marchés importants et l'augmentation des approvisionnements réalisés auprès du pays d'origine et notamment au sein du groupe (un tiers du commerce mondial relève du commerce intrafirmes)<sup>70</sup>.

### 1.2. Les acteurs de terrain ont une vision plus pessimiste

Cette présentation du phénomène est pour une part exacte. Elle n'en mérite pas moins certaines réserves importantes voire des remises en question partielles.

En premier lieu, force est de constater que **le phénomène des délocalisations est mal connu et difficile à évaluer**. L'approche des phénomènes de restructurations réalisée par le European Monitoring Centre on Change est ainsi uniquement appuyée sur un suivi documentaire des opérations... Plus fondamentalement encore, on peut se demander si la définition limitative de la notion de délocalisation n'est pas à l'origine d'une minoration du phénomène et si sa comparaison avec les investissements directs à l'étranger (IDE) n'est pas source de confusions. En effet, selon l'économiste Patrick ARTUS, les IDE constituent un indicateur imparfait de l'ampleur des délocalisations car celles-ci peuvent prendre des formes qui ne génèrent pas de flux de capitaux internationaux, notamment le choix de sous-traitants étrangers ("offshore, outsourcing")<sup>71</sup>. De surcroît, l'utilisation de la notion d'IDE fait surestimer le poids des opérations réalisées dans les pays développés car ces investissements directs comprennent pour l'essentiel les fusions et acquisitions qui sont très majoritairement effectuées à l'intérieur de cette zone<sup>72</sup>.

De surcroît, on désigne sous ce terme de délocalisation le "déplacement d'une activité économique existant en France vers l'étranger, dont la production est ensuite importée en France". Cette conception limitative peut entraîner une minoration du phénomène alors que le véritable problème réside dans "*la compétition entre territoires pour l'accueil des projets internationalement mobiles, qu'il s'agisse de créations ex nihilo, d'extensions de capacité ou, de manière marginale, de délocalisations pures*". En effet, sur ce plan, selon Fabrice HATEM, on assiste à "*un vaste mouvement de restructuration avec un glissement massif des activités de main d'œuvre vers les pays à bas coûts*"<sup>73</sup>.

<sup>68</sup> "Les délocalisations peuvent avoir un impact économique positif", *Dépêche AFP*, 12 mars 2004

<sup>69</sup> Étude l'Institut Global Insight réalisée pour le compte de l'Information Technology Association of America (ITAA) citée in « Le "offshore" crée-t-il des emplois ? », *Le Monde*, 14 avril 2004

<sup>70</sup> "Investir à l'étranger peut aider l'emploi en France", *La Croix*, 17 février 2000

<sup>71</sup> Commentaire de Patrick ARTUS in Lionel FONTAGNÉ et Jean-Hervé LORENZI, *Désindustrialisation, délocalisations*, Conseil d'Analyse Économique, février 2005

<sup>72</sup> Fabrice HATEM, "Les délocalisations pèsent plus lourd qu'on ne le dit" (interview), *Alternatives Économiques*, n° 234, mars 2005

<sup>73</sup> Fabrice HATEM, op. cit.

De surcroît, **on peut se demander si le phénomène ne risque pas de s'amplifier considérablement**. Tel est par exemple le sentiment de Jean-Louis LEVET : "*les dynamiques à l'œuvre aujourd'hui dépassent la seule mesure brute des chiffres et des statistiques (...) Derrière l'impact en apparence marginal des délocalisations, il y a un mouvement de fond : un début de désindustrialisation*"<sup>74</sup>. De même, lors de la publication du rapport de la DATAR sur la "*France puissance industrielle*", le Groupement des Fédérations Industrielles, instance nationale de représentation de nombreuses activités manufacturières françaises, avait insisté sur la dégradation récente (remontant à la mi-2001) de la situation des industries françaises dont le rapport ne rendait pas compte avec une analyse basée sur des données s'arrêtant en 2002<sup>75</sup>. Par ailleurs, le Président du MEDEF, qui qualifie les délocalisations de "*phénomène de fond*", déclarait en juin 2004 que "*ce genre d'évolution prend du temps et ne se traduit pas par une cassure nette. Je ne suis donc pas étonné que les économistes ne voient pas pour l'instant d'effet macro-économique significatif aux délocalisations. En revanche, il est absolument certain que d'ici à quinze ans, l'économie française et plus généralement européenne seront profondément différentes de ce qu'elles sont aujourd'hui*"<sup>76</sup>.

**Les potentialités de délocalisation sont importantes et concernent un grand nombre d'activités tant industrielles que de services**. Patrick ARTUS évoque ainsi "*le risque que les schémas habituels de spécialisation (basée en particulier sur les dotations factorielles) ne soient plus valables dans certains cas. On s'attend d'habitude à ce que les pays du Nord (la France) se spécialisent dans des activités utilisant beaucoup de travail qualifié, accroissent ainsi la productivité de l'industrie ; mais vis-à-vis de pays émergents où une main d'œuvre qualifiée nombreuse est présente (Inde, Chine aussi), il est possible que se dessine un autre schéma de spécialisation où la France perdrait de nombreuses activités riches en travail qualifié (services informatiques, comptables, financiers...)*"<sup>77</sup>. Cet économiste craint également une réorientation dangereuse de l'économie française, la désindustrialisation et les délocalisations pouvant "*déformer l'économie vers les secteurs protégés à productivité faible et donc réduire la croissance potentielle*"<sup>78</sup>.

De même, **la part des emplois non délocalisables tend à se restreindre** de plus en plus. Initialement limitée aux emplois à faible qualification, la délocalisation concerne dorénavant des activités hautement qualifiées. Les services à la personne peuvent également être concernés, certains soins en matière de santé pouvant être réalisés à de meilleurs tarifs dans des pays étrangers. Même si ce dernier phénomène est et devrait demeurer très minoritaire (le contact physique avec le client ou l'utilisateur étant souvent indispensable), il pourrait néanmoins croître grâce aux technologies de l'information et de la communication. A titre d'exemples, notons que des administrations externalisent d'ores et déjà certaines tâches et pourraient le faire à terme hors de France ; la consultation de médecins spécialistes étrangers est aussi rendue possible par les TIC... Par ailleurs, une activité comme l'agriculture est loin d'être protégée face à ce type de menace. La concurrence de matières premières à bas coût peut inciter des entreprises à implanter des usines de transformation à l'étranger voire à supprimer leurs implantations en Bretagne. Il existe un risque pour l'agriculture régionale (perte de la clientèle industrielle) et pour les IAA (pour la transformation d'approvisionnements en provenance de l'extérieur, et la Bretagne est, sur ce plan, en concurrence avec d'autres

---

<sup>74</sup> Jean-Louis LEVET (Université Paris XIII), "Il y a un mouvement de fond : un début de désindustrialisation", *Libération*, 14 septembre 2004

<sup>75</sup> "Désindustrialisation : le patronat juge obsolète l'analyse de la DATAR", *Les Échos*, 24 février 2004

<sup>76</sup> Interview d'Ernest-Antoine SEILLIERE parue dans Dossier "Délocalisation, le grand défi", *Les Echos*, 9 juin 2004

<sup>77</sup> Commentaire de Patrick ARTUS, op. cit.

<sup>78</sup> Patrick ARTUS cité in "Les économistes restent perplexes, les outils de mesure du phénomène sont peu nombreux", in Dossier "Délocalisation, le grand défi", *Les Echos*, 9 juin 2004

régions notamment d'Allemagne ; l'INSEE qualifie d'ailleurs l'agroalimentaire de "*secteur à risque*" sur le plan des délocalisations<sup>79</sup>). D'ores et déjà, des groupes bretons se sont implantés au Brésil ou en Pologne, attirés par un coût salarial attractif (dans une industrie où celui-ci peut représenter jusqu'à 30 % du prix d'un produit), mais aussi par le prix et la disponibilité de la matière première<sup>80</sup>.

Phénomène plus inquiétant encore, alors que de nombreux experts relativisent le poids des délocalisations, **les chefs d'entreprises se sentent, quant à eux, de plus en plus attirés par les délocalisations ou contraints de les mener**. C'est le cas des entreprises de taille importante mais aussi de sous-traitants obligés de suivre leurs donneurs d'ordre ou de réduire leurs coûts pour conserver leur clientèle. Sur ce plan, les nombreuses enquêtes réalisées auprès des entreprises sont convergentes et inquiétantes. Une enquête de 2001 réalisée par le cabinet Ernst & Young auprès de 200 groupes internationaux montrait que 43 % des entreprises américaines installées en France envisageaient une délocalisation de tout ou partie de leurs activités dans l'hexagone, les entreprises européennes et françaises étant près de 20 % à prévoir une telle évolution. De même, une enquête de KPMG auprès de dirigeants de PME françaises, effectuée pour le compte du MEDEF, montre qu'une entreprise sur 6 envisageait une délocalisation à l'étranger<sup>81</sup>.

**L'analyse des statistiques confère par ailleurs un certain poids à l'idée de désindustrialisation**. Plusieurs chiffres pourraient conforter le constat d'une désindustrialisation au plan français. En effet, la quasi-stabilité du poids relatif de la valeur ajoutée exprimée en valeur (c'est-à-dire en prix constants) est en grande partie illusoire. L'industrie a, ces dernières années, enregistré une croissance de sa productivité supérieure à la moyenne des secteurs français, ses prix ont de ce fait moins augmenté que ceux des autres activités. Il est, par conséquent, bien plus judicieux de raisonner en proportion de la valeur ajoutée exprimée en volume (ou en prix courants). Or, sur ce point, l'évolution est nettement moins favorable. L'industrie passe ainsi de 26,3 % de la valeur ajoutée nationale en 1981 à 18,4 % en 2003<sup>82</sup>.

De surcroît, l'évolution de l'emploi industriel est nettement négative. Même lorsque l'on intègre l'intérim, la part relative de l'emploi industriel régresse, passant ainsi de 37 % des emplois en 1986 à 26 % en 2001, même si les tendances divergent selon les filières industrielles<sup>83</sup>. La désindustrialisation se mesure enfin par un transfert de la demande intérieure vers la demande de services. Or, sur ce plan également, on constate que les services représentaient 45,6 % de la demande effective des ménages en 1974 et 57,5 % en 2002 (ce chiffre ne prenant d'ailleurs pas en compte certains services collectifs ni des services rendus par le commerce)<sup>84</sup>.

Pour conclure sur ce point, notre propos n'est pas de prédire l'instauration d'une France ou d'une Bretagne "sans usine". Il n'est en effet pas réaliste de considérer que la France puisse et veuille importer l'intégralité de ses produits manufacturés. Une industrie se maintiendra dans l'hexagone. Pour autant, le phénomène de désindustrialisation est notable et devrait se

<sup>79</sup> "Les emplois exposés aux délocalisations, un risque moindre en Bretagne", *Octant*, n° 100, janvier 2005

<sup>80</sup> "La délocalisation tente aussi agroalimentaire", *L'Usine Nouvelle*, n° 2914, avril 2004 et "Les délocalisations inquiètent les producteurs bretons, agroalimentaire : un pied à l'étranger", *Ouest France*, 2 juillet 2004

<sup>81</sup> "Les multinationales installées en France sont nombreuses à envisager des délocalisations", *Les Échos*, 25 juin 2002 ; MEDEF/KPMG, *France ou étranger : le dilemme des PME françaises*, novembre 2003

<sup>82</sup> Lionel FONTAGNÉ et Jean-Hervé LORENZI, *Désindustrialisation, délocalisations*, Conseil d'Analyse Économique, février 2005

<sup>83</sup> ACFCI et CCI, *Emploi : les contresens français, quelques vérités trop simples pour être entendues*, juin 2004 (statistiques de l'Unedic)

<sup>84</sup> Jean GADREY (Université Lille I), "Services, croissance, décroissance", *Alternatives Économiques*, n° 228, septembre 2004

poursuivre. C'est notamment ce que considère l'économiste Élie COHEN : "*la désindustrialisation, qui est la marque de développement de l'économie, se poursuivra. La France n'a pas atteint le stade observé aux Etats-Unis : un redéploiement industriel vers les technologies de pointe et les services haut de gamme aux entreprises, avec un cœur manufacturier réduit à des fonctions d'ensemblier et des activités de proximité, comme l'agro-alimentaire. Mais il restera des usines*"<sup>85</sup>. Cette situation, assimilable à une réelle mutation économique, ne serait pas sans risque social car une spécialisation sur des produits et des services incorporant de moins en moins de travail non qualifié créerait un problème d'inemployabilité pour la partie la moins bien formée de la population<sup>86</sup>.

Dans ce contexte national et mondial, la situation de la Bretagne s'inscrit à la fois dans les tendances lourdes d'évolution des systèmes productifs tout en s'avérant particulière.

## **2. UNE SITUATION PARTICULIERE EN BRETAGNE**

### ***2.1. Une des seules régions où l'emploi industriel a augmenté entre 1993 et 2003***

La situation de la Bretagne peut sembler particulière car, contrairement à la tendance nationale, l'emploi industriel s'y est renforcé au cours de la période récente. De 1993 à 2003, les emplois salariés industriels ont ainsi augmenté de 10 %<sup>87</sup>. Cette croissance résulte notamment, mais pas uniquement, des embauches réalisées dans les industries agro-alimentaires.

Longtemps en retard sur le plan de l'industrialisation, la Bretagne présente désormais une proportion d'emplois industriels proche de la moyenne nationale.

Sur longue période, le phénomène est plus marqué encore. Selon les estimations de Yves MORVAN, l'industrie concentrait 13 % de l'emploi régional en 1954 contre 18,1 % en 1996 (et 17,9 % en 2001)<sup>88</sup>.

En ce sens, malgré une croissance plus importante de l'emploi tertiaire, on peut davantage parler d'industrialisation de la région que de désindustrialisation.

Les dynamiques industrielles sont variables selon les filières comme le montrent les graphiques suivants. Les IAA, les télécommunications, la chimie, la plasturgie, la pharmacie, la mécanique, la métallurgie apparaissent comme les principaux moteurs du développement de l'emploi industriel sur la décennie 1993-2003.

---

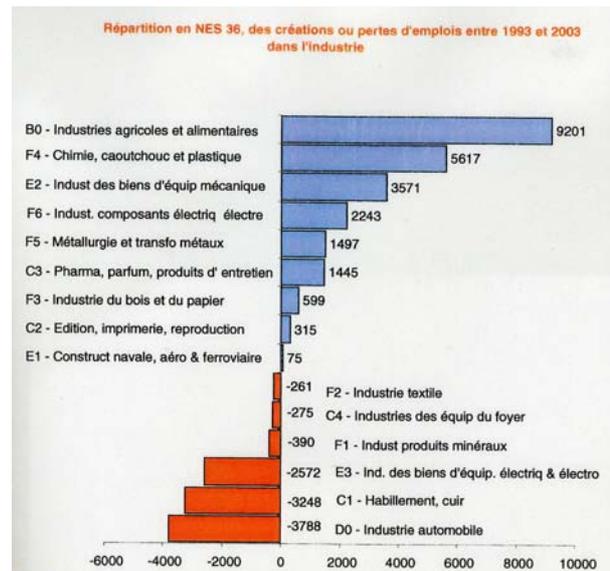
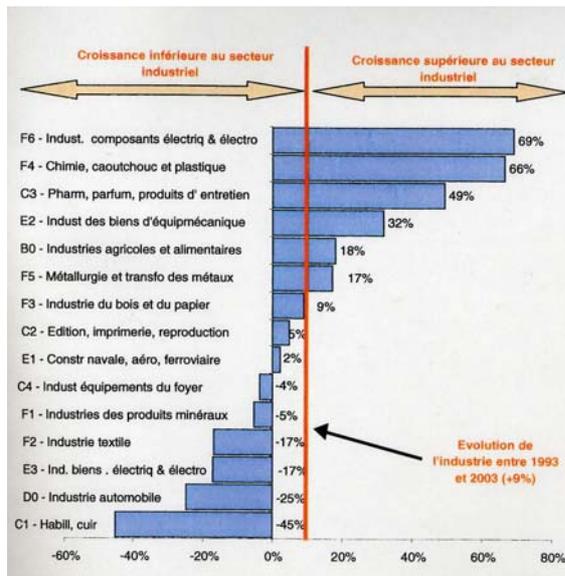
<sup>85</sup> Élie COHEN (CNRS) cité in "Il n'y aura plus d'usines en France" in "Les idées reçues du social au banc d'essai", *Liaisons Sociales Magazine*, n° 59, février 2005

<sup>86</sup> Fabrice HATEM, "Les délocalisations pèsent plus lourd qu'on ne le dit" (interview), *Alternatives Économiques*, n° 234, mars 2005

<sup>87</sup> Assedic de Bretagne, *Évolution de l'emploi salarié en Bretagne entre 1993 et 2003*, novembre 2004

<sup>88</sup> Yves MORVAN, *Demain, la Bretagne ou la métamorphose du modèle breton*, Éd. Apogée, PUF, 1997 (Source INSEE)

## Évolution de l'emploi industriel salarié en Bretagne entre 1993 et 2003 (en % et en valeur)



Source : Assédic de Bretagne

Comment expliquer que la Bretagne soit une des seules régions françaises dans lesquelles l'emploi industriel a augmenté sur la période récente ? Les réponses à cette délicate question ne peuvent être que partielles.

L'effet moteur de la croissance des IAA apporte un début d'explication, insuffisant toutefois. En effet, d'autres régions présentent des évolutions négatives de leurs effectifs industriels malgré des proportions importantes d'emplois agro-alimentaires. C'est le cas en particulier de la Champagne-Ardenne et de la Basse-Normandie où les effectifs des établissements industriels de 20 salariés et plus ont baissé de respectivement 4,1 % et 1,9 % entre 1993 et 2001 alors que les IAA concentraient, en 2001, 15 % et 18,6 % de l'industrie régionale (au cours de la même période, les effectifs industriels augmentaient de 19,4 % en Bretagne)<sup>89</sup>.

Est-ce à dire que le tissu industriel breton n'aurait pas externalisé compte tenu de la taille de ses entreprises, souvent limitée ? Les PME/PMI ont en effet plus de difficultés à sous-traiter certaines de leurs activités, faute de moyens financiers notamment. De fait, on constate que le secteur des services aux entreprises est, en Bretagne, moins développé que dans le reste de la France (il concentre 9,6 % de l'emploi en 1999 et 10,4 % de la valeur ajoutée totale contre respectivement 12,3 % et 15,1 % au plan national). Toutefois, comme le signale Yves MORVAN, la Bretagne est "une terre de PME... comme les autres", cette caractéristique pouvant être revendiquée par la "quasi-totalité des régions françaises"<sup>90</sup>. De surcroît, une étude réalisée en Bretagne sur les services aux entreprises montre que, bien que les établissements de plus de 100 salariés fassent souvent appel à des sociétés extérieures, la part des services externalisés tend à décroître avec la taille<sup>91</sup>. Cette étude apporte trois autres enseignements : le niveau d'externalisation des services est actuellement variable selon les types de prestations – ce qui montre que les activités tertiaires n'ont pas toutes été sous-traitées – et l'externalisation n'est pas nécessairement la tendance naturelle pour toutes les

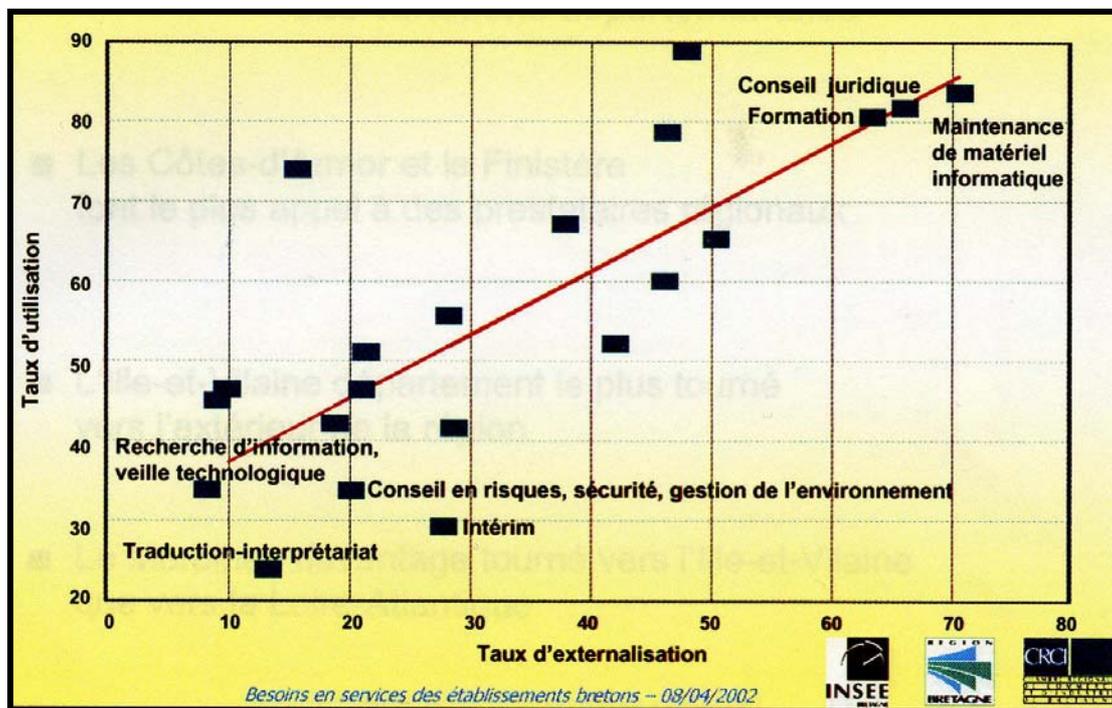
<sup>89</sup> Ministère délégué à l'Industrie, *L'industrie dans les régions, édition 2003/2004*, Les Éditions de l'Industrie, 2003 (Source : Scees, Sessi-EAE 2001)

<sup>90</sup> Yves MORVAN, op. cit.

<sup>91</sup> INSEE/CRCI Bretagne/Conseil régional de Bretagne, "Les services aux entreprises en Bretagne, besoins et perspectives", *Les Dossiers d'Octant*, n° 43, avril 2002

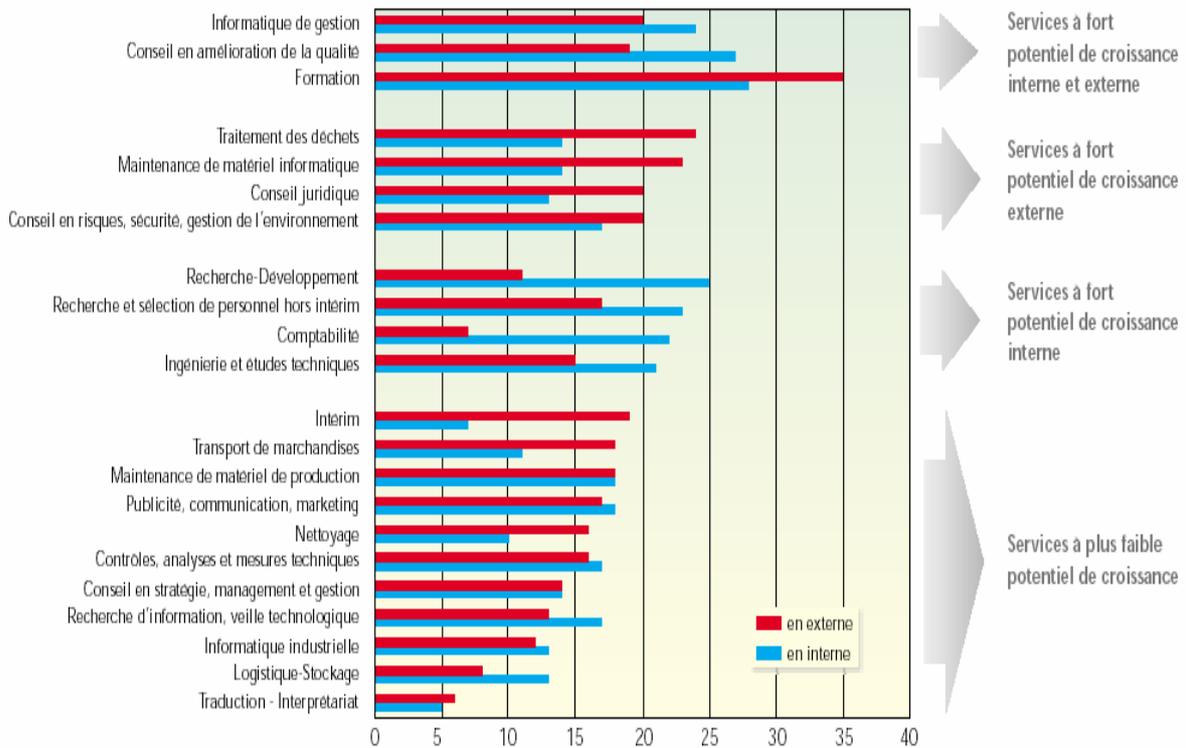
**tâches.** Sur le premier point, le graphique suivant montre qu'en Bretagne, certaines activités sont plutôt conservées en interne par les entreprises (la recherche-développement, la comptabilité, la recherche et la sélection de personnel sont réalisées directement par plus de 60 % des entreprises de la région). Ajoutons néanmoins que **les services les plus utilisés sont généralement les plus externalisés.**

Taux d'utilisation et taux d'externalisation des services en Bretagne (en 2001, en %)



De même, le graphique suivant montre que, dans certaines activités, les perspectives de développement sont davantage internes que externes (R & D, comptabilité, ingénierie et études techniques...). La maîtrise en interne de certaines activités clés peut expliquer leur conservation en interne. Par ailleurs, comme le signale l'étude, pour certaines tâches (R & D, recherche d'information, veille technologique, sécurité et gestion de l'environnement etc.), les entreprises qui externalisaient en 2001 étaient celles qui envisageaient le plus de développer des capacités internes en la matière. Les auteurs de l'étude évoquent sur ce plan un "*effet d'apprentissage*", tout se déroulant comme si "*la sous-traitance de ces services nouveaux à un prestataire extérieur permettait leur apprentissage et conditionnait ensuite dans une seconde phase leur internalisation*".

**Perspectives de développement interne et d'externalisation  
par types d'activités (enquête de 2001, en %)**



Source : Insee - CRCI - Conseil Régional - Enquête "besoins en service des établissements bretons".

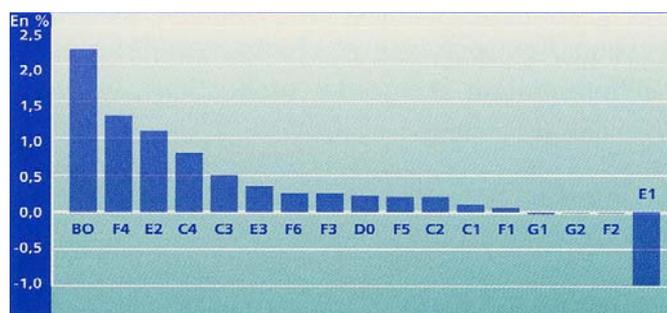
Guide de lecture : pour le traitement des déchets, 24 % des établissements pensent recourir davantage à l'avenir à des prestataires et 14 % développer ou créer leurs capacités internes.

**Au total, bien que l'externalisation semble être une tendance globale, des retours en arrière et des freins sont notables.**

L'utilisation des notions "d'évolution structurelle et d'effet résiduel", outils statistiques permettant de distinguer l'influence de la structure de l'emploi salarié régional et l'effet régional propre, apporte des indications intéressantes (graphique suivant). L'effet résiduel régional est positif pour l'emploi industriel de la Bretagne entre 1997 et 2002 (il est de 6,4 %, la région se classant au quatrième rang national). Cela démontre que la région a tiré profit de facteurs endogènes pour développer son emploi industriel. Presque tous les secteurs industriels ont participé à cette dynamique interne (à l'exception de la construction navale). Le secteur des IAA a un rôle important mais non exclusif dans cette croissance (avec 2,2 %, il compte pour un peu moins du tiers de l'effet résiduel de l'industrie bretonne)<sup>92</sup>.

<sup>92</sup> INSEE Bretagne, "Effet structurel-résiduel, contribution des secteurs à l'effet résiduel régional", *Revue de l'Observatoire des IAA de Bretagne*, n° 75, octobre 2004

## Répartition sectorielle de l'effet résiduel en Bretagne sur la période 1997-2002 (en %)



B0 Industries agricoles et alimentaires

C1 Habillement, cuir

C2 Édition, imprimerie, reproduction

C3 Pharmacie, parfumerie et entretien

C4 Industries des équipements du foyer

D0 Industrie automobile

E1 Construction navale, aéronautique et ferroviaire

E2 Industries des équipements mécaniques

E3 Industries des équipements électriques et électroniques

F1 Industries des produits minéraux

F2 Industrie textile

F3 Industries du bois et du papier

F4 Chimie, caoutchouc, plastiques

F5 Métallurgie et transformation des métaux

F6 Industries des composants électriques et électroniques

G1 Production de combustibles et de carburants

G2 Eau, gaz, électricité

Source : INSEE, estimations d'emplois salariés

Dans son ouvrage sur l'avenir de la Bretagne, Yves MORVAN avance deux explications au développement de l'emploi industriel (outre l'impact de la croissance des IAA) : la relative jeunesse des activités présentes dans la région (l'automobile, les matières plastiques, la construction électrique, la chimie et la parachimie... sont encore loin de leur déclin) et des transferts interrégionaux d'établissements industriels positifs<sup>93</sup>. Si cette seconde tendance a longtemps été très favorable à la Bretagne, l'évolution, toujours positive, est désormais beaucoup moins marquée<sup>94</sup>. On peut ajouter une autre explication : l'excellence de la production bretonne (provenant de la qualité des produits mais aussi la bonne gestion des flux, du haut niveau de qualification de la main d'œuvre).

Enfin, le rôle moteur de l'implantation de l'usine PSA de La Janais (35) doit être mis en valeur. L'usine en elle-même employait, au 31 mai 2004, 9 871 personnes auxquelles s'ajoutaient 1 547 intérimaires<sup>95</sup>. Cette usine travaille avec une quinzaine d'équipementiers implantés en Bretagne et plus de 250 sous-traitants régionaux<sup>96</sup>. La filière automobile emploie au total 32 142 personnes dans la région<sup>97</sup>. Le dynamisme de cette branche, l'implication des responsables de l'usine PSA dans le développement économique régional (symbolisée par leur participation aux réseaux de compétitivité et notamment à "Performance Bretagne PSA Peugeot Citroën") contribuent à faire de l'automobile un des moteurs principaux du développement industriel de la Bretagne.

Autre caractéristique distinguant la Bretagne sur le plan du tissu industriel : sa **relativement faible exposition au risque de délocalisation**. Telle est du moins la conclusion d'une récente étude menée par l'INSEE de Bretagne. Selon les estimations réalisées, 36,7 % des emplois régionaux seraient exposés contre 39,6 % pour les régions de la France hors Ile-de-France et 42,3 % pour les Pays-de-la-Loire. Cette situation tient, pour les auteurs de l'étude, au poids,

<sup>93</sup> Yves MORVAN, op. cit.

<sup>94</sup> "Transferts d'établissements, des mouvements bénéficiaires à la Bretagne", *Octant*, n° 75, novembre 1998 et "Les transferts interrégionaux d'établissements, forte progression entre 1996 et 2001", *INSEE Première*, n° 949, février 2004

<sup>95</sup> Audition de Éric LEVEQUE (Directeur des Relations Sociales et Humaines de l'usine PSA) du 1er juillet 2004

<sup>96</sup> Dossier "La construction automobile en Bretagne, PSA moteur du secteur", *Fusions Magazine* (UIMM de Bretagne), n° 18, avril 2001

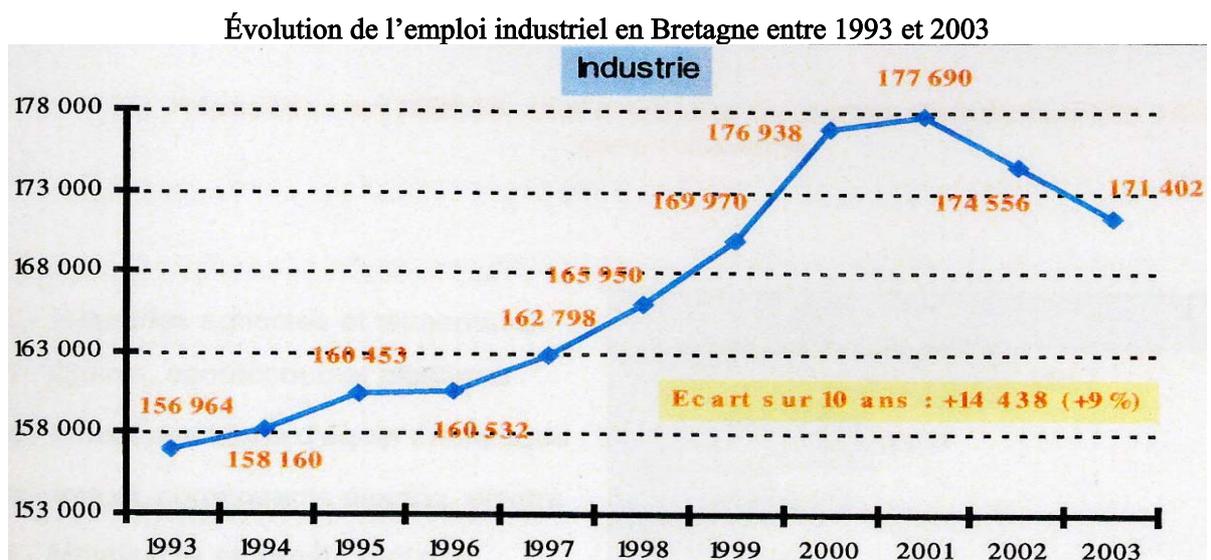
<sup>97</sup> "Automobile : les fournisseurs pris dans la course à la performance", *EKO*, n° 205, mai 2005

dans la région, des emplois de l'agriculture, des services personnels (hôtellerie-restauration, petit commerce, santé...), aux emplois militaires et publics... La croissance de l'emploi industriel sur la période 1998-2002 (+ 4,8 % selon l'INSEE) a eu tendance à accroître la part relative des emplois délocalisables (ils représentaient 32,3 % des emplois régionaux en 1999). Malgré des réserves pouvant être exprimés sur certains partis pris (au demeurant inévitables), les tendances globales révélées par cette étude semblent assez peu contestables et s'avèrent relativement rassurantes.

Nous manquons encore singulièrement de recul pour estimer la part des emplois perdus dans la région du fait des délocalisations. Les secteurs les plus exposés (textile-habillement, cuir, équipement du foyer...) n'étaient déjà plus très présents en 1998 en Bretagne. De ce fait, la région n'a représenté qu'une proportion assez peu importante des suppressions d'emplois enregistrées dans ces activités entre 1998 et 2002 (environ 1 000 suppressions d'emplois sur un total national de 60 000). Encore faut-il noter que ces destructions d'emplois ne résultaient pas automatiquement de délocalisations mais pouvaient aussi découler de restructurations ou de faillites...<sup>98</sup> Si l'on estime traditionnellement que les délocalisations ont eu un effet limité dans la région, des difficultés récentes, en particuliers dans les télécommunications, rendent probablement nécessaire de réviser ce constat. On peut ainsi citer les cas de Mitsubishi, Alcatel, Thomson, Philips, St Microelectronics mais aussi Doux dans l'agro-alimentaire... Les secteurs les plus concernés dans la région sont actuellement l'informatique, l'électronique, la métallurgie et la mécanique.

## 2.2. Après la bulle internet, l'emploi industriel se situe à un étiage proche de son niveau de 1999

Les statistiques des Assedic de Bretagne montrent un récent retournement de tendance en Bretagne pour ce qui concerne l'emploi salarié industriel. Après sept années de hausse forte et continue (le rythme annuel moyen de création d'emplois a été de + 1,8 % et la croissance a même atteint + 4 % en 2000), l'emploi salarié industriel a stagné en 2001 (+ 0,4 %) et a assez fortement baissé depuis lors (- 3,5 % entre 2001 et 2003).

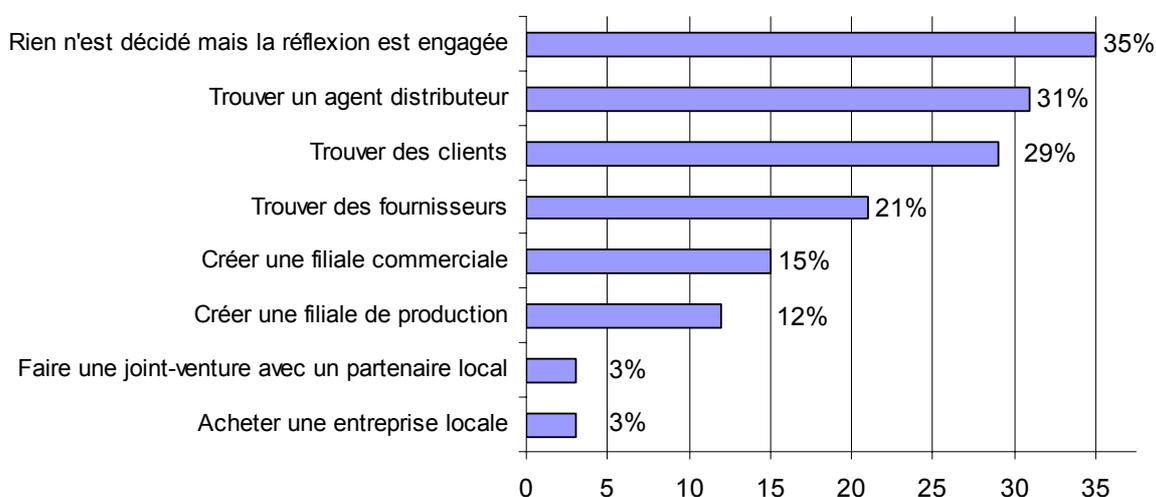


Source : Assedic de Bretagne

<sup>98</sup> "Les emplois exposés aux délocalisations, un risque moindre en Bretagne", *Octant*, n° 100, janvier 2005

Les dirigeants d'entreprises en Bretagne semblent également attentifs aux possibilités de développement sur les marchés étrangers, la délocalisation de la production faisant partie pour eux des modalités d'expansion internationale. Ainsi, une enquête du cabinet de conseil Doriès, effectuée à l'automne 2004 auprès de 170 dirigeants de petites et moyennes entreprises de Bretagne et des Pays-de-la-Loire, indiquait que 12 % des dirigeants bretons et ligériens envisageaient la création d'une filiale de production dans un pays d'Europe Centrale et Orientale (35 % avaient engagé une réflexion sur des actions dans cette zone, 9 % souhaitaient y trouver un fournisseur...) <sup>99</sup>. Le phénomène de délocalisation pourrait donc, si cela se confirmait, s'amplifier dans les prochaines années.

**Actions envisagées dans les Pays d'Europe Centrale et orientales par des dirigeants de PME de Bretagne et des Pays-de-la-Loire (en %)**



Source : Cabinet Doriès, "La position des dirigeants de PME au regard de l'arrivée des 10 nouveaux entrants dans l'Union européenne", 2004

Lors de l'élaboration du présent rapport, la Commission du Développement Économique et de la Recherche du CESR a pu entendre un témoignage d'entreprise particulièrement révélateur. Il met en évidence les éléments de coût de production pris en considération par les firmes <sup>100</sup>. Bien qu'il précise que son analyse ne peut pas nécessairement être élargie à l'ensemble des secteurs, Damien BAUDRY, Directeur des Ressources Humaines de CF GOMMA, présente un exemple dans lequel seule une automatisation de la production en Bretagne permet de conserver une unité de fabrication, les différences de coût de main d'œuvre entre la Bretagne et la Pologne étant trop importants.

<sup>99</sup> Cabinet Doriès, *La position des dirigeants de PME au regard de l'arrivée des 10 nouveaux entrants dans l'Union européenne*, 2004

<sup>100</sup> Audition de M. Damien BAUDRY (DRH de CF GOMMA) du 17 janvier 2005

**Exemple de comparaison de coûts de production  
dans l'équipement automobile entre la Bretagne et la Pologne**

( en € )	Solution Manuelle France	Solution Manuelle Pologne	Solution Automatisée France
Matière	0,253	0,253	0,253
Achat Armature Métallique	0,107	0,107	0,107
Préparation Armature	0,247	0,201	0,247
Moulage Pièce Plastique	0,041	0,041	0,041
Moulage Caoutchouc	0,400	0,205	0,096
Transport		0,069	
<b>Total Coûts Directs / Pièce</b>	<b>1,048</b>	<b>0,876</b>	<b>0,744</b>
<b>Coûts Directs pour 1 383 750 p/an</b>	<b>1 450 170</b>	<b>1 212 165</b>	<b>1 029 510</b>

<b>Ecart en %</b>		<b>- 15,1 %</b>
<b>Economie réalisée</b>		<b>182 655</b>
<b>Investissement</b>	<b>125 000</b>	<b>501 000</b>
<b>Retour sur investissement</b>		<b>2,06</b>

*Source : Audition de M. Damien BAUDRY, DRH de CF GOMMA du 17 janvier 2005*

Interrogé sur les différences entre la Pologne et la Bretagne pour des productions automatisées, M. BAUDRY a clairement indiqué que, sur ce plan également, la Bretagne s'avérait moins performante, les salariés polonais étant tout aussi habiles que les Bretons pour piloter des engins de production.

De cet exemple, on peut déduire que la recherche de gains salariaux constitue un facteur de délocalisation important voire décisif mais que d'autres éléments peuvent entrer en considération, notamment la proximité de la clientèle (consommateurs ou donneurs d'ordre industriels). La possibilité d'accéder à un nouveau marché est ainsi un déterminant important des délocalisations. On peut évoquer également des "*phénomènes d'agglutination*" : "*la présence de sociétés étrangères sur un marché rassure et pousse d'autres entreprises à faire de même*"<sup>101</sup>. Cette propension au grégarisme recèle des risques pour l'avenir de filières productives régionales.

La création d'une filiale dans un pays étranger pour approvisionner cette zone n'est pas considérée comme une délocalisation par les économistes. Une telle opération n'est comptabilisée comme telle que dès lors que la production est réexportée à destination du pays de la maison-mère. Or, la situation est souvent complexe : la suppression d'activités exportatrices entraîne des destructions d'emplois dans les pays d'origine, des implantations initialement destinées à alimenter un marché local peuvent être réorientées pour fournir d'autres zones, une filiale dynamique et rentable peut progressivement reprendre les activités d'une maison-mère située sur un marché ouest-européen connaissant une croissance moins rapide...

Néanmoins, il ne semble pas réellement envisageable de remettre en cause ces implantations visant à pénétrer des marchés en expansion. Yves MORVAN considère que ces "*délocalisations actives*" sont inévitables car nécessaires à la conquête de nouveaux marchés

<sup>101</sup> "Délocalisations : les coûts salariaux n'expliquent pas tout", *Le Monde*, 14 avril 2004

ou au maintien de partenariats industriels. Il l'oppose aux "*délocalisations passives*" qui consistent en des déplacements d'activités et des fermetures d'établissements<sup>102</sup>.

Une autre distinction peut être opérée entre délocalisations positives et négatives, les premières consistant dans l'arrivée en Bretagne d'entreprises extérieures, les secondes dans la fermeture de sites de la région. En effet, il convient de "*traiter les délocalisations comme un flux, l'objectif étant que le solde des entrants soit supérieur à celui des sortants*"<sup>103</sup>.

## SECTION 2. QUELS SONT LA PLACE ET LE ROLE DE L'INDUSTRIE ET DES SERVICES DANS LA DYNAMIQUE DE L'EMPLOI ?

### 1. L'INDUSTRIE, UN MOTEUR PLUS QU'UN INTEGRATEUR D'EMPLOIS

La désindustrialisation est évoquée comme un risque par de nombreux observateurs. En effet, ces personnes insistent sur le **rôle moteur des activités manufacturières sur le dynamisme économique et en particulier sur l'emploi**. Dans son rapport de 1994 sur le renforcement du potentiel industriel breton, le CESR de Bretagne a présenté une synthèse de ces apports de l'industrie<sup>104</sup>.

---

<sup>102</sup> Yves MORVAN, op. cit.

<sup>103</sup> Jean HAMON, "Aucune ligne Maginot n'arrêtera le phénomène" in Dossier "Mondialisation, délocalisation, l'Ille-et-Vilaine au pied du mur", *Entreprises 35*, n° 30, décembre 2004

<sup>104</sup> CESR de Bretagne, *Il faut renforcer le potentiel industriel breton*, novembre 1994 (ne sont reproduits que les éléments ayant un lien direct avec l'emploi, la section Prospective du CESR s'étant attachée à étudier les effets de l'industrie sur le système productif régional et l'aménagement du territoire de la Bretagne dans son étude sur l'évolution des activités économiques en Bretagne)

**Pourquoi il faut relancer l'essor du potentiel industriel breton selon le CESR de Bretagne**

« La société qu'on appelle "post-industrielle" sera de plus en plus industrielle, en ce sens qu'elle développera de plus en plus d'activités consacrées à la transformation et à l'élaboration des produits. Evidemment, l'industrie ne cessera de prendre des visages nouveaux, au fur et à mesure notamment que les technologies et les marchés évolueront, mais son rôle reste, et restera, déterminant pour des raisons évidentes :

**A - L'industrie est une activité "motrice"**, en ce sens que l'observation démontre que, de toutes les activités, c'est elle qui opère le plus grand effet d'entraînement sur le reste des autres activités. On objectera que souvent, l'industrie détruit des emplois, dès lors que les gains de productivité sont supérieurs au taux de croissance. N'empêche que cette industrie permet de dégager des surplus, de dégager des excédents sur l'extérieur qui permettent de financer des emplois tertiaires. Du reste, dans les zones où l'emploi industriel régresse fortement, l'emploi tertiaire progresse peu ; en revanche, la progression de l'emploi tertiaire est particulièrement forte dans les zones où l'industrie se développe, ou même se maintient.

**B - L'industrie peut être une activité créatrice d'emplois**, soit par son développement direct, soit par l'influence indirecte qu'elle exerce sur les autres secteurs (notamment services). En Bretagne, dans une conjoncture difficile, elle est un atout indéniable : elle doit permettre de compenser les pertes d'emplois agricoles (ou du bâtiment)... ou certaines pertes d'emplois dans des activités industrielles qui connaissent des difficultés (électronique, construction navale...) ; évidemment, cette action sur l'emploi sera d'autant plus nette que l'accroissement de la production industrielle sera supérieure aux gains de productivité.

**C - L'industrie est une activité créatrice de richesses**, à travers la valeur ajoutée (et donc les revenus) qu'elle dégage (...)

**D - L'industrie est une activité susceptible de participer à un meilleur aménagement du territoire (...)**»

*Source : CESR de Bretagne, "Il faut renforcer le potentiel industriel breton", novembre 1994*

Le caractère directement productif peut être également attribué à l'agriculture et à la pêche, notamment dans une région comme la Bretagne où le secteur "primaire" emploie un nombre important d'actifs et génère de nombreux emplois dans l'industrie agro-halieu-alimentaire.

L'effet moteur de l'industrie est également mis en valeur par opposition aux services qui sont présentés comme faiblement capitalistiques, à l'origine de gains de productivité réduits et qualifiés d'activités "*induites et passives ou subordonnées*"<sup>105</sup>. Compte tenu de leur caractère souvent immatériel et interactif, ils ne peuvent que rarement être exportés et générer ainsi des revenus de l'extérieur, contrairement aux produits industriels. Leur croissance est limitée par le pouvoir d'achat local.

## **2. LES SERVICES, UN GISEMENT D'EMPLOIS**

### ***2.1. Un secteur qui peut être facteur de développement***

Une opinion radicalement différente est exprimée par d'autres observateurs, mettant en valeur les apports des services et le gisement d'emplois constitué par le tertiaire.

<sup>105</sup> Faïz GALLOUJ, "Vive la société de services !", *Sociétal*, n° 46, 4<sup>ème</sup> trimestre 2004

En premier lieu, **les critiques classiquement formulées à l'encontre des services ont été contestées**. Certaines activités de services s'avèrent très intensives en capital (le transport, la poste, la fourniture d'énergie ou d'eau, certaines activités de loisir). De même, de nombreuses activités de service ont mis en place des stratégies de rationalisation qui leur ont permis de réaliser d'appréciables progrès sur le plan de la productivité. En la matière, on peut considérer, d'une manière générale, que *"la performance des services ne peut pas être appréhendée à travers la seule notion de productivité"*. Enfin, « *les services jouent un rôle de plus en plus actif dans le développement régional. Ils participent à la "base économique" d'un territoire, en aidant à vendre ses produits, à les "exporter" parfois à l'étranger, en profitant du relâchement de la contrainte de proximité* »<sup>106</sup>.

Dans cette mise en valeur du rôle des services, il est insisté sur le fait que **la tertiarisation de l'économie**, qui se matérialise par le fait qu'en Bretagne, en 2002, 69,3 % de l'emploi total (salarié et non-salarié) relève du secteur des services et du commerce, **serait une évolution positive et inéluctable** : *"le développement des emplois tertiaires et donc la baisse tendancielle de l'emploi industriel dans l'emploi total est le signe de la maturité des sociétés industrielles"*<sup>107</sup>. Michel GODET, quant à lui, voit la tertiarisation comme *"un signe de développement avancé"*<sup>108</sup>.

Cette conception "déterministe" (la tertiarisation succédant à l'industrialisation) peut être nuancée. En effet, comme nous l'avons signalé précédemment, « *la production physique de biens industriels ne cesse de croître dans les sociétés dites "postindustrielles". Ensuite parce que toutes les économies et toutes les sociétés ne convergent pas vers un modèle unique (...) : le poids relatif de l'industrie reste plus fort en Allemagne et au Japon qu'au Royaume-Uni et aux Etats-Unis* ».

De surcroît, l'approche historique montre que *"la révolution industrielle est aussi, dès l'origine, une révolution des services (...) En effet, plus l'entreprise industrielle se développe et se complexifie, plus elle consomme de services, qu'ils soient intégrés ou externes, à tous les stades du processus productif. La croissance des services n'est pas postérieure à la croissance industrielle, mais elle lui est intimement liée"*<sup>109</sup>.

L'analyse de statistiques sur longue période montre, de surcroît, que les services et le commerce bénéficiaient déjà d'un poids considérable dans l'emploi total français au début du XX<sup>ème</sup> siècle (27,8 % contre 29 % pour les emplois industriels en 1906 et 35,1 % contre 33,3 % en 1954), certes sans commune mesure avec leur importance actuelle<sup>110</sup>.

Par ailleurs, un certain nombre de statistiques permettent de constater que les services peuvent être de véritables vecteurs de croissance. Une analyse portant sur 16 pays développés et utilisant les poids relatifs dans l'emploi des services et de l'industrie, montre que la croissance annuelle a été plus importante entre 1990 et 2001 dans les six pays les plus tertiaires (+ 2,3 %) que dans les cinq pays les moins tertiaires (+ 1,5 %). La corrélation, certes modeste, est néanmoins intéressante. Ce constat doit être nuancé par le fait que *"à long terme, la montée en puissance des services dans toute économie s'accompagne de chiffres de croissance qui déclinent en tendance"*. En effet, les services relationnels et professionnels

---

<sup>106</sup> Faïz GALLOUJ, op. cit.

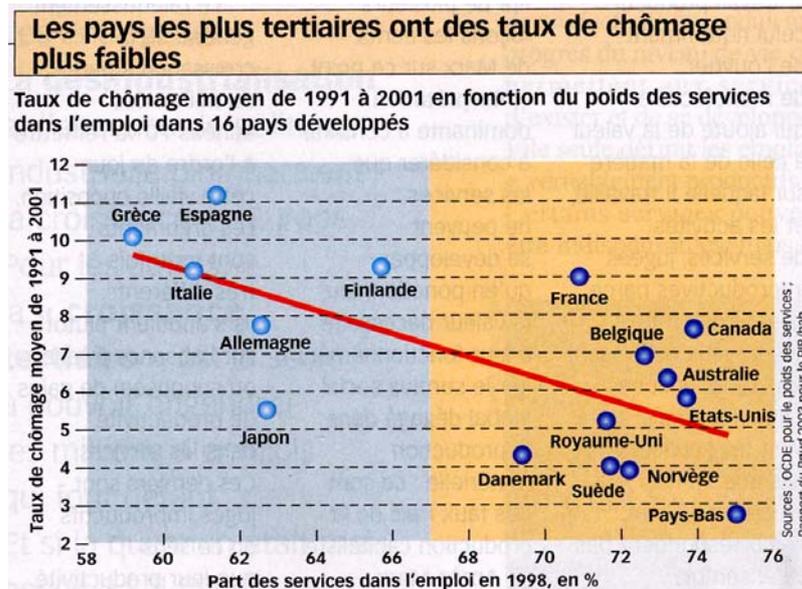
<sup>107</sup> ACFI et CCI, *Emploi : les contresens français, quelques vérités trop simples pour être entendues*, juin 2004

<sup>108</sup> "Le rideau de fumée de la désindustrialisation (interview)", *Le Figaro*, 13 janvier 2005

<sup>109</sup> Gérard VINDT, "L'irrésistible essor des services collectifs", *Alternatives Économiques*, n° 232, janvier 2005

<sup>110</sup> Thomas PIKETTY, « Les créations d'emplois en France et aux Etats-Unis, "services de proximité" contre "petits boulots" ? », *Notes de la Fondation Saint-Simon*, décembre 1997

(santé, services sociaux, soins aux personnes, culture, conseil, recherche...) réalisent davantage des gains de qualité que des gains de productivité (ce qui rejoint ce que nous signalions précédemment sur la faible pertinence des indicateurs quantitatifs de productivité tertiaire). Sur le plan de l'emploi, la tendance est plus nette : elle montre que **les pays développés les plus tertiaires ont, en moyenne, des taux de chômage plus faibles que ceux des pays les plus industriels** (8,8 % pour les cinq pays les plus industriels, 5,3 % pour les huit pays les plus tertiaires entre 1991 et 2001)<sup>111</sup>.



Un tel constat, s'il souligne l'importance déterminante jouée par le développement des activités de service, ne doit pas faire considérer que le tertiaire est l'unique vecteur de l'emploi. C'est très certainement parce que ces pays conservent un secteur industriel que le tertiaire génère des emplois.

## 2.2. Certains types de services sont plus aptes à développer l'emploi

Dans une analyse plus fine, l'ensemble des experts s'accorde à reconnaître l'impact éminemment positif de services opérationnels comme la recherche, l'éducation, les transports, ou l'ingénierie. Le CESR de Bretagne a ainsi, à plusieurs reprises, mis en valeur le rôle moteur pour l'emploi de certains types de services. Il a, en 1993 par exemple, insisté sur les apports des services "haut de gamme" (activités d'étude, de conseil et d'assistance notamment). Ces activités apparaissent désormais au cœur du processus productif dans une économie de l'intelligence... De même, dans un rapport d'octobre 2001, le CESR a présenté l'impact économique et social du service de transport en Bretagne, montrant par exemple qu'une plate-forme logistique de 10 000 m<sup>2</sup> génère en moyenne 50 emplois<sup>112</sup>.

La discussion est plus vive à propos du potentiel de développement des services à la personne. En effet, le secteur tertiaire est composite et comprend des activités marchandes et

<sup>111</sup> Jean GADREY (Université Lille I), "Services, croissance, décroissance", *Alternatives Économiques*, n° 228, septembre 2004

<sup>112</sup> CESR de Bretagne, Les services "haut de gamme" aux entreprises en Bretagne, mai 1993 et Le service de transport de marchandises, un outil de développement économique et social, octobre 2001

non marchandes, destinées aux entreprises et aux particuliers, des services relevant du domaine sanitaire, social ou des loisirs...

Plusieurs experts ont évoqué le gisement d'emplois constitué par les services aux particuliers (dans le commerce, l'hôtellerie-restauration, les services domestiques...). C'est le cas notamment de Thomas PIKETTY en décembre 1997 puis de Pierre CAHUC et Michèle DEBONNEUIL en 2004<sup>113</sup>. Un grand nombre de mesures politiques ont d'ailleurs cherché à favoriser le développement de ces activités :

- soit indirectement (allègement des charges sur les bas salaires, une mesure spécifique pour les entreprises de la restauration ayant été décidée en juin 2004) ;
- soit directement : exonération de charges patronales pour les personnes handicapées et âgées, déduction fiscale de 50 % sur les emplois familiaux (1990) ; création successive de l'allocation pour garde d'enfant à domicile (AGED, 1987), du chèque emploi-service (CES, 1992) ; du titre emploi-service (TES, 1996), de l'aide personnalisée à l'autonomie (APA, 2002)... En février 2005, cette politique a été amplifiée par le lancement d'un "**Plan de développement des services à la personne**" comprenant notamment la création d'un chèque service universel (adossé à un crédit d'impôt), de nouveaux allègements de charges sociales, de simplifications de procédures, de campagnes d'information et de sensibilisation, de mesures en faveur de la formation et de la certification-qualité, l'incitation à la constitution ou au développement d'enseignes nationales, l'achèvement du processus de détermination de référentiels de métier...

Les arguments évoqués pour promouvoir le développement des services aux particuliers et du commerce sont multiples.

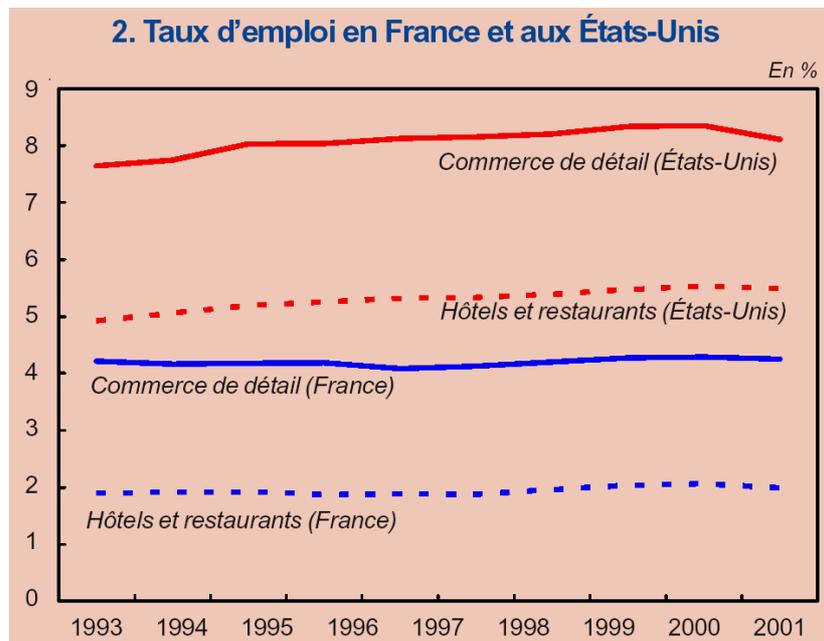
En premier lieu, si l'on compare les Etats-Unis et la France sur le plan des taux d'emploi, on constate, selon les observateurs, **un déficit en emplois très marqué dans les secteurs du commerce de détail, de l'hôtellerie et de la restauration et, dans une moindre mesure, de la santé, de l'action sociale et de l'éducation**. Thomas PIKETTY indiquait que si la France avait compté autant d'emplois par habitant que les Etats-Unis dans les secteurs du commerce de détail et de l'hôtellerie-restauration, elle compterait 2,8 millions d'emplois supplémentaires (1,8 million dans le commerce et 1 million dans l'hôtellerie-restauration). Selon le rapport de Conseil d'analyse Économique (CAE), le déficit d'emploi pour l'année 2001 serait de 6,5 millions, principalement dans les services. Les auteurs de ce second rapport signalent que si la France avait le même taux d'emplois que les Etats-Unis dans les secteurs du commerce et l'hôtellerie-restauration, elle aurait 3,4 millions d'emplois de plus (la même comparaison avec les Pays-Bas aboutit à 1,8 million d'emplois et à 1,2 million par rapport à l'Allemagne ou au Danemark). Le différentiel de taux d'emploi avec les États-Unis apparaît nettement dans le graphique suivant.

Pour expliquer cette situation, Thomas PIKETTY avance deux raisons : une explication économique (le frein causé par les prélèvements sur le travail peu qualifié en France) et une explication culturelle « *fondée sur le refus français des "petits boulots" du commerce de détail et de l'hôtellerie restauration* ». Le rapport du CAE évoque lui aussi le coût élevé du travail peu qualifié mais ajoute également les "*effets pervers de la réglementation de la protection de*

---

<sup>113</sup> Pierre Cahuc et Michèle DEBONNEUIL, Productivité et emploi dans le tertiaire, Conseil d'Analyse Économique, juillet 2004 et Thomas PIKETTY, « Les créations d'emplois en France et aux Etats-Unis, "services de proximité" contre "petits boulots" ? », Notes de la fondation Saint-Simon, décembre 1997

*l'emploi*" (pour des activités caractérisées par un fort "turn over"), les freins existant au développement du travail à temps partiel, le manque de ciblage dans la prise en charge de la formation professionnelle par la collectivité... Pierre CAHUC évoque également les barrières à l'entrée dans certaines professions (réglementations restreignant explicitement l'accès à de nombreux secteurs tels que le commerce de détail, l'hôtellerie et les cafés mais aussi, pour de nombreux diplômes professionnels, des exigences élevées en termes de compétences dans des matières générales non directement liées à l'exercice de la profession et des exigences concernant le nombre d'années requises pour obtenir le titre...) <sup>114</sup>.

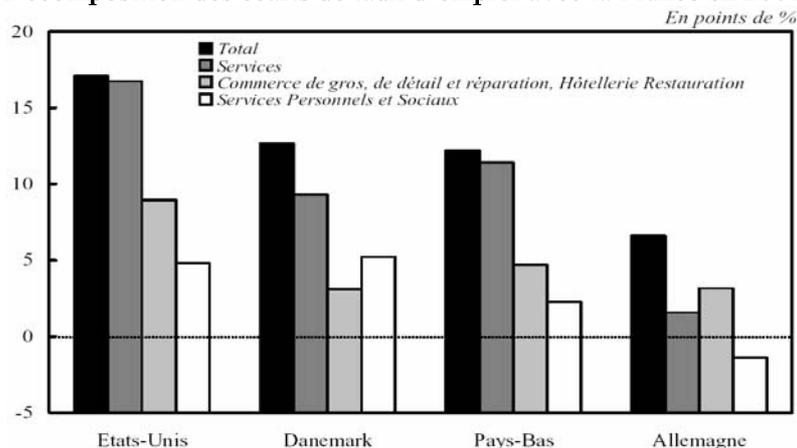


Source : CAE d'après l'OCDE

La principale divergence entre les deux analyses porte sur le potentiel de développement des services "domestiques" (activités engendrées par les ménages en tant qu'employeurs de personnel domestique : femmes de ménage, gardes d'enfant). Selon Thomas PIKETTY, après un déclin de ces activités en France et aux États-Unis au cours du XX<sup>ème</sup> siècle (en 1906, ces emplois représentaient respectivement 4,8 % et 5 % de l'emploi total pour passer à 1,3 % et 0,9 % en 1990), ces services ont connu en France un regain non négligeable depuis les années 1990 du fait d'incitations fiscales. À l'inverse, la tendance est toujours à la baisse aux États-Unis. Or, selon lui, "*les gisements d'emplois dans les secteurs du commerce de détail et de l'hôtellerie restauration [sont] potentiellement autrement plus importants que dans le secteur des services domestiques*". Pierre CAHUC et Michèle DEBONNEUIL considèrent, en revanche, que les créations d'emplois peuvent provenir des services domestiques. Michèle DEBONNEUIL signale ainsi qu'il suffirait que chaque famille consomme deux ou trois heures de services par semaine (soit 20 ou 30 euros, selon que l'on inclut ou non les charges et la TVA) pour créer deux millions d'emplois. Les deux rapporteurs du CAE montrent par ailleurs que la France présente un différentiel de taux d'emploi de près de 5 points par rapport aux États-Unis pour les "services personnels et sociaux" qui recouvrent ces services domestiques (graphique suivant). Ce retard sur le plan des services à la personne a motivé le lancement, par le gouvernement français, du "Plan de développement des services à la personne".

<sup>114</sup> Pierre CAHUC et Francis KRAMARZ, *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité Sociale Professionnelle*, rapport au Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale, décembre 2004

Décomposition des écarts de taux d'emploi avec la France en 2001



*Source : CAE d'après l'OCDE*

En deuxième lieu, ces emplois sont ouverts à des populations peu qualifiées tout en étant non délocalisables.

Troisièmement, les potentiels de croissance et de rationalisation dans ces activités tertiaires sont encore considérables. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) donnent encore des perspectives de gains de productivité dans le commerce de détail, dans les services aux particuliers (par la création de plates-formes rapprochant les différents prestataires, favorisant la mise en relation de l'offre et de la demande, permettant les économies d'échelle...), dans l'hôtellerie etc. Dans son rapport, Michèle DEBONNEUIL insiste sur le fait qu'il est possible de faire des services à la personne de véritables activités productives. En "industrialisant" leur production, en améliorant la qualité de leurs prestations, les services aux particuliers peuvent, selon elle, devenir véritablement rentables. Sur ce plan, la constitution de réseaux de prestataires peut également être un facteur de progrès important car la façon dont ces services sont dispensés est très hétérogène. Elle est parfois très peu structurée, une grande partie de la demande en matière de garde d'enfant et de ménage étant satisfaite par des contrats de gré à gré<sup>115</sup>.

Un grand nombre de facteurs sociologiques et démographiques semblent favoriser le développement de ce type de services : le haut niveau d'activité des femmes, le vieillissement de la population et l'augmentation de l'espérance de vie (avec, en corollaire, l'accroissement des cas de dépendance), l'augmentation de la part des familles monoparentales (en France, un enfant sur cinq vit dans une famille de ce type), l'individualisation des modes de vie, l'aspiration croissante à la qualité de vie...<sup>116</sup> De même, la montée des temps libres favorise la consommation des prestations des hôtels, cafés, restaurants et des commerces<sup>117</sup>.

<sup>115</sup> "Services aux personnes, quand le marché joue contre la qualité", *Alternatives Économiques*, n° 234, mars 2005

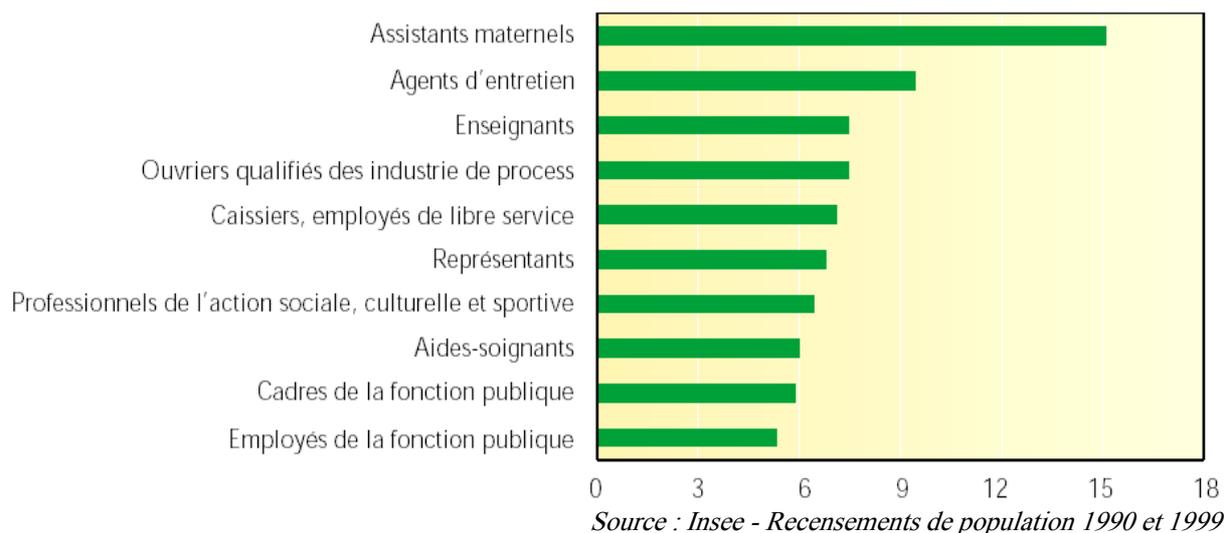
<sup>116</sup> Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale, *Dossier de presse de présentation du Plan de développement des services à la personne*, 16 février 2005

<sup>117</sup> CESR de Bretagne, *Impacts en Bretagne des nouvelles demandes touristiques* (janvier 2004) et Section Prospective du CESR de Bretagne, *La Bretagne et l'évolution des modes de vie* (janvier 2004)

### 2.3. Une croissance constatée et anticipée des services à la personne en Bretagne

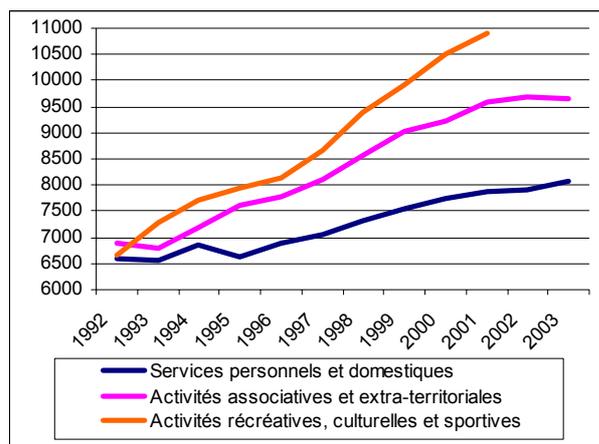
Le cas de la Bretagne montre que les services à la personne s'avèrent particulièrement créateurs d'emplois. Ainsi, la profession d'assistant maternel est très nettement celle qui s'est le plus développée au cours des dernières années comme le montre le graphique suivant.

Les 10 premiers métiers créateurs d'emplois en Bretagne entre 1990 et 1999 (en milliers)

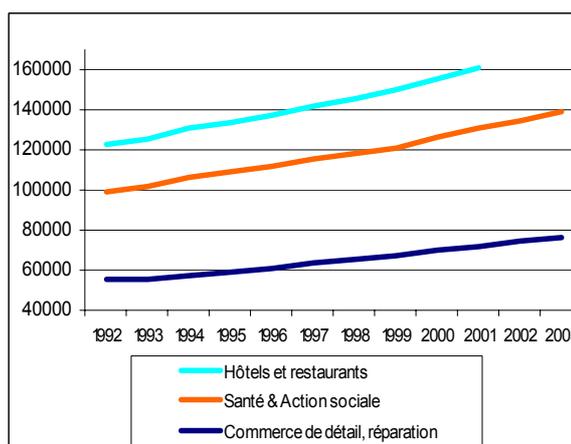


La hausse du nombre des salariés dans les différentes activités des services aux personnes et du commerce a été presque continue et souvent forte comme l'indiquent les graphiques suivants.

### Évolution du nombre de salariés dans le commerce et les services à la personne en Bretagne



Source : Assedic de Bretagne



Source : Assedic de Bretagne

\* Les salariés des "Services personnels et domestiques" travaillent principalement dans la coiffure (63 % des salariés en 2003) et la blanchisserie (12 %).

La catégorie "Santé & action sociale" comprend notamment les activités hospitalières (23 % des effectifs) et l'aide à domicile (11,2 %).

Une modification de certaines nomenclatures en 2002 ne permet pas de prolonger certaines courbes au-delà.

Le tableau qui suit présente diverses projections (continuations de tendances actuelles ou analyses prospectives) portant sur l'avenir des services aux personnes dans divers territoires. Elle montre d'une part que les experts anticipent une croissance de ces activités mais aussi qu'un critère objectif comme l'âge moyen des salariés permet de prévoir d'importantes embauches pour remplacer les salariés devant partir à la retraite (à titre d'exemple, en Bretagne, 25 % des aides à domicile ont plus de 50 ans<sup>118</sup>).

#### Tendances anticipées en matière de recrutement dans les services à la personne

FRANCE				
<i>Commissariat général du Plan (Modèle Flip-Fap, enquête MAS/DARES, décembre 2002)</i>	Emploi en 2010 (milliers)	Période 2000 - 2010		
		Créations nettes d'emploi (milliers)	Besoins de remplacement lié aux départs en retraite (milliers)	Taux de croissance de l'emploi (%)
Employés de maison	328	71,1	73,5	27,7
Assistants maternelles	1 090	448,8	152,0	70,0
<i>BIFE Conseil pour le Ministère de l'Éducation nationale (Modèle Calife, juillet 2004)</i>		Variation de l'emploi 2002-2015 scénario pessimiste		Variation de l'emploi 2002-2015 scénario tendanciel
Personnels des services directs aux particuliers		+ 322 000 emplois		+ 540 000 emplois
BRETAGNE				
<i>INSEE - GREF Bretagne (Données RGP 1999, septembre 2004)</i>		Nombre estimé de départs à la retraite 1999-2009		
Assistants maternels		9 053	Soit 26,9 % des effectifs de 1999	
Employés de maison		3 603	Soit 35,7 % des effectifs de 1999	

Sur le plan démographique, les situations varient notablement selon les secteurs. Dans la filière hôtels, cafés, restaurants (HORECA), les salariés sont particulièrement jeunes (en

<sup>118</sup> GREF Bretagne, *Le vieillissement de la population active et les enjeux pour la Bretagne*, septembre 2004 (statistique du GREF Bretagne d'après RGP 1999 de l'INSEE)

2000, l'âge moyen était de 30 ans)<sup>119</sup> alors que, dans le commerce de détail, l'âge moyen est nettement supérieur à celui des salariés bretons (45,5 ans contre 39,7 ans en 1999). Les perspectives de recrutements destinés à compenser les départs en retraites sont donc très différentes selon les activités<sup>120</sup>. Signalons par ailleurs que ces activités sont caractérisées par des rotations de personnel importantes.

## 2.4. Des potentialités de croissance discutées

### 2.4.1. Les emplois de l'hôtellerie-restauration et du commerce

Les analyses qui fondent la politique visant le développement des services à la personne font l'objet de discussions.

L'idée d'un déficit d'emplois dans **la filière hôtellerie-restauration (HR)** a été en partie relativisée par trois éléments<sup>121</sup> :

- il y a beaucoup plus de cantines et d'entreprises de restauration collective en France qu'aux États-Unis. Or, les emplois impliqués ne sont pas comptabilisés dans le secteur HR ;

- les Américains font nettement plus appel aux services de restauration et d'hôtellerie que les Français pour des questions de mode de vie (une plus forte propension à se restaurer hors du foyer, un taux d'activité plus important notamment pour les femmes, un niveau de vie global plus élevé alors que les dépenses de restauration et d'hôtellerie sont très sensibles aux revenus). "*Or, plus un pays est inégalitaire, plus il y a d'incitation économique à ce que les plus riches se fassent servir*"<sup>122</sup> ;

- le secteur HR présente aux États-Unis des caractéristiques qui amplifient les tendances constatées en France et en Bretagne : des contrats à durée très courte, une main d'œuvre jeune, des niveaux de salaires particulièrement bas (plus du quart des "travailleurs pauvres" américains est employé dans le commerce de détail et la filière HR), un niveau de protection sociale inférieur (pour la santé, la retraite et le chômage), des cotisations patronales nettement inférieures (15 à 16 % aux États-Unis, 27 % en France). La faible durée du travail aux États-Unis dans l'hôtellerie-restauration expliquerait, pour une large part, la différence d'emplois entre la France et les États-Unis dans ce secteur.

S'agissant du **commerce de détail**, il apparaît que les secteurs sont peu comparables de part et d'autre de l'Atlantique. Ainsi, "*le commerce de détail américain a recruté massivement des salariés non pas en raison d'un déclin de la productivité mais en raison de son enrichissement en services, un enrichissement bien plus important que celui de son homologue français (qui s'y est mis de façon plus tardive)*". Cet enrichissement, commencé il y a environ 30 ans, a consisté en un apport de "services autour de la vente" : service d'accueil, de conseil, de sécurité, d'assistance matérielle aux clients, livraison à domicile, horaire d'ouverture étendus, services après-vente élargis...

<sup>119</sup> "L'hôtellerie, la restauration et les cafés, un certaine précarité de l'emploi salarié", *Octant*, n° 95, novembre 2003 voir aussi CESR de Bretagne, *Impacts en Bretagne des nouvelles demandes touristiques* (janvier 2004)

<sup>120</sup> GREF Bretagne, op. cit.

<sup>121</sup> Jean GADREY, "Il faut développer les petits emplois de service à faible productivité comme les Américains" in *Les Éconoclastes, Petit bréviaire des idées reçues en économie*, Ed. La Découverte, 2003

<sup>122</sup> Jean GADREY, "Le leurre américain des emplois de services", *Alternatives Économiques*, n° 231, décembre 2004

**La pertinence de l'utilisation des taux d'emplois est également discutée**, notamment dans le cadre d'une comparaison avec les Etats-Unis. En effet, la différence proviendrait d'un fort taux d'emploi des jeunes américains qui résulterait du coût extrêmement élevé des études universitaires ainsi que d'un taux d'emploi élevé des plus de 60 ans lié à "*l'état d'insécurité sociale américaine*" (45 millions de personnes ne disposent pas de protection sociale aux Etats-Unis).

#### *2.4.2. Les emplois des services à domicile*

Alors que des chiffres de créations d'emplois potentielles sont avancés (le gouvernement en prévoyait 500 000 grâce à son Plan de février 2005), le prospectiviste Michel GODET met en garde contre les "*illusions de l'arithmétique et les solutions papier au chômage*"<sup>123</sup>. **Les statistiques avancées ont d'ailleurs été critiquées ou nuancées par d'autres observateurs**. A titre d'exemple, comme le signale un chargé de mission du Commissariat général du Plan, le chiffre de 1,3 million d'emplois occupé actuellement dans les services à la personne porte sur des emplois à temps partiels et non en équivalents temps plein. En effet, en moyenne, les salariés de ce secteur travaillent 7 à 8 heures par semaine. Selon lui, le 1,3 million de personnes salariées ne représente en réalité qu'environ 350 000 emplois à temps plein à comparer aux 16 millions d'emplois du secteur privé marchand, aux 5 millions du public et aux 2 millions de travailleurs indépendants.

**La réalité du retard de la France en matière d'emplois de services est elle-même remise en cause**<sup>124</sup>. Les comparaisons avec les États-Unis seraient faussées par des statistiques imprécises. Le Plan de développement des services à la personne avance par exemple qu'en France, moins de 1,5 % des salariés bénéficient grâce à leur entreprise d'un programme de services à la personne, contre 20 % dans certains pays et 60 % aux Etats-Unis. En réalité, les situations ne sont pas comparables puisqu'aux Etats-Unis sont incluses dans ces programmes des prestations assurées en France par la médecine du travail ou par des crèches d'entreprise<sup>125</sup>.

Michel GODET se déclare également sceptique sur la capacité de la France à valoriser les services aux personnes qui demeurent, dans ce pays, considérés comme une "*forme moderne de domesticité voire d'esclavage*". Pour lui, les résistances culturelles seront d'autant plus difficiles à lever que les pouvoirs publics ont trop souvent recherché, au travers de ces activités, l'insertion des exclus davantage que la création d'activités nouvelles. Or, ces emplois peu qualifiés exigent un haut professionnalisme (discrétion, ponctualité, propreté, convivialité...) : "*il serait préférable de recourir à des professionnels avérés pour que les règles du jeu se stabilisent autour de la qualité des réponses et ce, afin que le client admette que ces services ont un coût (...)* Au lieu de cela, on fait appel à des salariés en réinsertion et à droits sociaux réduits. Nous organisons ainsi la précarité sociale, un second marché de l'emploi en quelque sorte"<sup>126</sup>. Une telle opinion peut être jugée excessive, les emplois dans les services aux personnes sont précisément de bons vecteurs d'insertion des personnes exclues (après une indispensable formation). Néanmoins, comme le signale Michel GODET, l'objectif de réponse à un besoin doit être au moins aussi important que celui de l'insertion.

---

<sup>123</sup> Michel GODET, "Les illusions sur la productivité et l'emploi", *Futuribles*, n° 299, juillet-août 2004

<sup>124</sup> « Emplois de proximité : le prétendu "retard français" est difficile à démontrer », *Les Echos*, 17 février 2005

<sup>125</sup> Guilhem BENTOGLIO et Olivier PASSET (Commissariat Général du Plan) cités in "Un rapport fait le ménage dans les emplois de service", *Libération*, 24 février 2005

<sup>126</sup> Michel GODET, *Le choc de 2006, démographie, croissance, emploi, pour une société de projets*, Odile Jacob, 2003

Ces citations de Michel GODET mettent également en évidence deux problèmes complémentaires : celui du coût des services proposés et celui de la faculté à attirer des salariés.

S'agissant du **coût des services**, celui-ci peut difficilement être dissuasif mais doit, dans le même temps, permettre la professionnalisation de la prestation, sa commercialisation et sa gestion ainsi que la juste rétribution du travail effectué. Or, à ce jour, il semblerait que les particuliers ne soient pas prêts à dépasser un certain niveau de prix encore limité. Une étude de l'INSEE parue en 1998 estimait que la demande est quasi-nulle pour un prix supérieur à 6 euros de l'heure (or, l'étude du CAE de 2004 évoque des niveaux de dépenses compris entre 20 et 30 euros)<sup>127</sup>. De ce fait, les entreprises du secteur peinent encore souvent à trouver un modèle économique viable<sup>128</sup>. On sait par ailleurs que les exonérations fiscales ont un effet incitateur à la dépense sur ce plan<sup>129</sup>. Cette situation suscite un certain nombre d'interrogations :

- on peut se demander si le maintien de ces exonérations ne sera pas nécessaire. Or, leur coût pour les fonds publics peut s'avérer sans cesse plus élevé compte tenu du vieillissement de la population française. En 2005, les financements publics des emplois de services aux personnes s'élevait à 3,4 milliards d'euros (dont, notamment, 1,8 milliard pour les réductions d'impôts et 410 millions pour les exonérations de taxe sur les salaires). Les nouvelles aides décidées dans le Plan de développement de ces services devraient atteindre 400 millions d'euros à compter de 2006<sup>130</sup> ;
- l'effet incitateur de ces aides fiscales est peut-être uniquement temporaire (au niveau national, la croissance de l'emploi dans les services personnels et domestiques tend à s'essouffler depuis quelques années<sup>131</sup>) ;
- le développement de ces emplois a peut-être été en partie artificiel, certains ménages profitant d'effets d'aubaine pour légaliser du "travail au noir".

D'une manière générale, plus encore que les autres emplois tertiaires, les emplois des services aux personnes sont des emplois induits : pour l'économie française, le développement de ces emplois non délocalisables dépend du maintien sur le territoire national d'emplois potentiellement délocalisables<sup>132</sup>.

L'objectif du Plan de développement des services à la personne du gouvernement est de favoriser l'émergence d'une offre de services à domicile rentable. Dans cet objectif, la mise de place de grandes enseignes multiservices de référence ainsi que l'utilisation de plateformes informatiques regroupant l'offre et la mettant en relation avec la demande sont annoncées. Michel GODET se déclare relativement dubitatif sur les apports de l'informatisation : "*il serait bon de commencer par quelques expérimentations et de s'appuyer sur les réseaux existants avant de parier sur les TIC dont les mirages ne sont pas moins nombreux que les miracles supposés*"<sup>133</sup>.

<sup>127</sup> Sandrine ROUSSEAU et François-Xavier DEVETTER (Lille I), "Des emplois à risques", *Le Monde*, 25 février 2005

<sup>128</sup> "Les entreprises à la recherche du bon modèle économique", *Le Monde*, 19 octobre 2004

<sup>129</sup> Anne FLIPO, Denis FOUGERE, Lucile OLIER, "Is the household demand for in-home services sensitive to tax reductions ? The French case", *IZA Discussion Paper*, n° 1392, novembre 2004

<sup>130</sup> "Services aux personnes, une logique inégalitaire au nom de l'emploi", *Alternatives Économiques*, n° 234, mars 2005

<sup>131</sup> "Bataille de chiffres autour des créations d'emplois de services à la personne", *Les Echos*, 25 février 2005

<sup>132</sup> "Quel pouvoir d'achat pour payer les services ?", *Le Monde Initiatives*, n° 35, novembre 2004

<sup>133</sup> Commentaire de Michel GODET in Pierre CAHUC et Michèle DEBONNEUIL, *Productivité et emploi dans le tertiaire*, Conseil d'Analyse Économique, juillet 2004

Signalons néanmoins que des plates-formes de services aux particuliers (PFSP) existent d'ores et déjà (on en compte actuellement une trentaine). Une étude réalisée par le cabinet Catalys pour le compte du Ministère de l'Emploi a récemment mis en évidence les carences de ces outils : une faible notoriété, un positionnement difficile par rapport aux différents acteurs (fédérations de prestataires, collectivités territoriales...) et aux dispositifs (APA, CLIC...), une fragilité financière qui les rend dépendants des financements publics (ils s'autofinancent à 40 % environ)... De ce fait, après avoir rencontré un certain succès lors de leur création au milieu des années 1990, ces plates-formes connaissent une certaine stagnation de leur activité<sup>134</sup>.

La difficulté de ces activités à **attirer, fidéliser et conserver des salariés** est également préoccupante. A l'image encore négative de ces professions s'ajoutent des niveaux de rémunération très faibles ainsi que des conditions d'emploi et de travail souvent difficiles. C'est notamment ce que révèle une note réalisée par l'Antenne de Bretagne de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

#### **Des conditions d'emploi et de travail difficiles dans l'aide à domicile en Bretagne**

« Les principales caractéristiques des conditions d'emploi et de travail du secteur sont :

- de faibles niveaux de rémunération (SMIC) et conditions d'emplois précaires : temps partiels souvent subis ;
- l'absence de perspectives d'évolution compte tenu des modalités et du niveau de financement de ces structures ;
- la difficulté de concilier les rythmes de la vie familiale avec ceux de la vie professionnelle ;
- une certaine forme de densification du travail liée à la nécessité d'assurer des remplacements au pied levé, sans nécessairement respecter l'intervalle de repos nécessaire entre deux sessions de travail ;
- un faux semblant dans l'argument développé [sur] la possibilité de travailler à temps partiel choisi ;
- une difficulté de réaliser des soins (au sens d'attention, puisqu'il ne s'agit pas de soins au sens infirmier ni médical du terme mais de soin dans l'acception anglo-saxonne dit autrement, nursing) aux personnes bénéficiaires du service. En effet, le temps effectivement disponible auprès de ces derniers est raccourci par des prises en charge de plus en plus lourdes : augmentation du niveau de dépendance des personnes et augmentation du nombre de bénéficiaires à "servir" au cours d'une même plage horaire... »

*Source : Alain CHEVANCE et Patricia SOUSSEM, "Emploi et travail dans le secteur de l'aide à domicile, quelques enseignements dégagés à partir de l'implication de l'ANACT Bretagne dans le dispositif Appui-Conseil RTT", Antenne de Bretagne de l'ANACT, juillet 2004*

La création d'emploi de qualité dans ces activités est rendue d'autant plus difficile qu'il est quasiment impossible de compenser la pénibilité des tâches par des salaires élevés, la demande étant très liée au coût des services : *"revaloriser ces tâches en offrant toutes les garanties d'un véritable emploi conduit inévitablement à en faire disparaître (ou à ne pas en créer) un grand nombre"*<sup>135</sup>. De ce fait, ces postes sont souvent occupés *"faute de mieux dans*

---

<sup>134</sup> "Plate-forme de services, un outil mal connu", *Le Monde Initiatives*, n° 37, janvier 2005

<sup>135</sup> Sandrine ROUSSEAU et François-Xavier DEVETTER, op. cit.

*une conjoncture dégradée*" par des personnes peu qualifiées (en France, 90 % des assistantes maternelles et 95 % des employés de maison ont au maximum le BEP)<sup>136</sup>.

La **mauvaise image des métiers de services aux personnes** est également un frein au développement de ces professions. Le ménage et le nettoyage ont été historiquement et socialement dévalorisés et déconsidérés ainsi que faiblement rémunérés. De surcroît, le statut des personnes exerçant ces tâches a fréquemment été confondu avec les travaux qu'elles devaient effectuer. Les différentes tentatives de revalorisation ont le plus souvent échoué et certains observateurs considèrent comme peu probable une amélioration de cette image. Selon eux, la revalorisation de ces emplois nécessite une meilleure reconnaissance des compétences nécessaires, or celles-ci sont couramment niées, *"le fait que ces tâches soient quasi exclusivement féminines n'est bien sûr pas étranger à cette non-reconnaissance"*. Selon eux, les modalités d'appui à l'utilisation de ces services ne font qu'accentuer la dévalorisation de ces tâches. En effet, *"les critères de demande restent la capacité à les payer et non pas la reconnaissance sociale d'un réel besoin, comme ce fut le cas pour l'Aide personnalisée d'autonomie (APA) au profit des personnes âgées"*<sup>137</sup>.

L'ampleur des potentiels de créations futures d'emplois familiaux peut être par ailleurs relativisée par le fait que, dans le domaine de l'accueil des jeunes enfants, des statistiques nationales montrent que la moitié des assistantes maternelles souhaitent travailler davantage et qu'un quart des assistantes agréées ne travaille pas faute d'un revenu suffisant ou pour d'autres raisons<sup>138</sup>. **Le potentiel actuel semble donc parfois inexploité.**

Si un important changement des mentalités est nécessaire pour revaloriser les métiers des services aux personnes, **une autre révolution des esprits semble obligatoire pour que les particuliers acceptent d'accroître sensiblement leur recours à des prestations de services à domicile.** Le rapport du CAE indique sur ce plan qu'il *"suffirait que les consommateurs externalisent 20 % des services domestiques qu'ils se rendent à eux-mêmes pour que le PIB marchand augmente d'environ 10 % (malgré la difficulté de mesure, l'INSEE estime que la valeur des services domestiques que les consommateurs se rendent à eux-mêmes est de l'ordre de 50 % du PIB). Ces services ne représentent d'ailleurs que 3 % du PIB depuis des dizaines d'années"*<sup>139</sup>. On peut émettre des doutes sur la faculté des pouvoirs publics à entraîner de tels changements de comportement. Telle est notamment l'opinion de Michel GODET : *"la société ne fonctionne pas comme une chaudière que l'on pourrait régler de manière centralisée. Chaque individu, chaque foyer réagit de manière autonome aux impulsions centrales pour s'y adapter, les intégrer et les contourner si nécessaire"*<sup>140</sup>.

De surcroît, certaines tendances sociologiques semblent aller dans une direction inverse, les particuliers prenant en charge davantage d'activités domestiques qu'auparavant. Ainsi, comme l'a montré une récente étude de la Section Prospective du CESR de Bretagne, la mise en place de la réduction du temps de travail a été, en France, l'occasion pour 42 % des bénéficiaires de l'ARTT de consacrer plus de temps aux tâches domestiques (rangement, repassage, courses...) et aux semi-loisirs (jardinage et bricolage)<sup>141</sup>. De surcroît, une

<sup>136</sup> "Services aux personnes, une logique inégalitaire au nom de l'emploi", *Alternatives Économiques*, n° 234, mars 2005

<sup>137</sup> Sandrine ROUSSEAU et François-Xavier DEVETTER, op. cit.

<sup>138</sup> "Qu'est devenu le gisement des emplois familiaux ?", *Le Monde*, 13 mai 2003

<sup>139</sup> Pierre CAHUC et Michèle DEBONNEUIL, op. cit.

<sup>140</sup> Commentaire de Michel GODET in Pierre CAHUC et Michèle DEBONNEUIL, op. cit.

<sup>141</sup> Section Prospective du CESR de Bretagne, *La Bretagne et l'évolution des modes de vie* (janvier 2004), données de l'enquête "RTT et modes de vie" de la DARES

éventuelle augmentation des dépenses des particuliers supposerait que s'effectue, dans le budget des ménages, un arbitrage qui serait défavorable à d'autres types de consommation...

Le rapport du CAE n'évite par ailleurs pas les freins au développement de ces services. Ils peuvent être matériels (le lieu du service), liés à des problèmes de confiance (donner ses clés d'appartement, confier son enfant, introduire une personne tierce dans son intimité etc.) ou d'ordre psychologique (les ménages ne sont pas prêts à payer un service qu'ils peuvent se rendre eux-mêmes).

Ajoutons enfin qu'on peut se demander si cette modification est véritablement souhaitable : toutes les activités humaines gagnent-elles à être ainsi "marchandisées" ?

## **SECTION 3. PEUT-ON IMAGINER UN TISSU ECONOMIQUE EQUILIBRE CONCILIANTE LES DIFFERENTS SECTEURS ?**

### **1. DES APPORTS MUTUELS ET COMPLEMENTAIRES**

Il convient plus probablement de **ne pas opposer industrie et services** mais bien plutôt de rechercher un tissu économique harmonieux en valorisant les potentialités offertes.

Entre secteurs secondaire et tertiaire, les apports sont réciproques et cumulatifs, la complémentarité réelle. L'industrie a besoin des services aux entreprises pour se développer et des services aux populations pour conserver et attirer des salariés. Les services aux entreprises ont des activités directement dépendantes de l'industrie (la recherche, les transports, l'intérim, la formation par exemple) alors que les services aux particuliers sont pour partie financés par les revenus des salariés de l'industrie et les contributions fiscales des entreprises industrielles... Par ailleurs, le complexe agro-agri-halieu-alimentaire de la Bretagne est une illustration de l'intérêt d'une coopération entre les secteurs économiques de la pêche, de l'agriculture et de la transformation. Cette filière, utilisatrice de services aux entreprises, est implantée sur l'ensemble du territoire régional (on compte une usine agro-alimentaire dans une ville de Bretagne sur quatre<sup>142</sup>) et contribue ainsi au maintien de services aux particuliers dans les zones rurales.

Par ailleurs, une trop forte spécialisation constitue un facteur de fragilité pour le tissu économique. La Bretagne du futur devra, de ce fait, développer de manière optimale une économie comprenant des services comme des activités industrielles.

### **2. UNE TERTIARISATION DE L'INDUSTRIE, UNE INDUSTRIALISATION DES SERVICES**

On peut considérer par ailleurs que **l'opposition entre industrie et services est, en grande partie, obsolète** désormais et que l'on assiste à une intégration croissante des activités traditionnellement segmentées en "industrielles" ou "tertiaires".

**L'industrie**, et déjà de longue date, **se "tertiarise"**. En premier lieu, elle le fait au niveau de ses activités et par conséquent de ses emplois. Ainsi, malgré le phénomène d'externalisation, des fonctions comme la conception ou la gestion des flux entrent de plus en plus dans la mission des entreprises industrielles. Il est d'ailleurs révélateur que, dans ses prévisions d'évolution des emplois à l'horizon 2010 réalisée pour le Commissariat général du Plan, la DARES

---

<sup>142</sup> Audition de Jean-Luc PERROT (Observatoire régional des IAA de Bretagne) du 14 mars 2005

anticipe, dans l'industrie, une bien plus forte croissance des emplois connexes ou périphériques à la production (maintenance, manutention, entretien...) que celle des emplois directement liés à la production. Ainsi, le nombre d'ouvriers non qualifiés de production de l'industrie devrait baisser de 21 % entre 2000 et 2010 tandis que les ouvriers non qualifiés de l'industrie exerçant des métiers connexes à la production augmenteraient de 15 %. Le constat est le même pour les ouvriers qualifiés, les professions intermédiaires et les cadres. Ceux dont le métier est associé à la production devrait connaître une moindre croissance que les autres (+ 10 % pour les cadres de production de l'industrie jusqu'en 2010 tandis que la progression globale des emplois de cadres et professions intermédiaires est de 25 % sur la même période). La DARES prévoyait ainsi une accentuation d'une tendance déjà observée par le passé<sup>143</sup>. En effet, entre 1990 et 1999, dans l'industrie métallurgique de Bretagne, les effectifs dans la fonction de production ont nettement régressé (- 9 % entre 1990 et 1990, notamment - 5 250 postes d'ouvriers peu ou pas qualifiés) alors que des hausses étaient notables pour les techniciens de maintenance (+ 580 emplois), pour les cadres et ingénieurs d'études liés à la R & D (+ 760 postes), les professions commerciales (+ 560 technico-commerciaux) ou les informaticiens et techniciens réseau (+ 420 postes)<sup>144</sup>.

L'industrie se tertiarise également sur le plan des produits. Dans ce domaine, l'exemple le plus classiquement évoqué est celui des technologies de l'information et de la communication (TIC), la conception de logiciels relevant tout autant d'activités de services que de production. Toutefois, les exemples sont notables dans de multiples filières. De nombreux produits industriels sont désormais assortis de prestations de service (maintenance, SAV, développement ultérieur...). De même, dans son étude sur la valeur ajoutée dans l'agro-alimentaire, le CESR insistait en 2001 sur la dimension immatérielle des produits alimentaires. Au-delà du produit lui-même, les consommateurs achètent de l'information, une application, des avantages (commodité d'emploi, réduction du temps de préparation, portions individuelles, une durée d'utilisation etc.), des garanties (bienfaits pour la santé ou, tout du moins, innocuité sur le plan sanitaire...), le respect de certaines valeurs (liées à l'environnement notamment) etc. Le produit agro-alimentaire est désormais le support d'une relation de service, il est une production pour un usage précis et identifié<sup>145</sup>. De même, la reconnaissance de la multifonctionnalité de l'activité agricole (entretien des paysages, production de diverses aménités...) par l'Union européenne montre que le secteur primaire se tertiarise également...

En parallèle, **de nombreuses activités de services se sont "industrialisées"**. Comme nous le verrons dans la partie consacrée aux conditions de travail, la diffusion dans les entreprises de service de certains outils de gestion de la production industrielle tels que les certifications qualité a été l'occasion d'un rapprochement entre les logiques productives du secondaire et du tertiaire<sup>146</sup>. Des efforts de rationalisation et de standardisation de la production de service (parcellisation des tâches, détermination de prescriptions très précises en termes de gestes, paroles et attitudes, utilisation des TIC...) ont favorisé l'amélioration de la qualité de certaines prestations et/ou l'augmentation de la productivité<sup>147</sup>.

<sup>143</sup> Agnès TOPIOL, "Prospective des métiers à l'horizon 2010 : une approche par familles d'activité professionnelles", *Documents d'Études (DARES)*, n°47, juin 2001

<sup>144</sup> Audition de David DERRE (Directeur Délégué de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie de Bretagne) et de Carole GILLES (Observatoire de la Métallurgie en Bretagne) du 14 mars 2005

<sup>145</sup> CESR de Bretagne, *Ajoutons de la valeur dans l'industrie agro-alimentaire de Bretagne*, janvier 2001

<sup>146</sup> Guillaume DUVAL, "Le taylorisme est-il mort ?", *Alternatives Économiques*, Hors-Série n° 36, 2<sup>ème</sup> trimestre 1998

<sup>147</sup> Xavier DE LA VEGA, "De la relation de service à la servitude ?", *Sciences Humaines*, août-septembre 2004

L'agriculture a également, de longue date, emprunté des techniques de rationalisation de la production au secteur industriel.

Au total, il apparaît que la classification en secteurs primaire, secondaire et tertiaire, proposée pour la première fois en 1934 par l'économiste anglais Allan FISHER, est assez nettement dépassée et qu'**il s'agit par conséquent d'écarter des distinctions devenues obsolètes et qui ne permettent plus de comprendre les réalités actuelles et encore moins les dynamiques du futur**. D'autres grilles de lecture ont été envisagées, notamment une nomenclature en quatre pôles : fabrication (travail et transformation de la matière), circulation (vecteur des flux de personnes, de biens, de finance, d'information), de régulation (qui permet de fonctionner, de consolider, de contrôler, de modifier l'ensemble du système) et de distribution (vers le consommateur). Les services se retrouvent d'ailleurs dans trois pôles sur quatre<sup>148</sup>.

Essayer pour nous de mieux saisir les réalités actuelles et celles de demain est indispensable pour analyser les évolutions en matière d'emploi et de travail.

### 3. L'EXEMPLE DES EMPLOIS METROPOLITAINS SUPERIEURS MONTRE QU'INDUSTRIE ET SERVICES PEUVENT ETRE DEUX MOTEURS CONJOINTS DE L'EMPLOI

Avec l'utilisation de la notion d'"emplois métropolitains supérieurs" (EMS), la DATAR et l'INSEE ont cherché à mesurer l'impact de certains types d'emplois sur le dynamisme économique et notamment sur la progression de l'emploi global<sup>149</sup>. Cette nomenclature de fonctions correspondant "*au plus haut niveau de qualification, de type cadre, ingénieur ou chef d'entreprise. Leur contenu décisionnel est élevé*". Ils relèvent à la fois du commerce, des services et de l'industrie. Ils sont répartis en 11 branches.

#### Les 11 branches d'activités métropolitaines supérieures

- **Art** : artistes et emplois supérieurs artistiques, artisans d'art ;
- **Banque-assurance** : cadres des secteurs de la banque et de l'assurance ;
- **Commerce** : cadres des commerces de gros et interindustriel ;
- **Commercial dans l'industrie** : ingénieurs et cadres commerciaux et technico-commerciaux dans les établissements industriels ;
- **Gestion** : cadres de direction, d'administration et de finance des établissements industriels ;
- **Information** : cadres et emplois supérieurs de l'information ;
- **Informatique** : ingénieurs et cadres de l'informatique des établissements industriels ;
- **Recherche** : ingénieurs et cadres techniques de recherche, études ou développement dans les établissements industriels ; chercheurs de la recherche publique, emplois supérieurs des établissements de recherche et d'enseignement supérieur ;
- **Services aux entreprises** : cadres des services d'auxiliaires financiers et d'assurance, du crédit-bail, des activités immobilières, location sans opérateur, activités informatiques, services fournis principalement aux entreprises et organisations économiques ;
- **Télécommunications** : ingénieurs et cadres des postes et télécommunications ;
- **Transports** : ingénieurs et cadres des transports.

Source : INSEE, DATAR

<sup>148</sup> Classification de Antoine BAILLY et Denis MAILLAT présentée in Gérard VINDT, "L'irrésistible essor des services collectifs", *Alternatives Économiques*, n° 232, janvier 2005

<sup>149</sup> "Les fonctions métropolitaines supérieures dans les villes des quatre régions de l'Ouest", *Octant*, n° 92, janvier 2003 ; "Onze fonctions pour qualifier les grandes villes", *INSEE Première*, n° 840, mars 2002 ; DATAR, *Pour un rayonnement européen des métropoles françaises, éléments de diagnostic et orientations*, CIAT du 18 décembre 2003 et Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme/DATAR, *L'offre métropolitaine française vue par les emplois métropolitains supérieurs*, octobre 2004

Même si ces emplois ont un impact inégal sur l'évolution de l'emploi total (les télécommunications, la recherche, l'informatique, les services aux entreprises ont un effet particulièrement important), leur caractère moteur est, au total, indéniable. Ainsi, les emplois métropolitains supérieurs ont représenté pratiquement le tiers de la hausse du nombre d'emplois en France entre 1990 et 1999 (32,2 % et même 39,4 % pour les plus grandes agglomérations, 14,8 % dans les aires urbaines de Bretagne). En ce sens, **les emplois tant industriels que tertiaires peuvent se révéler vecteurs de créations d'emplois.**

#### Évolution entre 1990 et 1999 de l'emploi total et des emplois métropolitains supérieurs

	Évolution de l'emploi total	Évolution des emplois supérieurs	Part des emplois supérieurs dans l'évolution de l'emploi total
Bretagne (aires urbaines)	+ 9,4 %	+ 26,8 %	14,8 %
France entière (y compris hors aires urbaines)	+ 3,3 %	+ 14,9 %	32,2 %

Source : INSEE et Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU) d'après RGP de l'INSEE

L'analyse des performances régionales montre que la Bretagne a une spécialisation particulière dans les activités de l'informatique et des télécoms, de l'information et de la recherche. En revanche, elle semble en "retard" pour les emplois de haut niveau des transports et de la gestion industrielle.

#### Les coefficients de spécialisation d'EMS en Bretagne et dans six aires urbaines de la région, selon la part dans les EMS nationaux (en 1999)

Art	Banque Assurance	Commerce industriel	Commercial industriel	Gestion industrielle	Information	Informatique	Services aux entreprises	Télécom	Transport	Recherche	
<b>Bretagne</b>	129	115	131	129	137	110	122	105	202	125	148
<b>Coefficient moyen des régions</b>	134	113,7	133,3	132,9	165,9	100,1	97,3	109,4	152,2	141,1	142,4
<b>Moyenne des métropoles</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Rennes</b>	61	76	80	88	64	100	73	102	196	72	151
<b>Brest</b>	84	99	58	38	73	40	115	90	54	84	222
<b>Lorient</b>	111	90	133	100	109	93	94	94	112	110	78
<b>Saint Brieu</b>	96	161	121	111	127	114	49	94	123	78	55
<b>Quimper</b>	112	162	100	83	115	119	84	74	239	95	73
<b>Vannes</b>	84	153	127	82	99	46	8	103	101	98	82

Source : Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU) pour la DATAR d'après RGP de l'INSEE

Les métropoles régionales, Rennes et Brest, apparaissent davantage spécialisées que les autres villes de la région qui présentent des profils plus diversifiés et plus équilibrés.

Réflexions prospectives

<i>Tendances</i>	<i>Préconisations</i>
<p>L'industrie reste une des clés de la création de richesse. Malgré certaines menaces, la Bretagne est une des régions industrielles françaises qui a les meilleurs atouts. Le secteur industriel est désormais davantage un levier de l'emploi qu'un grand recruteur direct.</p>	<p>- Il est important de conserver et de développer en Bretagne des grands pôles productifs tout en veillant à préserver la diversité des activités présentes dans la région.</p> <p>- une démarche anticipatrice semble nécessaire afin de préserver les capacités d'adaptation de la région.</p> <p>- la préservation et l'amélioration de l'attractivité de la Bretagne passent par trois éléments : des infrastructures performantes, des ressources humaines qualifiées et une image valorisée.</p>
<p>Les services constituent le principal gisement de création d'emplois. Son développement dépend largement de la création de richesses.</p> <p>Les activités tertiaires génératrices d'emploi sont principalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les services aux entreprises</li> <li>- l'hôtellerie et la restauration à conditions que certains freins soient levés (conditions d'emploi difficiles, tourisme d'affaires insuffisamment développé, activité encore trop saisonnière)</li> <li>- les services à la personne (les besoins existent mais la croissance de ce secteur suppose une solvabilisation de la demande, une revalorisation des métiers et une organisation des intervenants).</li> </ul>	

*CHAPITRE 2 :*

*QUELS METIERS ?*



## CHAPITRE 2 – QUELS METIERS ?

### SECTION 1. DE NOUVEAUX METIERS DEMAIN ?

La réflexion sur l'avenir des métiers suscite des opinions divergentes sur un certain nombre de questions :

- certains métiers vont-ils disparaître ?
- des métiers nouveaux vont-ils être créés ?
- ces nouveaux métiers seront-ils nombreux et quel sera leur véritable impact sur l'emploi global ?

Lors d'un débat sur l'avenir de la formation en Bretagne, le Président de la section rennaise du Centre des Jeunes Dirigeants a déclaré que "*d'ici 10 à 15 ans, 9 métiers sur 10 auront disparu*"<sup>150</sup>.

De même, de nombreux magazines ont cherché à déterminer les "métiers du futur", à partir d'activités en émergence voire en gestation. Ces métiers seraient des gisements importants d'emplois pour les années à venir. Le tableau suivant présente les métiers évoqués par plusieurs sources.

---

<sup>150</sup> "Quelles formations en Bretagne demain ?" (entretien avec Emmanuel THAUNIER et Alain EVEN), *Bloc-Notes* (Rectorat d'académie de Rennes), n° 47, mars 2004

## Quelques supposés "emplois du futur"

Rebondir novembre 2001	Courrier Cadres février 2004	City & Guilds Septembre 2003	Capital juillet 2004
-	Bio-informaticien	Spécialiste en bio-informatique ("Bioinformatics specialists")	Bio-informaticien
Concepteur de ressources e-learning (enseignement par internet)	-	Architecte de site internet d'e-learning ("Webucation architects")	
-	"Category manager" (Chef de catégories)	-	"Category manager" (Chef de catégories)
-	- Auditeur interne - Consolidateur de normes IAS / IFRS (International Accounting Standards / International Financial Reporting Standards)	-	Auditeur IFRS (International Financial Reporting Standards)
Cyber-documentaliste	-	-	- "Data Miner" (expert en bases de données) - "Knowledge manager" (Responsable des connaissances)
Aide à domicile	-	Infirmières à domicile ("Home care nurses")	-
Économe de flux (eau, énergie)	-	-	Responsable développement durable

Sources : "Les métiers d'avenir et comment s'y préparer", Capital, juillet 2004 ; "Les métiers du futur", Rebondir, novembre 2001 ; "Les métiers en hausse", Courrier Cadres, février 2004 ; City & Guilds, "The rise and fall of 21st century jobs", September 2003

La majorité des experts des questions d'emploi-formation s'accorde pour relativiser ou même contester ces prévisions. **Le monde des métiers évolue progressivement, avec des modifications limitées, de nombreuses permanences, peu d'émergences d'activités nouvelles ou de disparitions de métiers.** Deux chercheurs du CEREQ (Centre d'Étude et de Recherche sur les Qualifications) ont résumé cette situation de mutation lente : « *il ne nous semble pas qu'il existe de génération spontanée, de création ex-nihilo dans le monde des activités de travail. Comme tout phénomène social, nous serions plutôt tentés de dire qu'il y a toujours une combinaison de neuf et d'ancien, ou un processus de création/destruction (...). Une part de changement même minime est toujours à l'œuvre (...). On peut repérer derrière les habits neufs d'un "nouveau" métier un ancien toujours là : le titre change mais cela n'est peut-être pas aussi net pour le contenu suivant les situations observées (...). De l'autre côté, une transformation notable peut se cacher derrière un habit toujours identique : c'est bien entendu le cas du travail de secrétaire (...). [les métiers] peuvent se transformer sous l'effet d'une spécialisation et d'une différenciation croissante (...). A l'inverse, l'apparition d'un métier peut se faire par la fusion ou le regroupement de métiers existants* »<sup>151</sup>.

La principale mutation des dernières années dans les métiers a probablement eu lieu avec l'affirmation des technologies de l'information et de la communication<sup>152</sup>. Les TIC se sont progressivement introduites dans la quasi-totalité des pratiques professionnelles, modifiant la majorité des métiers sans en remettre en cause fondamentalement la vocation, suscitant des

<sup>151</sup> Benoît CART et Marc LECOUTRE (CEREQ), "Nouveaux métiers, emplois de demain, vieilles questions", *Partage*, 1<sup>er</sup> janvier 2003

<sup>152</sup> "La révolution des métiers n'aura pas lieu", *Bretagne Économique*, n° 160, octobre 2004

métiers nouveaux ("webmestre", informaticien, gestionnaire de réseaux etc.) aux perspectives de recrutement assez nettement moins importantes que celles des emplois liés à la demande sociale (assistantes maternelles ou employés de maison...) <sup>153</sup>, faisant parfois disparaître ou tout du moins décliner certains métiers (bibliothécaire par exemple), modifiant les interrelations entre les professions (par exemple, étant usagers des TIC, les cadres sont plus autonomes par rapport à leurs secrétaires, ces dernières développant leurs missions de coordination et de gestion <sup>154</sup>), modifiant radicalement l'organisation du travail...

Toutefois, même sous l'effet des TIC, les mutations des métiers seront probablement moins fortes qu'on ne l'envisage souvent : *"le changement technique, parce qu'il transforme d'abord la façon dont sont satisfaits des besoins généralement préexistants, a surtout pour effet de modifier le contenu des métiers déjà établis (...). Tout cela n'est pas nouveau : au cours des trois décennies qui ont suivi la seconde guerre mondiale, le nombre d'agriculteurs a été divisé par cinq, tandis que le nombre de cadres progressait à un rythme tout aussi spectaculaire. Difficile, dans ces conditions, de considérer que nous vivons aujourd'hui une période de changement plus marqué qu'hier, d'autant que le ralentissement de la croissance contribue à figer certaines situations"* <sup>155</sup>.

Sur ces questions, le prospectiviste Michel GODET considère que *"les métiers changent, mais les compétences requises pour les exercer demeurent"* <sup>156</sup>. Le Commissariat général du Plan formule un constat relativement similaire : *"l'identité de la plupart des vieux métiers résiste à l'arrivée de nouveaux outils qui n'invalident pas les savoirs de base"* <sup>157</sup>.

Au total, si les métiers de demain existent déjà aujourd'hui, ils devraient néanmoins être exercés et enseignés de manière différente <sup>158</sup>. De plus, ceux qui sont annoncés comme en gestation ou en création dans les médias n'occuperont probablement qu'assez peu de salariés.

## **SECTION 2. QUELS METIERS SE DEVELOPPERONT LE PLUS A L'AVENIR ?**

### **1. L'EVOLUTION PREVISIBLE DES METIERS**

Toute réflexion sur le devenir des métiers appelle la prudence et la modestie. Cependant, certaines tendances semblent à l'œuvre et permettent d'envisager des perspectives instructives.

Deux analyses prospectives ont été réalisées sur l'avenir des métiers, l'une pour le compte du Ministère de l'Éducation nationale (graphique immédiatement suivant), l'autre pour le Commissariat général du Plan (graphique suivant). A quelques éléments près, les conclusions sont relativement convergentes. Nous les reprendrons et les commenterons en utilisant des données régionales.

<sup>153</sup> L'exemple des bio-informaticiens, cité dans le tableau de la page précédente, est révélateur des risques d'une médiatisation excessive de certains métiers émergents. Le potentiel de création de postes au niveau national ne dépasse probablement pas la centaine...

<sup>154</sup> "Les métiers dits d'avenir ont souvent une histoire ancienne", *Le Monde*, 25 janvier 2000

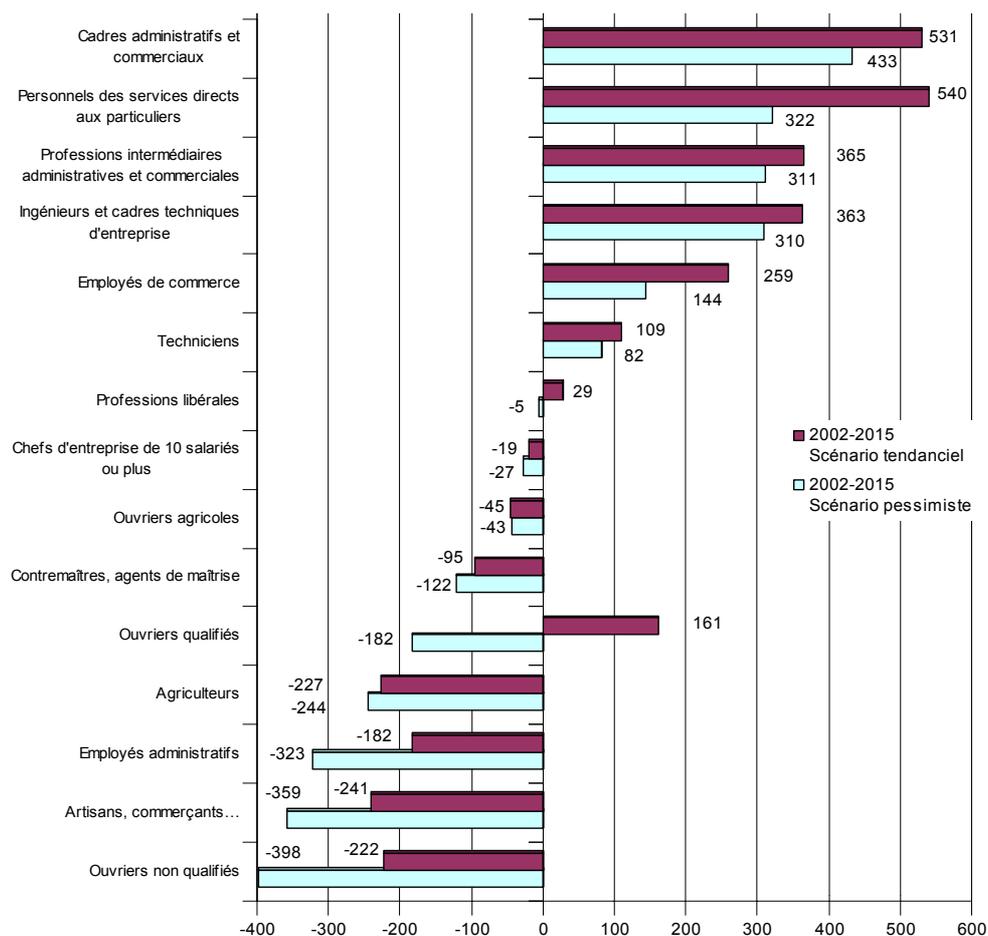
<sup>155</sup> "Les métiers de demain", *Alternatives Économiques* (avec l'ONISEP), Hors Série Pratique, n° 13, janvier 2004

<sup>156</sup> Michel GODET, *Le choc de 2006, démographie, croissance, emploi, pour une société de projets*, Odile Jacob, 2003

<sup>157</sup> Michel GOLLAC, *Les métiers face aux technologies de l'information*, Commissariat général du Plan, avril 2003

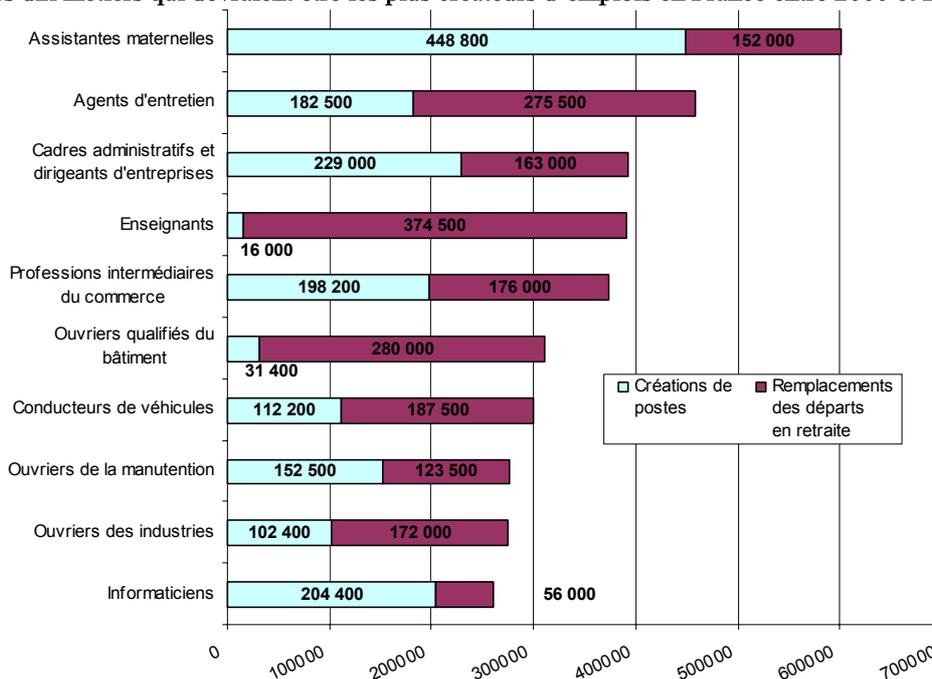
<sup>158</sup> Opinion formulée notamment par Denis ETTIGHOFFER (Président de l'Institut Eurotechnopolis) cité in "Les métiers du futur", *Rebondir*, novembre 2001

### Évolution envisagée de l'emploi français par catégorie socio-professionnelle (en milliers)



Source : estimations de BIPE Conseil (modèle Calife) pour le Ministère de l'Éducation (juillet 2004)

### Les dix métiers qui devraient être les plus créateurs d'emplois en France entre 2000 et 2010



Source : Commissariat Général du Plan d'après Flip-Fap et enquêtes Emploi Mas-Dares (décembre 2002)

A partir de l'étude du Commissariat général du plan<sup>159</sup>, on peut considérer que deux phénomènes sont susceptibles d'entraîner des recrutements : une demande forte de certaines professions (l'évolution des techniques et des activités requièrent certains types d'emplois et de qualifications et en rend obsolètes d'autres formes) et la nécessité de remplacer les personnes parties en retraite (plus ou moins marquée selon la proportion de quinquagénaires dans les effectifs). Bien évidemment, dans certains secteurs, certains postes ne seront pas renouvelés à la suite de ces départs, une automatisation ou des efforts de productivité étant réalisés. Cette importante réserve mise à part, on peut établir la typologie suivante des métiers en utilisant notamment les données du recensement réalisé en Bretagne en 1999 :

- **des métiers combinant de fortes créations nettes d'emplois et de nombreux remplacements** : cas des agents des services à la personne (en Bretagne, 26,9 % des effectifs des assistants maternels de 1999 seront concernés par un départ en retraite entre 1999 et 2009 et 35,7 % pour les employés de maison), des professions de la santé (28,4 % des aides-soignants et 24,9 % des infirmières et sages-femmes), des agents du transports (22,2 % des conducteurs de véhicules, 43,1 % des agents d'exploitation des transports, 53,6 % des cadres des transports et navigants de l'aviation), des ouvriers qualifiés de certaines activités (dans le bâtiment, 32,1 % dans le second œuvre et 37,4 % dans le gros œuvre) etc. Ces métiers pourraient connaître des difficultés de recrutement ;

- **des métiers fortement recruteurs et peu affectés par les départs en retraite** (c'est le cas notamment des informaticiens, chez qui les plus de 50 ans ne représentent que 7 % des effectifs en Bretagne et pour lequel la DARES prévoit une croissance en France de 52,8 % sur la période 2000-2010) ;

- **des métiers où se cumuleront un repli des emplois et d'importants départs en retraites** (c'est le cas notamment dans le secteur primaire puisque, entre 1999 et 2009, 20 134 agriculteurs ou bûcherons partiront en retraite, ce qui correspond à 29,7 % des effectifs de 1999). **Cette situation devrait engendrer des baisses d'effectifs très notables** (le Commissariat général du Plan prévoit une baisse des effectifs nationaux dans la profession d'agriculteur, sylviculteur et bûcheron de 27,9 % entre 2000 et 2010, le cabinet BIPE Conseil, quant à lui, considère que les effectifs agricoles devraient passer de 3,6 % de l'emploi total en 2002 à 2,4 % en 2015). Selon l'analyse de la DARES réalisée pour le Commissariat général du Plan, l'ajustement entre l'offre et la demande de travail devrait se réaliser pour ces métiers, dans une large mesure, par des non-remplacements des partants. A ces professions du secteur primaire, la DARES ajoute certains métiers d'ouvriers non qualifiés (de la construction, de la mécanique et de la métallurgie, du textile)<sup>160</sup> ;

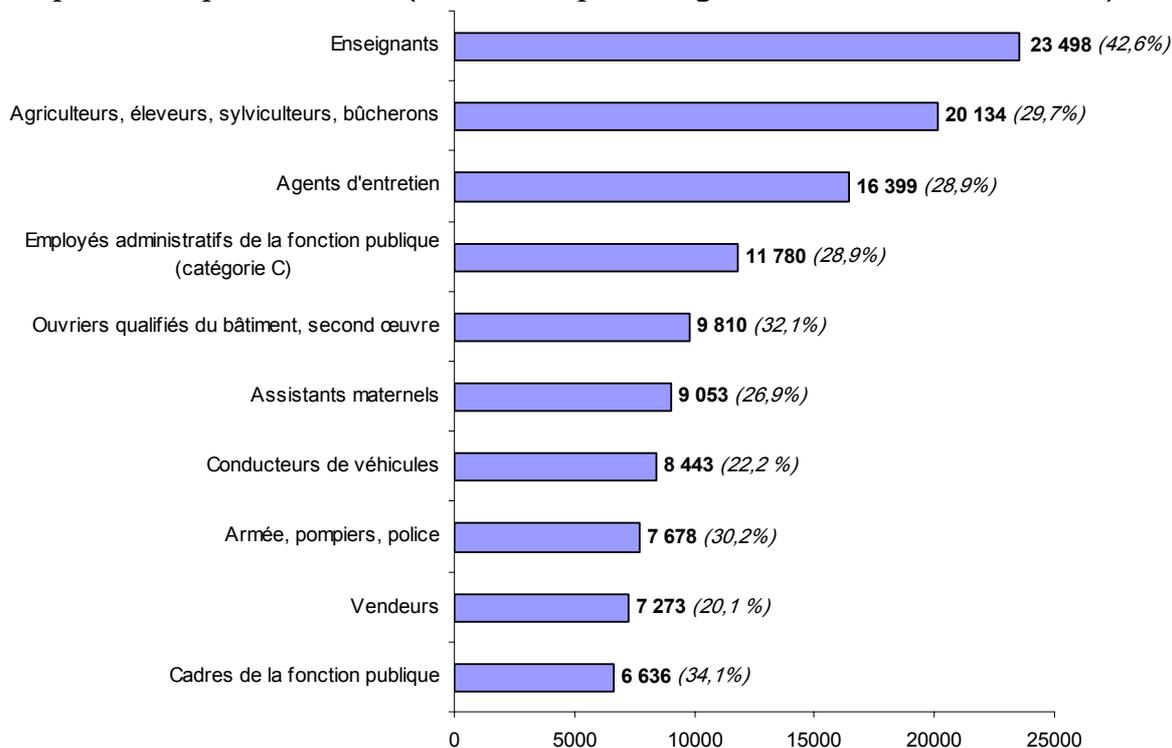
- **des métiers dans lesquels les créations nettes sont assez faibles et les recrutements de remplacement devraient être moins nombreux que les départs en retraite**. Le Commissariat général du Plan inscrit dans cette catégorie les métiers de l'enseignement, de la banque et de l'assurance ainsi que de la fonction publique. De fait, en Bretagne, 42,6 % des enseignants, 28,9 % des fonctionnaires de catégorie C, 34,6 % des fonctionnaires de catégorie B, 34,1 % des cadres de la fonction publique, 43,3 % des cadres de la banque et des assurances et 40,9 % des employés et techniciens des assurances devraient partir en retraite entre 1999 et 2009. Dans ces activités, les évolutions envisagées par la DARES et le Commissariat général du Plan sur la période 1999-2010 sont relativement faibles, les effectifs totaux stagnent ou

<sup>159</sup> Commissariat général du Plan, 2005 : *le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires*, 2002

<sup>160</sup> Michel AMAR et Agnès TOPIOL, "L'emploi par métier en 2010", *Premières Informations et Premières Synthèses* (DARES), n°43.4, octobre 2001

diminuant légèrement (- 2 % pour les catégories C de la fonction publique, - 2,9 % pour les employés et techniciens des banques, + 1,5 % pour les enseignants). De même, se basant sur des hypothèses proches de celles du Plan, l'AUDIAR a envisagé, dans un scénario médian portant sur le Pays de Rennes, une faible croissance des effectifs de la catégorie "Éducation, Administration" (+ 0,46 % par an entre 1999 et 2015)<sup>161</sup>.

**Prévisions de flux de départs en retraites en Bretagne entre 1999 et 2009  
par familles professionnelles (en nombre et pourcentage des effectifs de 1999 concernés)**



Source : INSEE, RGP 1999 et GREF Bretagne

Cette approche par métiers n'épouse pas exactement les évolutions sectorielles car, selon les types d'emplois (qualifiés/non qualifiés, entrepreneurs/salariés...), on peut envisager des évolutions contradictoires. A titre d'exemple, dans l'agriculture, le Plan envisage une croissance du nombre de salariés (+ 10 % entre 2000 et 2010) et une baisse du nombre d'exploitants (- 27,9 %). Une étude prospective portant l'évolution du nombre d'agriculteurs bretons sur la période 2000-2012 envisageait quant à elle, au travers de trois scénarios, des baisses d'effectifs oscillant entre - 22 % et - 35 %<sup>162</sup>.

## 2. LES STRATEGIES ENVISAGEABLES FACE AUX DEFIS RENCONTRES PAR LES METIERS

Pour classer les différents métiers confrontés à des enjeux de renouvellement et à des dynamiques inégales, le Commissariat général du Plan a distingué deux types de branches, selon qu'elles sont ou non exposées à des risques importants<sup>163</sup>.

<sup>161</sup> Agence d'Urbanisme et de Développement Intercommunal de l'Agglomération Rennaise (AUDIAR), Club de prospective économique rennais, *Les perspectives de développement économique du Pays de Rennes à l'horizon 2015*, avril 2004

<sup>162</sup> Chambres d'Agriculture des Pays-de-la-Loire et de Bretagne, CCAOF, UGPVB, *Réflexions prospectives sur l'évolution du paysage agricole et agroalimentaire breton, volet 1 : étude démographique*, mars 2004

<sup>163</sup> Groupe PROMÉTHÉE du Commissariat général du Plan, "Les réflexions prospectives portées aujourd'hui par les observatoires de branche", Le Quatre Pages, n° 2, 14 janvier 2005 voir aussi l'intervention de Christine AFRIAT (animatrice de ce groupe) lors

### **2.1. Les enjeux et les stratégies possibles pour les branches qualifiées de "peu exposées" par le Commissariat général du Plan**

Les "**branches peu exposées**" ont des effectifs à renouveler et leurs besoins sont relativement prévisibles. Deux exemples sont présentés dans ce cas, les **matériaux pour la construction et l'industrie** d'une part, les **services automobiles** (notamment les entreprises artisanales) d'autre part. Les stratégies pour les métiers de ces branches sont les suivantes :

- le développement de l'attractivité des métiers, notamment par la communication sur ces derniers ;
- le renforcement des dispositifs de formation préparant à l'exercice des métiers (pour le Plan, il est "*vital*" que les branches disposent de bonnes filières de formation, une anticipation des besoins formatifs s'avérant de ce fait nécessaire) ;
- le développement de la mobilité interne et la professionnalisation des salariés (le transfert de savoir-faire entre salariés doit être favorisé).

Le constat national formulé sur les industries des matériaux de construction est confirmé par une étude réalisée en Bretagne par le GREF, en lien avec les syndicats professionnels : une bonne connaissance des enjeux futurs (notamment grâce à ce travail de réflexion mais, plus généralement, dans le cadre d'un contrat d'objectif), une image à construire, des activités réclamant de plus en plus de qualification et de polyvalence et donc de formation, un fort mouvement de renouvellement à prévoir (entre 1999 et 2010, près du quart des salariés devrait partir à la retraite), une tendance récente à la hausse des qualifications (entre 1990 et 1999, le nombre d'ouvriers qualifiés a fortement baissé alors que celui des cadres, des techniciens et agents de maîtrise augmentait), une grande palette d'emplois, une politique des ressources humaines promouvant la formation interne pour qualifier les salariés, des effectifs dans les formations initiales conduisant à ces métiers qui croissent de manière conséquente (de 1996 à 2002, les flux de sortants de formation ont augmenté de 76 % toutes formations confondues, les effectifs en formation de niveau bac ayant été multipliés par 5)...<sup>164</sup>

### **2.2. Les enjeux et les stratégies possibles pour les emplois des "branches exposées"**

Les "branches exposées" sont, quant à elles, confrontées à deux types de problématiques.

Pour certaines catégories d'emplois, les départs à la retraite représentent une opportunité pour répondre à des évolutions des métiers (recrutement avec un profil différent) ou pour gérer les sureffectifs. Le secteur de l'assurance comprend ce type d'emplois. Les pistes d'actions sont alors de trois ordres :

- le recrutement de profils différents de ceux des salariés qui partent en retraite (dans l'assurance, pour passer notamment d'un métier de "back office" telle que la gestion des contrats à un métier de "front office" impliquant un contact plus fréquent avec le client) ;

---

des 5èmes rencontres Emploi-Formation du GREF Bretagne du 3 février 2005 (disponible sur le site <http://www.gref-bretagne.fr>)

<sup>164</sup> GREF Bretagne, "Industries des carrières et matériaux de construction de Bretagne", Cahier Sectoriel, janvier 2004

- le développement d'actions de reconversion vers d'autres types de métiers (afin de maintenir en activité les salariés les plus âgés) ;
- l'externalisation de certains métiers (activités à faible valeur ajoutée notamment qui peuvent également être automatisées, le non renouvellement de postes libérés est donc tout à fait envisagé).

Le cas de l'assurance, isolé par le Commissariat général du Plan, peut être élargi au secteur bancaire où les activités commerciales prennent une place croissante par rapport aux tâches de gestion.

**Pour d'autres métiers dont les compétences sont critiques pour une branche, les départs à la retraite nécessitent de prévoir le renouvellement de ces compétences au sein des salariés.** Dans la **pharmacie**, une part considérable des effectifs de production devrait partir en retraite dans les 10 années à venir. L'Observatoire sectoriel a déterminé trois axes d'intervention :

- développer la qualification des salariés en place et hausser le niveau général afin d'intégrer de nouvelles compétences, le recrutement de profils adaptés à la nouvelle réalité du secteur étant nécessaire (l'utilisation des CQP - Certificats de Qualification Professionnels – peut s'avérer intéressante sur ce plan) ;
- rechercher des pistes pour le personnel dont l'employabilité est faible, aménager des solutions pour gérer les fins de carrière et investir dans l'ergonomie des matériels et des organisations du travail pour maintenir dans l'emploi les populations âgées ;
- communiquer sur les métiers afin d'en améliorer la capacité d'attraction.

Ces "compétences critiques", ces savoir-faire à conserver sont présents dans de très nombreuses activités notamment industrielles. Il sera important d'organiser le transfert des connaissances entre les salariés âgés et les nouveaux arrivants mais aussi de déterminer les métiers qui sont les plus importants pour les entreprises en utilisant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans le cadre de cette GPEC, des formations pourront être élaborées pour pérenniser ces savoir-faire.

## **SECTION 3. UNE HAUSSE PREVISIBLE DES QUALIFICATIONS...**

### **1. UNE TENDANCE MARQUEE A LA HAUSSE DES QUALIFICATIONS**

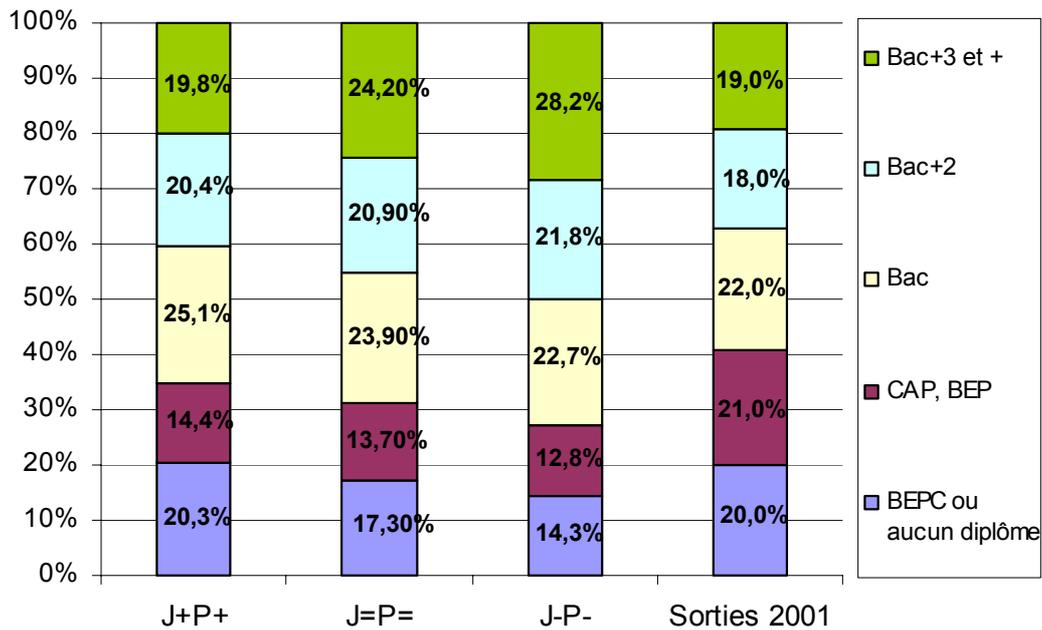
Les analyses prospectives menées au plan national s'accordent pour annoncer une hausse des métiers qualifiés. Les activités les plus porteuses seront celles qui feront le plus appel aux qualifications les plus élevées<sup>165</sup>.

La réflexion menée par le cabinet BIPE Conseil pour le compte du Ministère de l'Éducation nationale envisage, dans tous ses scénarios, une croissance des niveaux de qualification à l'embauche. C'est ce que montre le graphique suivant.

---

<sup>165</sup> Christine AFRIAT (Commissariat général du Plan), "Le boom des métiers qualifiés", in "Les métiers de demain", *Alternatives Économiques* (avec l'ONISEP), Hors Série Pratique, n° 13, janvier 2004

**Répartition par niveaux de diplôme des recrutements de jeunes en France en 2015**  
(avec un taux de croissance économique de 2 % et un âge de départ en retraite de 60 ans)



J+ : arbitrage en faveur des jeunes

J= : arbitrage moyen

J- : arbitrage en faveur des chômeurs et d'anciens actifs

P+ : plus de promotion interne

P= : comportement tendanciel

P- : moins de promotion interne

Source : estimations de BIPE Conseil (modèle Calife) pour le Ministère de l'Éducation (juillet 2004)

BIPE Conseil indique, dans son scénario le moins exigeant en termes de niveaux de diplôme (J+P+), que les déséquilibres par rapport aux besoins de l'économie porteront sur certaines catégories de diplômés : « *ce ne sont pas les niveaux extrêmes qui sont en cause (il y aurait assez de "bac + 3" et pas trop de "sans diplôme"), mais les niveaux intermédiaires : trop de "CAP-BEP" et pas assez de "bacheliers et de bac + 2"* »... Dans ce scénario, les niveaux inférieurs à bac + 2 devraient être "en situation difficile sur le marché du travail", car ils "seront en nombre beaucoup plus grand que ce que souhaiteront recruter les entreprises"<sup>166</sup>. La demande sera à l'origine d'un besoin de hausse du niveau moyen de formation.

On inscrit cette hausse des métiers qualifiés dans le cadre de l'émergence d'une "économie de la connaissance" dans laquelle l'intelligence, l'expertise et la maîtrise de l'information constituent des critères de compétitivité. En ce sens, les mutations du système productif, tant sur le plan technologique qu'organisationnel (ces deux dimensions étant d'ailleurs étroitement liées), conduisent les entreprises et les institutions à rechercher des personnels mieux formés.

On constate, de fait, que **les niveaux de qualification exigés lors des recrutements ont augmenté sensiblement**. Les analyses réalisées par les branches professionnelles montrent un certain nombre d'exigences nouvelles en termes de qualifications : compétences commerciales, maîtrise des procédures et techniques de la qualité et de la sécurité, maîtrise des systèmes d'information et des outils informatiques, maîtrise des techniques de suivi de la productivité...<sup>167</sup> Ces compétences ou savoir-faire, auxquels s'ajoutent des exigences

<sup>166</sup> "Prospective emploi-formation 2015", *Les Dossiers Insertion, Éducation et Société* (Ministère de l'Éducation nationale), n° 155, juillet 2004

<sup>167</sup> Groupe PROMÉTHÉE du Commissariat général du Plan, "Les réflexions prospectives portées aujourd'hui par les observatoires de branche", *Le Quatre Pages*, n° 2, 14 janvier 2005

nouvelles de polyvalence et d'adaptation, un "savoir être", ne proviennent pas uniquement d'un enseignement, mais nombre d'entre eux peuvent être acquis grâce à des formations.

Comme le signalent deux représentants de l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel) de Bretagne, il est désormais très rare que les salariés aient un métier exigeant une compétence unique. Ils doivent dorénavant mobiliser au moins deux types de familles de compétences<sup>168</sup>. Les responsables de l'ANDCP citent deux exemples permettant de rendre compte de cette nouvelle situation :

- dans la logistique, pour les cadres comme pour les magasiniers, la gestion des flux (logistique traditionnelle) doit s'accompagner d'une maîtrise de l'information (au travers de l'ERP, Enterprise Resource Planning) ;

- les ingénieurs en Recherche et Développement doivent, outre leurs compétences techniques, maîtriser les techniques de négociation en anglais (afin notamment de procéder à la certification de leurs innovations).

Les entreprises doivent trouver les candidats disposant de cette polycompétence (ce qui tend à élever le niveau des formations moyennes exigées) ou, à défaut, former leurs salariés pour accroître leurs compétences.

Ajoutons que l'allongement de la durée des études et la hausse du niveau de formation initiale des salariés favorisent, lors de l'entrée des diplômés sur le marché du travail, un enrichissement du contenu des emplois.

## **2. UNE BRETAGNE PLUTOT EFFICIENTE DANS LA COMPETITION PAR L'INTELLIGENCE, MALGRE DES FRAGILITES**

**La Bretagne s'est indéniablement adaptée, au cours de la période récente, aux exigences de l'économie de la connaissance.**

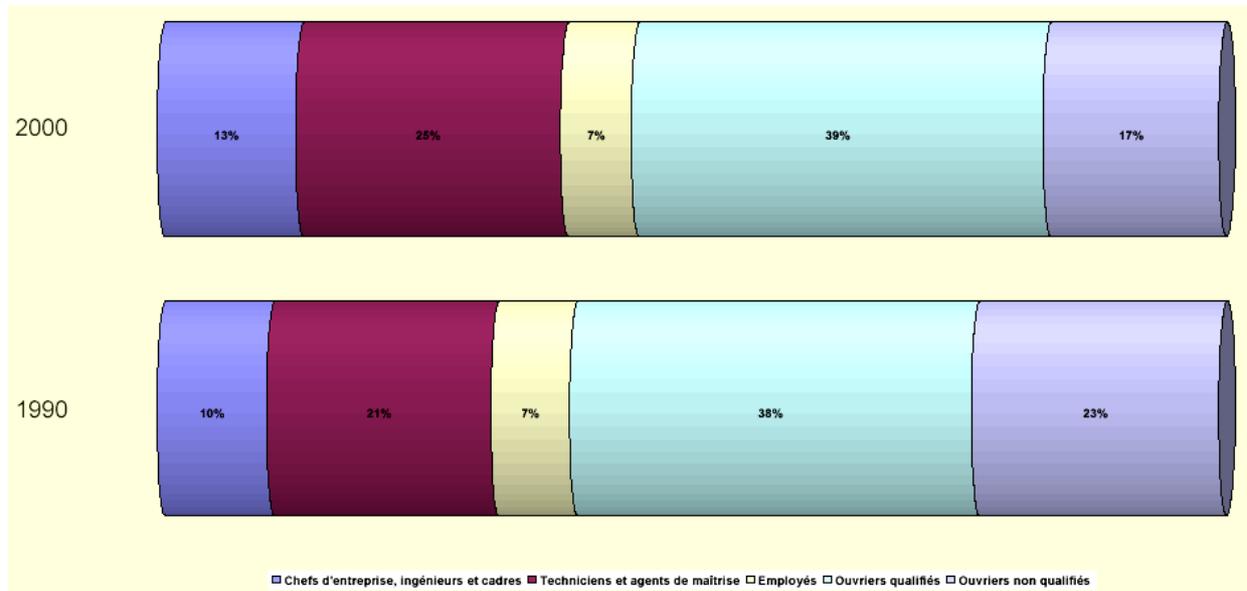
C'est ce que montrent deux exemples de filières. Le graphique suivant, qui présente l'évolution des emplois dans l'industrie métallurgique de Bretagne, permet de constater qu'alors que les emplois d'ouvriers baissent dans le secteur de 14 % entre 1990 et 2000, les emplois de techniciens et d'agents de maîtrise d'une part, d'ingénieurs et de cadres d'autre part progressent (avec des hausses respectives de 12 % et 31 %)<sup>169</sup>.

---

<sup>168</sup> Audition de Christian QUINTARD (Directeur des Ressources Humaines de Mitsubishi Electric ITE-TCL) et Jean-Ange LALLICAN (Directeur des Ressources Humaines de la CRAM de Bretagne et Président de l'ANDCP Bretagne-Est) le 20 décembre 2004

<sup>169</sup> Audition de David DERRE (Directeur Délégué de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie de Bretagne) et Carole GILLES (Observatoire de la Métallurgie en Bretagne) du 14 mars 2005

### L'évolution des catégories d'emplois dans l'industrie métallurgique de Bretagne entre 1990 et 2000



Source : Observatoire de la Métallurgie en Bretagne

De même, les IAA ont également connu une révolution qualitative en Bretagne : *"les métiers de l'agro-alimentaire breton ont évolué dans le sens d'une plus grande variété de fonctions et d'un besoin de compétences plus spécifiques et d'une plus haute technicité (...) Comme dans tous les secteurs industriels, les tendances sont donc à l'élévation du niveau des exigences en termes de compétences, ce terme incluant le niveau de formation générale et professionnelle et un savoir-faire très appliqué à une filière comme aux méthodes et produits de l'entreprise"*<sup>170</sup>.

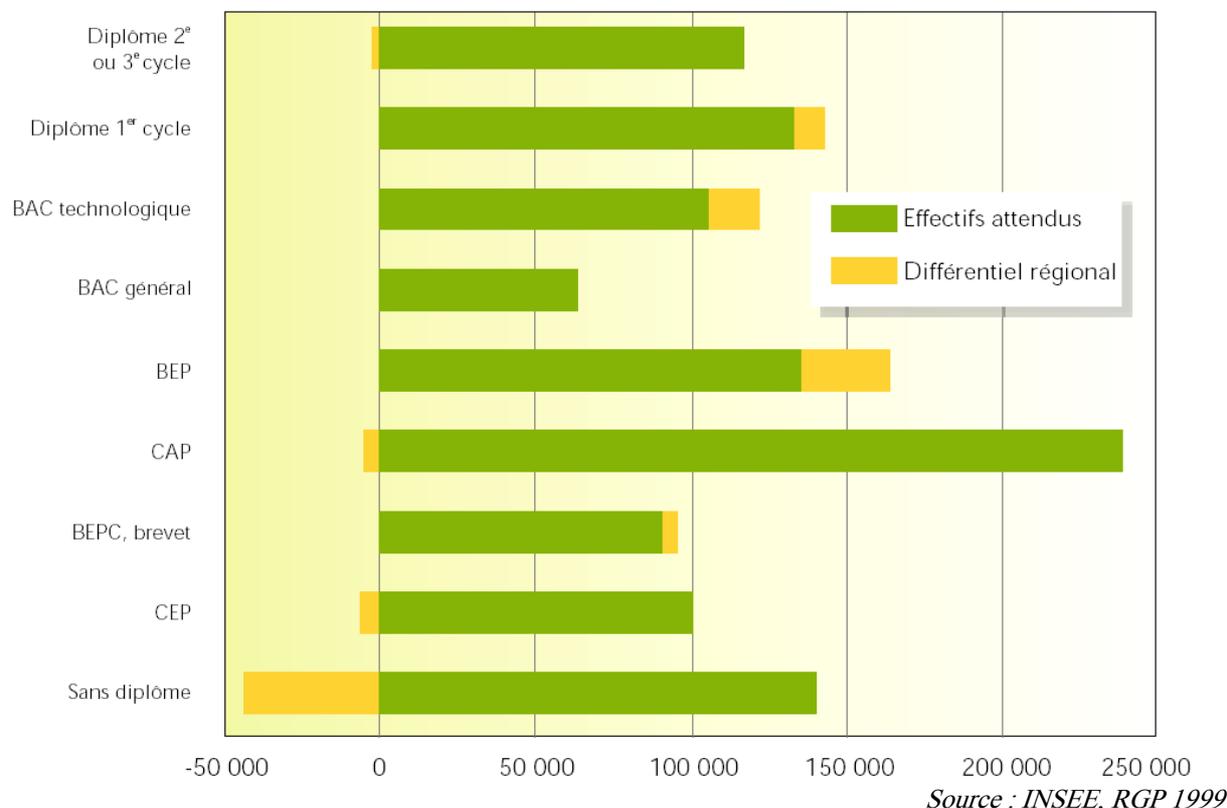
Autre phénomène notable, **la forte hausse du taux d'encadrement dans l'économie régionale**. Entre 1990 et 1999, le nombre de cadres et professions intellectuelles supérieures s'est accru de 26 % en Bretagne, soit à un rythme bien plus élevé que dans l'ensemble de la France métropolitaine (+ 17 %). On a longtemps pointé la faiblesse de l'**encadrement** dans l'économie régionale. Malgré un différentiel encore relativement notable (2,6 points), **la Bretagne semble avoir rattrapé une partie de son retard par rapport au reste de la France** (les taux d'encadrement en 1999 s'établissaient respectivement à 9,5 % et 12,1 % ; dans les IAA, il était même légèrement supérieur à la moyenne de la France de Province : 16,2 % contre 16 %).

Dans la nouvelle configuration de l'économie, la Bretagne semble particulièrement riche en atouts pour les années à venir. En effet, **les actifs bretons apparaissent actuellement plus diplômés que les autres actifs de la France hors Ile-de-France**. Bien que le CAP soit le diplôme le plus fréquent (comme dans les autres régions), les actifs de la Bretagne se révèlent plus souvent titulaires d'un BEP, d'un baccalauréat technologique ou professionnel ou encore d'un diplôme supérieur du premier cycle que les autres habitants de la France (hors Ile-de-France). De même, les non-diplômés apparaissent moins nombreux en Bretagne que partout ailleurs. Le graphique suivant montre cet excellent positionnement de la main d'œuvre

<sup>170</sup> Nicole LE HIR, Patricia SOUSSEM, Jean BUSSERY, Claude LENORMAND et Jean-Louis MOURICOU, "L'emploi dans l'agroalimentaire breton : nouvelles attentes, nouvelles qualifications, nouvelles exigences" in Jean-Luc PERROT, Philippe ROUFFIO et Jean-Paul SIMIER (Dir.), *Agroalimentaire : enjeux et ruptures en Bretagne*, éd. Apogée, 2002

bretonne. Signalons également que ces caractéristiques concernent toutes les générations d'actifs<sup>171</sup>.

**Les écarts de niveau de diplômes entre la Bretagne et la moyenne des régions de France hors Ile-de-France (en 1999)**



On signale traditionnellement la réussite au baccalauréat des jeunes Bretons. Ainsi, en 2003, les taux de réussite de l'académie de Rennes étaient tous supérieurs de la moyenne nationale : pour l'enseignement général (89,4 % contre 83,7 %), pour l'enseignement technologique (84,9 % contre 76,6 %) comme pour les baccalauréats professionnels (83 % contre 75,9 %).

Les bons résultats des jeunes bretons sont également notables dans le premier cycle de l'enseignement supérieur comme le montre un classement établi par le mensuel l'Étudiant à partir des données du Ministère de l'Éducation nationale. L'Université de Bretagne Occidentale est en effet classée au 3<sup>ème</sup> rang national pour les Langues et au 5<sup>ème</sup> dans la filière Sciences Économiques/AES, l'Université de Bretagne Sud se positionne au 4<sup>ème</sup> rang pour les Lettres, l'Université Rennes I est 9<sup>ème</sup> pour le Droit et Rennes II est 8<sup>ème</sup> dans les Sciences<sup>172</sup>.

Deux sujets d'inquiétude doivent néanmoins être signalés. En premier lieu, il faut constater **la relative faiblesse de la Bretagne sur le plan des deuxième et troisième cycles universitaires**. Le graphique précédent montre ainsi que, dans ce domaine, les taux de réussite des étudiants bretons sont légèrement inférieurs à la moyenne de la France hors Ile-de-France. Il sera

<sup>171</sup> "Une Bretagne plus diplômée que les autres régions de province", *Octant*, n° 95, novembre 2003

<sup>172</sup> "La réussite au DEUG par université et par discipline, sessions 2000 et 2001", *Les Dossiers Insertion, Éducation et Société* (Ministère de l'Éducation nationale), n° 152, février 2004 et "Facs : le palmarès des premiers cycles qui vous font réussir", *L'Étudiant*, n° 271 Mars 2005

intéressant d'analyser, dans les prochaines années, l'impact dans la région de la réforme des études universitaire instituant le système LMD (licence, master, doctorat).

En second lieu, la Bretagne ne profite pas toujours pleinement de la qualification acquise par ses jeunes actifs, une proportion importante quittant celle-ci durant leurs premières années professionnelles. Malgré la forte hausse des effectifs des cadres et professions intellectuelles supérieures entre 1990 et 1999, **les jeunes actifs bretons (de 25 à 30 ans), qui étaient de mieux en mieux formés, ont continué à quitter la région pour trouver un premier emploi.** Le tissu économique breton s'avère donc peu à même d'insérer ces jeunes actifs.

Ce constat doit être nuancé par un certain nombre de considérations. En premier lieu, on peut remarquer un retour de jeunes actifs d'origine bretonne autour de l'âge de 35 ans<sup>173</sup>. De surcroît, une première expérience acquise, une qualification obtenue en dehors de la région peuvent être considérées comme des enrichissements dont bénéficient les actifs recrutés par les entreprises et donc ces dernières. La présence à l'extérieur de la région de personnes nées ou formées en Bretagne peut être positive. A titre d'exemple, dans son Plan d'Internationalisation de la Bretagne, le Conseil régional exprimait son souhait de s'appuyer sur la "diaspora" bretonne à l'étranger pour promouvoir la région<sup>174</sup>. De plus, les départs de jeunes s'observent dans toutes les régions de la France hors Ile-de-France. Enfin, il faut noter que la Bretagne forme proportionnellement davantage que les autres régions (le taux de sortie sans diplôme du système éducatif y est particulièrement bas), il peut donc paraître normal qu'une partie de ces diplômés quitte la région pour prendre des postes dans d'autres zones où les diplômés sont moins nombreux.

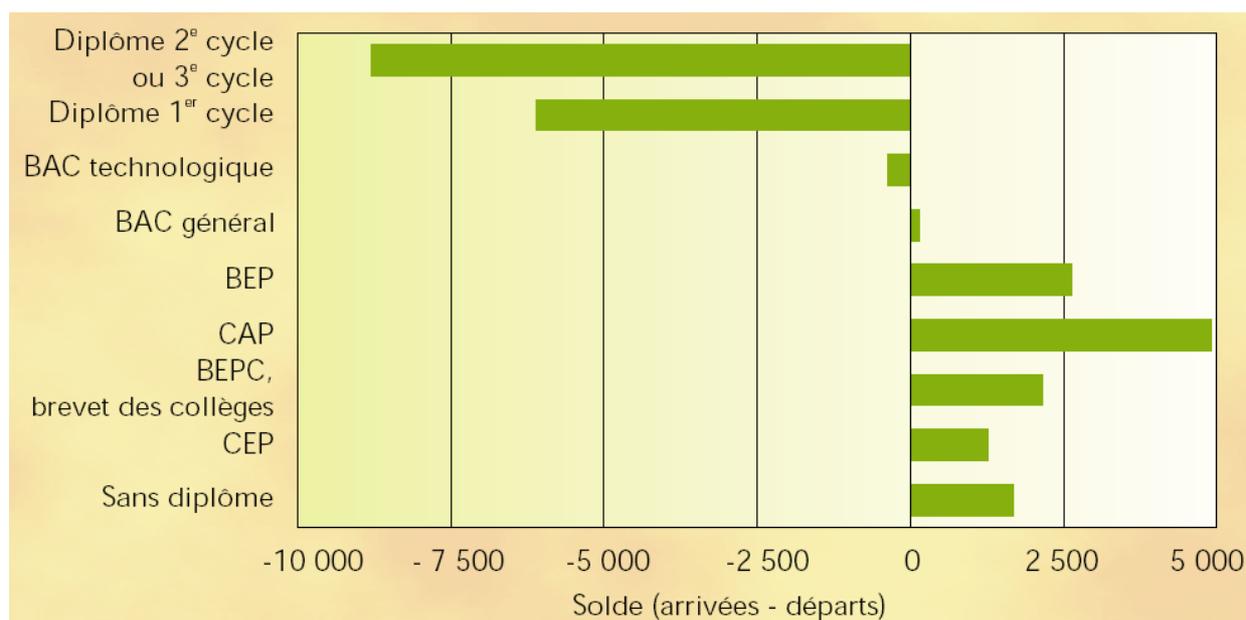
Toutefois, au total, on peut considérer que la région tend à perdre une partie non négligeable de ses atouts dans la compétition de l'intelligence. En effet, seuls 28 % des nouveaux arrivants en Bretagne sont nés dans la région (et donc, majoritairement, y ont été formés) et une analyse fine montre que la région pâtit d'un déficit migratoire pour les actifs diplômés de l'enseignement supérieur. En effet, l'indéniable attractivité de la région, que l'on met souvent en valeur, concerne pour une part importante les actifs peu qualifiés et, dans une moindre mesure, les retraités. En revanche, sur la période 1990-1999, la Bretagne est la région avec le Nord-Pas-de-Calais et la Lorraine qui affiche le déficit migratoire le plus important pour les actifs diplômés de l'enseignement supérieur. Ce déficit apparaît nettement dans le graphique suivant.

---

<sup>173</sup> "L'importance des retours à la région natale", *Octant*, n° 94, juin 2003

<sup>174</sup> Conseil régional de Bretagne, *Communication sur le Plan d'Internationalisation de la Bretagne*, novembre 1997

## Solde des arrivés et des départs d'actifs entre 1990 et 1999 en Bretagne



Source : INSEE, RGP 1999

Ce déficit d'actifs hautement qualifiés provient pour l'essentiel des mouvements des jeunes (en Bretagne, les partants sont d'ailleurs plus jeunes que les arrivants) : "sur la décennie, la région accuse une perte de 11 800 jeunes actifs titulaires d'un diplôme supérieur de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycle et âgés de 22 à 33 ans en 1999 ; celle-ci n'est pas compensée par le gain de 3 000 diplômés du supérieur de plus de 33 ans"<sup>175</sup>. En ce sens, les deux fragilités de la Bretagne tendent à se cumuler.

Par ailleurs, lorsque l'on sait qu'en 1999, près de 6 800 jeunes bretons de 16 à 25 ans ont quitté la Bretagne pour partir travailler en Ile-de-France et que l'écart salarial, pour le salaire net horaire moyen, entre l'Ile-de-France et la Bretagne, est de 4,4 euros (14,4 € contre 10 € en 2002), on peut considérer que les départs d'actifs sont, au moins pour partie, liés à un différentiel de salaire entre la Bretagne et la région parisienne (la disponibilité et l'attrait des métiers étant les autres facteurs explicatifs). Ce constat doit néanmoins être nuancé par le fait que la région n'a, en revanche, et contrairement à ce qui est souvent avancé, pas de véritable différence de salaires avec les autres régions françaises (le salaire moyen en France de province est de 10,4 €)<sup>176</sup>.

## SECTION 4. LA PERSISTANCE DES EMPLOIS NON QUALIFIES ET LE DEVELOPPEMENT DE PHENOMENES DE DECLASSEMENT REMETTENT-ILS EN CAUSE L'IDEE D'UNE HAUSSE GENERALE DES QUALIFICATIONS ?

### 1. UNE ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE INEGALEMENT DIFFUSEE

On évoque l'émergence d'une **économie de l'intelligence** également qualifiée de "capitalisme cognitif" ou encore d'économie de la connaissance dans lequel la compétition entre

<sup>175</sup> "Les migrations d'actifs : surtout des départs de jeunes actifs très diplômés", *Octant*, n° 95, novembre 2003

<sup>176</sup> "Les salaires des Bretons dans les entreprises en 2002", *Flash d'Octant*, n° 103, novembre 2004 et CESR de Bretagne, *Les jeunes de 16 à 25 ans : une chance pour la Bretagne*, novembre 2003

entreprises porterait désormais sur la capacité d'innovation, sur les compétences et connaissances détenues par les entreprises, sur la créativité des salariés. Les activités des salariés seraient dorénavant de plus en plus immatérielles et intellectuelles. Polyvalents et autonomes dans leurs activités, les salariés changeraient d'activités et de secteurs plusieurs fois dans leur carrière grâce à la formation tout au long de la vie.

Cette configuration est probablement appelée à se répandre de plus en plus dans l'économie. Elle ne concerne pas encore tous les secteurs et peut être certaines activités resteront-elles irrémédiablement exclues de cette tendance lourde.

Comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, en France, l'emploi non qualifié demeure très répandu. La partie de cette étude consacrée aux conditions de travail montrera également que le travail répétitif, physique et contraint tend à se maintenir et parfois même à se développer. Selon l'économiste Philippe ASKENAZY, il "*est certainement faux de considérer que le travail devient de plus en plus immatériel*", le cumul d'activités intellectuelles et physiques étant de plus en plus fréquent dans ce qu'il qualifie de "*productivisme réactif*"<sup>177</sup>. Économie de la connaissance et modèle taylorien s'hybrident fréquemment créant des situations intermédiaires... De même, certaines activités conservent un faible contenu cognitif.

Le prospectiviste Michel GODET, qui critique une société de la connaissance dans laquelle l'urgence et la réactivité prévalent sur l'anticipation et le projet<sup>178</sup>, met en garde contre "*la course aux formations générales*", la "*surproduction de diplômés*" et la volonté de "*préparer les enfants aux professions de l'intelligence*". Evoquant la "*pénurie de professionnels*", il estime que « *les emplois de demain ne seront pas là où on les croit (...) Déjà, aujourd'hui, on manque de cuisiniers, de bouchers, d'infirmières, de conducteurs d'engins et d'employés de l'hôtellerie ou de services aux particuliers (...) Les projections 2000-2010 du Plan confirment le besoin d'employés "peu qualifiés", mais hautement professionnels : assistance aux personnes âgées, agents d'entretien, caissiers, etc.* »<sup>179</sup>. Si cette logique de la professionnalisation des emplois venait à prévaloir, la Bretagne serait tout particulièrement avantagée avec une proportion supérieure à la moyenne nationale d'actifs disposant d'un bac professionnels et d'un BEP.

Une récente synthèse de la recherche sur les "professionnels de l'intelligence" a pointé les ambiguïtés et les limites des notions associées à l'économie cognitive<sup>180</sup>. Elle a, par exemple, mis en évidence la difficulté à mesurer la part exacte du travail immatériel dans l'économie contemporaine, les incertitudes de la notion d'information (qualifiée de "*fourre-tout conceptuel*"), la "*forte charge idéologique*" du terme de "travailleurs du savoir". Pour l'auteur de cette contribution, la notion de "société de l'information", davantage "*un slogan*" qu'une description sociologique, surviendrait après une succession de "*clichés*" (la société de consommation, la société du spectacle ou la société de la communication). S'il reconnaît qu'il a été démontré que l'investissement dans l'intelligence est payant, aucune modélisation n'a permis de discerner les mécanismes concrets par lesquels ce type d'investissement agit sur le développement d'une société.

<sup>177</sup> Philippe ASKENAZY, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Éd. La République des idées-Le Seuil, 2004

<sup>178</sup> Michel GODET, "Désindustrialisation ou modernisation ?", *Futuribles*, n° 304, janvier 2005

<sup>179</sup> *Le choc de 2006, démographie, croissance, emploi, pour une société de projets*, Odile Jacob, 2003

<sup>180</sup> Jean-François DORTIER, "Les professionnels de l'intelligence : portrait de groupe", *Sciences Humaines*, n° 157, février 2005

Par ailleurs, certains présupposés concernant l'économie de l'intelligence peuvent être remis en cause. A titre d'exemple, on exagère peut-être les possibilités de mobilité que permettrait ce nouveau modèle économique. C'est ainsi que le Directeur de l'OREF des Pays-de-la-Loire rappelle que "*la segmentation du marché est aussi professionnelle. Ce n'est pas parce que l'on manque de plâtriers que des secrétaires seront candidates à ces postes, ni parce que les sociétés d'informatique recrutent en continu qu'elles embauchent des docteurs en histoire. Nombre de cadres pourraient trouver un emploi proche de leur fonction antérieure, mais la mobilité horizontale (changement de métier), possible à l'intérieur d'une entreprise, est très peu pratiquée en recrutement externe. Contrairement aux idées reçues, tout le monde ne changera pas de métier cinq à dix fois dans sa vie. Ni les universitaires qui écrivent cela, ni les bouchers ou les menuisiers. Mais certainement les vendeurs, chauffeurs routiers, gestionnaires et autres informaticiens*"<sup>181</sup>.

En période de forts taux de chômage, les entreprises ont été en mesure de recruter des candidats correspondant exactement à leurs attentes (mêmes précises) et disposant de formations adaptées. De ce fait, elles ont eu tendance à peu s'intéresser aux profils atypiques ou aux postulants dont la formation ou l'expérience ne coïncidaient pas a priori avec l'emploi proposé.

## 2. LE MAINTIEN D'UN EMPLOI DIT "NON QUALIFIÉ"

### 2.1. Des emplois qui se modifient

Au cours des années 1980, la disparition quasi-complète des emplois non qualifiés était annoncée. L'automatisation, l'informatisation, l'amélioration du niveau de formation des actifs, l'émergence de l'économie de la connaissance devait condamner ce type d'emplois. Or, l'emploi non qualifié, après avoir régulièrement baissé au cours des années 1980 et au début des années 1990, a recommencé à augmenter à partir de 1994 pour retrouver en France en 2001 son niveau atteint 20 ans plus tôt. L'INSEE, dans une étude nationale de 2001, estimait ainsi qu'un peu plus de cinq millions de personnes occupaient un emploi non qualifié, soit environ 22 % du volume total d'emplois salariés<sup>182</sup>.

Mais le profil de ces emplois non qualifiés s'est profondément modifié au cours des deux dernières décennies : la population des non qualifiés était auparavant majoritairement ouvrière, masculine et industrielle, elle est aujourd'hui en grande partie employée, féminine et tertiaire<sup>183</sup>. Comme le signalent Dominique MEDA et Francis VENNAT : "*alors que l'industrie a réduit le nombre de ces emplois, le développement des services s'est, au contraire, accompagné d'un développement du travail non qualifié*"<sup>184</sup>.

Sur les 5 millions d'emplois dits non qualifiés français, 3 millions concernent des postes d'employés et 2 millions des postes d'ouvriers. Ces emplois sont plus concernés que les autres par les formes particulières d'emplois (le temps partiel concernait 16 % de la population active française en 2002 et 41 % des employés non qualifiés ; un tiers des employés non qualifiés travaille le dimanche). Il sont ceux qui présentent les salaires les plus bas et ceux qui impliquent les conditions de travail les plus difficiles ("*les conditions de*

---

<sup>181</sup> Arnaud du CREST, "Chômage paradoxal et difficultés de recrutement", *Futuribles*, n° 254, juin 2000

<sup>182</sup> "Les transformations de l'emploi non qualifié depuis vingt ans", *INSEE Premières*, n° 796, juillet 2001

<sup>183</sup> Dominique MEDA et Francis VENNAT, "Le travail non qualifié : de qui et de quoi parle-t-on ?" in D. MEDA et F. VENNAT (Dir.), *Le travail non qualifié, permanences et paradoxes*, Éd. La Découverte, 2004

<sup>184</sup> Dominique MEDA et Francis VENNAT, "Non, le travail non qualifié n'est pas près de disparaître", *Liaisons Sociales Magazine*, mars 2005

*travail des non qualifiés sont caractérisées chez les ouvriers par des tâches routinisées, d'exécution et le contrôle de la hiérarchie, chez les employés par la disponibilité temporelle, les relations de travail et les relations aux clients*<sup>185</sup>). On observe par ailleurs une forte concentration des emplois non qualifiés dans les secteurs du commerce, de l'hôtellerie-restauration et des services personnels et domestiques.

### Ambiguïtés et risques de la notion d'emplois non qualifiés

La sociologue Fabienne MAILLARD propose la définition suivante : *"l'emploi non qualifié se reconnaît à ce qu'il n'est pas bien rémunéré, qu'il ne demande ni formation ni diplôme, requiert moins d'autonomie qu'il n'impose de contraintes, à ce qu'il ne s'exerce pas dans un cadre collectif très formalisé et repose sur des activités faiblement ou pas valorisées"*<sup>186</sup>.

D'une manière générale, il faut noter que la notion de qualification renvoie à trois réalités différentes : la **qualification de l'emploi** (qualités requises par le poste de travail), la **qualification individuelle** (ensemble des compétences professionnelles d'une personne qui sont souvent résumées par un diplôme) et la **qualification salariale** (qui traduit le classement de la personne dans une grille de salaires, cette qualification étant reconnue officiellement et payée par l'entreprise).

Ces trois dimensions ont traditionnellement convergé, ce qui permettait de distinguer assez facilement emplois qualifiés et non qualifiés. Désormais, la situation est beaucoup plus complexe, car :

- **malgré l'opinion la plus répandue, il existe des diplômes** de niveau V ou IV correspondant aux emplois du nettoyage, d'aide à domicile, de garde d'enfants, de prévention et de sécurité (on peut donc déplorer le *"faible taux d'adéquation et de pénétration"* de ces formations<sup>187</sup>)...

- les **salariés occupant des emplois non qualifiés sont assez souvent diplômés** (un tiers des salariés ayant un emploi non qualifié possèdent un bac, 67 % des salariés du commerce de détail ont un diplôme<sup>188</sup>) ;

- les **rémunérations peuvent être très basses alors que des compétences remarquables sont requises** comme le signale l'économiste Jean GADREY : *"dans l'aide à domicile aux personnes âgées, les trois critères de l'autonomie, de la responsabilité et de l'initiative, mobilisés dans les conventions collectives pour définir la qualification, sont très présents dans le travail quotidien des salariés (à 99 % des femmes). S'y ajoutent nombre de qualités professionnelles, dont la disponibilité temporelle, l'écoute, l'adaptabilité à des situations et à des personnes singulières. Mais ces compétences multiples ne se traduisent pas en termes de salaires (le Smic reste la norme)"*<sup>189</sup>. D'une manière générale, comme le constate Dominique MEDA et Francis VENNAT, *"aucun travail ne peut être réellement sans qualité"*.

Pour le responsable de la prospective de l'AFPA, les compétences des métiers dits "non qualifiés" ne sont pas reconnues et valorisées car elles relèvent des *« travaux "manuels" ou "relationnels" qui n'entrent pas facilement dans les références de connaissances théoriques, générales ou disciplinaires »* qui sont encore utilisées pour évaluer le niveau de qualification d'un emploi. Elles ont également peu analysées et demeurent très liées à l'expérience (ce qui rend la formation initiale non alternée assez

<sup>185</sup> Dominique MEDA et Francis VENNAT, 2004, op. cit.

<sup>186</sup> "Fabienne MAILLARD, "A propos de l'emploi non qualifié – quelques questions en suspens", *CPC Info*, n° 37, second semestre 2003

<sup>187</sup> Paul SANTELMANN, "La persistance de la notion d'emploi non qualifié, un avatar de la dévalorisation du travail", *CPC Info*, n° 37, second semestre 2003

<sup>188</sup> Jean GADREY, « Les compétences des employés "non qualifiés" », *Alternatives Économiques*, n° 231, décembre 2004

<sup>189</sup> Jean GADREY, op. cit.

peu adaptée)<sup>190</sup>. L'usage du terme de "non qualifié" peut donc être considéré bien souvent comme inapproprié.

Dominique MEDA et Francis VENNAT considèrent qu'il est possible de requalifier ces emplois en s'inspirant de ce qui a été réalisé dans les pays du Nord de l'Europe. Ils préconisent ainsi une revalorisation des conventions collectives, une meilleure reconnaissance de savoirs mobilisés (notamment grâce à la validation des acquis de l'expérience) et des efforts de formation.

Malgré les ambiguïtés dans la notion d'emplois non qualifiés, force est de constater que subsiste une proportion conséquente d'emplois à faible contenu cognitif dans une économie dite de l'intelligence, alors que le niveau d'exigence s'accroît à l'égard de l'ensemble des emplois lors du recrutement.

## **2.2. Un phénomène de déclassement de certains actifs**

Comme nous venons de le signaler, une part non négligeable des emplois non qualifiés est occupée par des personnes diplômées (un tiers de ces salariés ont au moins un baccalauréat). On peut, de ce fait, évoquer un véritable phénomène de "déclassement". Ce déclassement ne concerne d'ailleurs pas seulement les emplois non qualifiés mais sert plus globalement à définir le décalage entre un niveau de formation et le contenu effectif d'un emploi (et son niveau de rémunération).

Le déclassement se traduisant par le passage par un emploi non qualifié est particulièrement notable chez les jeunes dorénavant. En effet, quatre jeunes sur dix occupent, ne serait-ce que quelques mois, un emploi non qualifié dans les trois ans qui suivent leur sortie de l'école ou de l'Université<sup>191</sup>. Bien évidemment, la proportion est variable selon les diplômes mais elle concerne tout de même 15 % des diplômés de l'enseignement supérieur et 40 % des bacheliers.

On peut signaler que le fait d'occuper ce type de poste n'est souvent qu'un passage, une étape dans la carrière de beaucoup de jeunes et que la probabilité de passer à un emploi qualifié augmente avec le niveau de diplôme.

Cependant, ces tendances générales ne doivent pas occulter le fait qu'une partie des diplômés demeure dans des postes peu ou pas qualifiés, les trajectoires des jeunes pouvant être multiples : passage d'un emploi non qualifié à un autre, stabilisation dans le poste non qualifié, alternance de périodes de chômage et de passages dans des emplois non qualifiés... Une étude constate que se banalisent désormais de véritables carrières au sein de l'emploi non qualifié (notamment pour des titulaires d'un bac professionnel ou d'un diplôme de formation professionnelle de niveau V) : "*les individus ont la possibilité de gravir des échelons, de s'inscrire dans une filière de promotion qui, tout en les cantonnant dans un emploi dit non qualifié, leur permet une (faible) évolution de carrière*"<sup>192</sup>.

De surcroît, l'analyse du parcours de certains jeunes diplômés met en lumière une **déconnexion de la liaison automatique entre le niveau de diplôme et la possibilité d'accéder**

---

<sup>190</sup> Paul SANTELMANN, op. cit.

<sup>191</sup> Catherine BÉDUWÉ, "L'emploi non qualifié dans les trajectoires des jeunes débutants : emplois de passage ou situation durable", *Premières Informations et Premières Synthèses* (DARES), n° 49.2, décembre 2004 (les statistiques nationales portent sur les diplômés de 1998 et 1992)

<sup>192</sup> "Emploi non qualifié : quel(s) usages(s) pour quels parcours professionnels" in LIRHE, *Le travail non qualifié : enjeux économiques et sociaux d'une catégorie statistique*, juillet 2003

à un emploi qualifié. Ainsi, les bacheliers ont une probabilité plus forte que les titulaires de CAP ou de BEP de rester durablement sur un emploi non qualifié.

Le déclassement n'est pas seulement notable dans le secteur privé. Le haut niveau de chômage et la précarisation des emplois ont incité de nombreux jeunes diplômés à s'orienter vers les trois fonctions publiques. Les candidats apparaissent dans ce contexte "surdiplômés" voire "doublement surdiplômés" par rapport au niveau requis pour passer les concours (dans le premier cas, les postulants pouvait se présenter à un concours de niveau supérieur et, dans le second, à deux niveaux supérieurs). Or, en 1998, pour les concours de la fonction publique d'État, 52 % des reçus en catégorie C et 61 % en catégorie B étaient surdiplômés, 15 % des reçus en catégorie C étaient même doublement surdiplômés<sup>193</sup>.

**L'inadéquation entre le diplôme et l'emploi occupé est plus fréquente en Bretagne que dans la moyenne des autres régions de la France hors Ile-de-France pour les emplois peu qualifiés.** En effet, la probabilité d'occuper un emploi de manœuvre ou d'ouvrier non qualifié lorsqu'on est titulaire d'un BEP, d'un CAP ou même d'un bac technologique est plus forte qu'ailleurs. Le GREF de Bretagne signale également que "*les agents d'entretien, les ouvriers non qualifiés du bâtiment et de l'agro-alimentaire, les employés non qualifiés du commerce, de la manutention ou du transport sont souvent titulaires d'un BEP et parfois d'un baccalauréat, diplômés qui devraient leur permettre d'occuper un emploi nettement plus qualifié*"<sup>194</sup>. Cette situation s'explique par les spécificités de la Bretagne comparée à la moyenne nationale : une plus forte proportion d'actifs titulaires de diplômés et un taux d'encadrement moindre... L'âge moyen relativement élevé de l'encadrement breton (en 1999, il s'établissait à environ 42,5 ans pour les ingénieurs et cadres de l'industrie) révèle une faible prise en compte de la forte qualification de jeunes actifs et une mobilité promotionnelle assez tardive. Plus globalement, le déclassement plus important que l'on peut constater en Bretagne traduit un certain décalage entre une population active fortement diplômée et un tissu économique dans lequel les activités à haut niveau de qualification sont relativement peu répandues (Yves MORVAN évoque le "*lancinant problème de la valeur ajoutée*" affectant l'économie de la Bretagne<sup>195</sup>).

Le déclassement des salariés, doit probablement s'analyser comme une transformation profonde, résultat des mutations de l'économie. **C'est la relation mécanique initiale entre type d'emploi et niveau de diplôme qui se modifie, de façon probablement durable**, du fait de l'élévation générale du niveau des formations et de la nouvelle organisation des économies. Le phénomène, loin de s'estomper, va probablement s'accroître dans les prochaines années. L'étude prospective nationale réalisée par BIPE Conseil pour le compte du Ministère de l'Éducation nationale, qui intègre des hypothèses de croissance économique faible (de l'ordre de + 2 % ou de + 1,5 %), considère que les besoins annuels de jeunes devraient être stables (proches des niveaux enregistrés actuellement) alors que les recrutements de jeunes seraient encore, en 2010, nettement inférieurs aux prévisions de sorties du systèmes éducatifs (600 000 contre 750 000). Dans ce contexte d'un marché du travail encore défavorable aux jeunes diplômés, ces derniers seraient plutôt recrutés sur des postes en décalage par rapport à

<sup>193</sup> Philippe BORDARIER et Bernard DORSZCZUK, "L'Administration est-elle surdiplômée ?", *Problèmes Économiques*, n° 2 712, mai 2001

<sup>194</sup> GREF Bretagne, *Le vieillissement de la population active et les enjeux pour la Bretagne*, septembre 2004 (statistique du GREF Bretagne d'après RGP 1999 de l'INSEE)

<sup>195</sup> Yves MORVAN, *Demain, la Bretagne ou la métamorphose du modèle breton*, Éd. Apogée, PUF, 1997

leur niveau de qualification et ce, alors que les niveaux de diplôme exigés lors des recrutements tendraient à s'élever<sup>196</sup>.

Un autre phénomène pourrait renforcer le déclassement des jeunes : le maintien en activité des salariés seniors (consécutif à l'allongement de la durée de cotisation pour la retraite et au choc démographique) pourrait davantage fermer les postes d'encadrement aux jeunes diplômés. On évoque parfois, de ce fait, un risque de conflit des générations, le maintien en activité des salariés les plus âgés bloquant la mobilité promotionnelle et rabaissant le niveau de qualification des postes proposés lors des recrutements des jeunes actifs. Ce phénomène se constate déjà dans certaines entreprises.

Le développement prévisible du déclassement est d'autant plus inquiétant que ce phénomène a d'importantes retombées négatives. En premier lieu, **le fait de recruter des diplômés pour des postes faiblement qualifiés aboutit à exclure les personnes dépourvues de qualification et à bloquer les possibilités de promotion interne des salariés non diplômés**. On assiste par conséquent à un **phénomène d'éviction des moins qualifiés et des moins diplômés ; corollaire de l'effet d'aubaine à l'emploi des plus qualifiés, se pérennise une exclusion durable des moins qualifiés**. Il est d'ailleurs intéressant de signaler que, durant la période de croissance de l'emploi (1995-2000), on a assisté à un phénomène de substitution, des diplômés se faisant recruter sur des postes qui auraient convenu à des personnes peu ou pas diplômées : *"la reprise de l'emploi non qualifié depuis 1995, parallèlement à la montée en puissance des mesures d'allègements de charges sur les bas salaires, ne s'est pas traduite mécaniquement par une augmentation du taux d'emploi des moins diplômés. [Le] redressement récent de l'emploi non qualifié (...) a surtout profité aux personnes titulaires d'un baccalauréat, c'est-à-dire plus diplômées que celles occupant traditionnellement les emplois non qualifiés"*<sup>197</sup>.

De même, la qualification moyenne des emplois occupés à un diplôme donné ayant tendance à se réduire, les diplômés sont, eux aussi, victimes d'un déclassement.

Les individus "déclassés" pâtissent longuement de cette situation. Commencer à un poste non qualifié peut être un désavantage lorsque l'on sait que la rémunération proposée lors d'un recrutement est souvent directement en rapport avec le salaire précédent (seulement assortie parfois d'une légère augmentation).

L'impact sur le ressenti du travail par les salariés déclassés apparaît également inquiétant et porteur de déstabilisations. Comme l'indique un expert du CEREQ, *"il y a fort à parier que les entreprises vont être confrontées, à moyen terme, à une insatisfaction de ces salariés, à leur démotivation et à une recrudescence des mobilités"*<sup>198</sup>. De même, une étude de l'incidence du phénomène des "surdiplômés" dans la fonction publique signalait la frustration et la démotivation des personnes les plus déqualifiées et considérait que *"à terme, l'augmentation de ceux qui resteront bloqués est porteuse de risques dans certains corps"*<sup>199</sup>.

---

<sup>196</sup> "Prospective emploi-formation 2 015", *Les Dossiers Insertion, Éducation et Société*, n° 155, juillet 2004 et Estelle ORIVEL, "L'emploi en France à l'horizon 2 015, un exercice de prospective sur l'emploi et les qualifications", *Futuribles*, n° 302, novembre 2004

<sup>197</sup> Sophie AUDRIC (INSEE), "La croissance de l'emploi non qualifié profite-t-elle aux non-diplômés ?", *Problèmes Économiques*, n° 2 721, juillet 2001

<sup>198</sup> Alberto LOPEZ, "Les jeunes sont souvent déclassés à l'embauche" (interview), *Entreprises & Carrières*, n° 749, février 2005

<sup>199</sup> Philippe BORDARIER et Bernard DORSZCZUK, op. cit.

### 3. DES METIERS QUI S’AFFIRMENT OU QUI SE MODIFIENT

L'émergence ou les mutations de certaines professions traduisent les modifications globales des modes productifs : recherche constante de gains de productivité, demande de davantage de créativité, d'initiative et d'investissement intellectuel de la part des salariés, prise en charge de tâches de plus en plus diversifiées par les salariés (à titre d'exemple, les TIC rendent autonomes les cadres, leur faisant accomplir des activités auparavant dévolues à leurs secrétaires : frappe informatique, gestion d'agenda...). On peut considérer que les cadres sont souvent sous-utilisés, les niveaux moins élevés l'étant plus quant à eux.

#### 3.1. Des professions qui transcendent la distinction entre qualification et non qualification

La sociologie du travail et la recherche en ergonomie ont permis de montrer qu'il existe toujours une différence entre la conception d'un poste et la réalité de celui-ci. La distinction entre "travail prescrit" (définition qui peut être très précise des actions à réaliser) et "travail réel" (opérations effectivement réalisées par le salarié) rend compte de ce décalage. Elle met en valeur la part de subjectivité, de créativité, d'habileté que met toute personne dans son travail, même le plus normalisé. C'est ce que montre un psychologue du travail évoquant le travail des ouvriers : *"tout travail d'exécution implique la pensée, et suppose une activité de re-conception de la tâche. Par delà le geste automatique, il faut comprendre la pensée à l'œuvre chez l'ouvrier"*<sup>200</sup>. En ce sens, la dévalorisation excessive des métiers non qualifiés, que nous avons signalée précédemment, doit être déplorée et remise en cause. Ces emplois méritent une reconnaissance mais aussi une transformation en de véritables "emplois de qualité".

Deux exemples permettent de rendre compte des nouvelles formes de travail hybridant modèle taylorien et économie de la connaissance (on évoque ainsi un "taylorisme assisté par ordinateur").

L'utilisation du terme d'opérateur en lieu et place de celui d'ouvrier est révélatrice. En effet, cette notion *"dissout la distinction entre qualifiés et non qualifiés (les OS)"* et crée une *"catégorie homogène et indifférenciée"*<sup>201</sup>. Ces nouveaux agents de fabrication sont responsables de la production mais aussi du contrôle qualité, de la vérification de l'atteinte de niveaux de productivité, du dépannage de premier niveau etc. L'opérateur ne peut plus, *"au nom d'un principe de responsabilité, (...) se contenter de mobiliser des compétences techniques, il doit en élargir le spectre et se préoccuper de la dimension économique, relationnelle, sécuritaire de son emploi"*<sup>202</sup>.

De même, les postes de téléopérateurs des "call centers" présentent des caractéristiques contradictoires. A l'instar des emplois peu qualifiés, ils sont souvent faiblement rémunérés, concernent majoritairement des jeunes salariés (comme les postes de l'hôtellerie et de la restauration) et les comportements sont très fortement normalisés. Ainsi, des supports écrits (consignes, fiches action, plans de dialogue...) sont utilisés, des "superviseurs" gèrent des procédures de contrôle du travail des opérateurs, le mode opératoire est clairement défini (personnalisation du dialogue, quantification du nombre d'appels etc.). Toutefois, à l'opposé,

<sup>200</sup> Yves CLOT, "Formation et travail : une discordance créatrice", *Actualité de la Formation Permanente*, n° 190, mai-juin 2004

<sup>201</sup> Stéphane BEAUD et Michel PIALOUX, "De l'ouvrier à l'opérateur : l'éclatement du groupe ouvrier", *Problèmes Économiques*, n° 2 704-2 705, mars 2001

<sup>202</sup> Sylvie MONCHATRE (CEREQ), " De l'ouvrier à l'opérateur : d'une sujétion à l'autre", *Sciences Humaines*, n° 158, mars 2005

ces postes sont occupés par des personnes souvent très diplômées et leur champ d'action peut être complexe (c'est le cas des "hot lines" informatiques). Plus fondamentalement encore, le travail de téléopérateur exige des qualités d'adaptabilité et de créativité. Le salarié doit ainsi être à l'écoute, trouver l'argument et la réponse convaincants, faire preuve de bonnes qualités relationnelles. Du fait du dialogue entre le téléopérateur et son interlocuteur, il y a "coproduction" ou "coconstruction" d'une relation de service et d'un mode opératoire. Le téléopérateur doit, à chaque instant, arbitrer entre le niveau de service à rendre et le nombre et la durée des appels à respecter<sup>203</sup>.

### **3.2. Les "travailleurs du savoir"**

A l'opposé des emplois peu ou pas qualifiés, on a, au cours des dernières années, déterminé un nouveau groupe de métiers, les professions du savoir<sup>204</sup>. En l'absence d'une définition précise faisant l'unanimité, quelques critères distinctifs peuvent être avancés :

- les "professionnels du savoir" présentent de hauts niveaux de diplôme ;
- ils sont tenus de réactualiser constamment leurs connaissances ;
- ce sont de grands utilisateurs des TIC (internet, bases de données etc.) ;
- ils sont producteurs et/ou diffuseurs d'information ;
- il s'agit de professionnels "réflexifs", c'est-à-dire qu'ils doivent "*en permanence résoudre des problèmes, inventer ou réinventer des solutions*" en sortant des schémas établis ;
- leur mode de travail est spécifique : relativement autonomes, ils fonctionnent en réseau (des "*communautés de connaissance*"). Pour eux, l'information est interactive ;
- ils affichent un mode de vie dans lequel les frontières entre temps libre et temps de travail sont assez poreuses, leurs loisirs leur servant souvent à entretenir leurs connaissances et compétences...

A partir de ces éléments, un certain nombre de domaines d'activité ont été rattachés aux professions de l'intelligence :

- la recherche (en Bretagne, on comptait, en 2002, 3 358 chercheurs ou personnes titulaires d'une bourse de recherche) ;
- la santé (en 2002, la région comptait 9 100 médecins dont 4 603 généralistes et 4 497 spécialistes) ;
- l'administration (en 1999, la Bretagne comportait 21 804 cadres administratifs et commerciaux d'entreprises et 19 439 cadres de la fonction publique) ;
- l'ingénierie (20 741 ingénieurs et cadres techniques d'entreprise en 1999) ;
- l'enseignement (30 768 professeurs et personnes relevant des professions scientifiques en 1999) ;
- la communication (6 778 professionnels de l'information, des arts et du spectacle en 1999) ;
- le conseil et l'expertise (la région comptait par exemple 852 avocats (2001), 634 experts comptables (2002)...).

Même si les chevauchements entre des catégories présentées peuvent être notées, ces emplois ne dépassent pas au total 10 à 20 % de la population active.

---

<sup>203</sup> Renato Di RUZZA et Colette FRANCIOSI, "La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques", *La Revue de l'IRE*, n° 43, 2003/3

<sup>204</sup> Jean-François DORTIER, "Les professionnels de l'intelligence : portrait de groupe", *Sciences Humaines*, n° 157, février 2005

## SECTION 5. QUELLE FORMATION SERA NECESSAIRE ?

Réfléchir au futur de la formation semble une question bien trop vaste pour être épuisée dans une Section d'un rapport sur l'emploi. Aussi, nous bornerons-nous à quelques réflexions directement liées aux éléments développés dans le présent Chapitre.

### 1. DES FORMATIONS GENERALES OU SPECIALISEES ?

Le rôle dévolu à la formation initiale est jugé de manière contradictoire.

#### 1.1. Les risques de formations inadaptées qualitativement ou quantitativement

Des observateurs et des chefs d'entreprises jugent que les jeunes diplômés s'avèrent inadaptés par rapport au monde du travail et considèrent qu'il n'est pas de la responsabilité des entreprises de pallier l'absence de professionnalisation des enseignements. Comparant le système éducatif français à celui de l'Allemagne, une chercheuse formule ainsi un constat particulièrement critique : *"le système éducatif français débouche sur un diplôme sanctionnant des connaissances générales. Le jeune diplômé a la tête bien pleine, mais il est inapte à prendre un emploi, c'est-à-dire à répondre à la demande du monde professionnel. La France fabrique trop de jeunes inemployables"*<sup>205</sup>. Une même réserve est formulée à l'encontre de la constance de l'inadaptation de l'enseignement initial par rapport aux activités professionnelles. Ainsi, l'explosion scolaire des 40 dernières années n'aurait pas modifié le fonctionnement du système scolaire *"fondé sur la valorisation de l'enseignement général et des savoirs disciplinaires au détriment de l'enseignement professionnel et des compétences individuelles : la distance entre le travail scolaire et les pratiques d'une part de plus en plus importante de la jeunesse s'accroît, au risque de saper les bases de l'investissement éducatif consenti par l'État et les familles"*<sup>206</sup>.

Dans cette logique, la multiplication des diplômes aurait entraîné leur dévalorisation (et, de ce fait, celle de leurs titulaires). C'est notamment ce que dénonce Michel GODET qui évoque une *"maladie du diplôme"* à l'origine du haut niveau de chômage des jeunes. Pour lui, *"la demande des entreprises ne fait que s'adapter à l'inflation de l'offre [de diplômes]. Bref, si la course au diplôme est toujours rentable à court terme sur le plan individuel, elle conduit aussi à un gaspillage des ressources financières et engendre à long terme de multiples frustrations individuelles et collectives. La confusion des sens et des mots dans le domaine de la formation entretient le mirage que le savoir vaudrait compétence ou qualification qui passent en fait par l'expérience"*. Dans cette logique, selon lui, l'apprentissage, l'alternance, la valorisation des acquis de l'expérience apparaissent comme les solutions à utiliser pour professionnaliser les jeunes<sup>207</sup>.

Sur un plan légèrement différent, deux économistes, Pierre CAHUC et Francis KRAMARZ, ont récemment critiqué les freins à la création d'emploi constitués par un certain nombre de barrières<sup>208</sup>. Selon eux, trop de chômeurs sont dissuadés de se reconvertir et trop de professionnels d'entreprendre par le fait que *"de nombreux diplômés professionnels ont des*

<sup>205</sup> Isabelle BOURGEOIS, "La France fabrique trop de jeunes inemployables" (interview), *Le Figaro*, 1<sup>er</sup> avril 2005

<sup>206</sup> "L'explosion scolaire a élevé le niveau de la main d'œuvre", *Le Monde*, 16 avril 2002

<sup>207</sup> Michel GODET, *Le choc de 2006, démographie, croissance, emploi, pour une société de projets*, Odile Jacob, 2003

<sup>208</sup> Pierre CAHUC et Francis KRAMARZ, *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité Sociale Professionnelle*, rapport au Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale, décembre 2004

*exigences élevées non seulement de compétences dans des matières générales non directement liées à l'exercice de la profession concernée mais aussi de nombre d'années requises pour obtenir le titre*". Ces auteurs citent quelques exemples :

- dans certaines professions, des contingentements trop stricts seraient injustifiés ;
- la France se distingue par des niveaux très élevés d'exigence en matière de diplôme dans certaines professions. Ils citent sur ce plan des professions très qualifiées (experts-comptables, architectes) mais aussi d'autres qui le sont beaucoup moins. Le niveau requis dans le domaine de la coiffure (pour tenir un salon de coiffure il faut être titulaire d'un brevet professionnel ou d'un brevet de maîtrise, pour être coiffeur à domicile, il faut avoir un CAP) serait, selon eux, dissuasif. Ils pointent également des professions dans lesquelles un CAP (au minimum) ou 3 ans d'expérience professionnelle sont nécessaires (les soins esthétiques à la personne, le ramonage, la réalisation de prothèses dentaires...) ;
- le contenu du CAP donnerait une place trop importante aux matières générales et présenterait un taux d'échec trop élevé (25 % au niveau national). Les deux auteurs du rapport ne contestent pas la nécessité de former à la fois le citoyen et le professionnel. En revanche, ils estiment nécessaire de déconnecter un CAP diplôme professionnel et un CAP\* diplôme du professionnel et du citoyen, l'objectif étant "*de former des citoyens et de diplômer des professionnels*". Dans leur proposition, qui s'inspire du système des unités capitalisables, l'assistance aux cours de matières générales et la réussite aux matières professionnelles seraient obligatoires pour obtenir le CAP, la réussite aux matières générales étant, quant à elle, requise pour obtenir le CAP\* ;
- le dispositif de la validation des acquis de l'expérience (VAE), qu'ils jugent très utile, serait insuffisamment ouvert, ses modalités de fonctionnement et d'application restant trop restrictives (complexité de la procédure, multiplicité des voies possibles...).

### **1.2. Les avantages d'une hausse des qualifications**

L'augmentation du nombre de diplômés, la baisse de la part des actifs sans diplôme (8,7 % en 1999 en Bretagne) sont considérés, par la majorité des économistes, comme des facteurs éminemment positifs. On estime en effet qu'elles contribuent à améliorer la productivité et la capacité d'innovation des actifs. A titre d'exemple, selon Claude THELOT et Olivier MARCHAND, la hausse de la qualité de la main d'œuvre (nombre et niveaux de diplômes) aurait été responsable d'un accroissement de la productivité du travail de 0,2 % à 0,7 % par an pour la période 1974-1996<sup>209</sup>.

L'adaptation aux besoins de l'économie et des entreprises ne peut être ni exclusive ni trop précise. En effet, le système éducatif a d'autres objectifs : former des citoyens et des futurs parents, diffuser la culture et transmettre un héritage etc. De même, s'il paraît évident de mettre en conformité les enseignements par rapport aux grandes évolutions de l'économie, il peut être extrêmement dangereux de se baser sur des prévisions trop ambitieuses. C'est ce que signale un expert de la DARES, "*il faut être modeste. Nous pouvons dire que l'emploi dans l'informatique va augmenter de tel pourcentage. En revanche, nous ne pouvons affirmer que webmaster est un métier d'avenir car nous n'avons pas d'élément pour aller dans le détail. Le dire serait prendre le risque de créer un goulot d'étranglement, faute de débouchés*

---

<sup>209</sup> Cités in "L'explosion scolaire a élevé le niveau de la main d'œuvre", *Le Monde*, 16 avril 2002

*suffisants*<sup>210</sup>. Les dangers de cette logique "adéquationniste" sont tout particulièrement importants lorsqu'elle est développée sur un plan local. La disparition d'un employeur potentiel ou l'abandon d'une activité par une entreprise peut mettre gravement en difficulté des personnes ayant suivi des formations trop spécialisées. De même, ces formations trop pointues deviennent souvent rapidement obsolètes<sup>211</sup>.

**A cette incertitude sur l'avenir précis des métiers**, qui incite à raisonner davantage en termes de secteurs que de métiers, **il faut ajouter les délais nécessaires pour la mise en place des formations**. Plusieurs temps peuvent ainsi être distingués :

- le temps organisationnel (ouverture et déploiement de sections, valorisation de cette nouvelle formation auprès des candidats éventuels...);
- le temps de formation des futurs formateurs ;
- le temps didactique lui-même (2 à 3 ans en général).

Compte tenu de ces éléments, on peut considérer que le système de formation "a une temporalité propre qui n'est pas celle de la conjoncture économique"<sup>212</sup>.

Plus fondamentalement encore, on peut se demander si, en dehors des formations aux professions très techniques, l'objet du système du système éducatif n'est pas "de fournir à l'économie des jeunes qui ont les compétences de base pour compléter leurs savoir-faire dans une vaste gamme de situations professionnelles et sachant s'adapter dans le moyen et le long terme"<sup>213</sup>. En effet, une grande partie des qualifications professionnelles sont obtenues au travail<sup>214</sup>.

L'école doit apprendre à apprendre, c'est-à-dire donner aux individus les outils pour acquérir une qualification supérieure.

Compte tenu de l'élévation de la scolarité, les entreprises manifestent désormais des exigences importantes en matière de diplômes. Selon le Directeur du CEREQ, il s'agit là d'un changement durable. La démocratisation des diplômes a rendu plus difficile l'évolution par la promotion interne et a entraîné un déclassement fréquent des personnes à leur entrée sur le marché du travail. Néanmoins, la possession d'un diplôme est plus que jamais nécessaire : "quand le nombre de diplômés s'accroît, il est plus pénalisant de ne pas l'être (...) Même les petits diplômes valent mieux que rien, et avoir suivi une formation sans diplôme vaut toujours mieux que pas de formation"<sup>215</sup>.

Ajoutons par ailleurs que les difficultés de recrutement rencontrées dans certains secteurs tiennent davantage au manque d'attractivité de ces activités qu'à un déficit de l'offre de formation, les besoins étant généralement assez bien identifiés<sup>216</sup>, notamment grâce à des contrats d'objectifs signés entre les syndicats professionnels et les milieux de la formation.

<sup>210</sup> Michel AMAR cité in "Les métiers dits d'avenir ont souvent une histoire ancienne", *Le Monde*, 25 janvier 2000

<sup>211</sup> "Chômage : l'école bouc émissaire", *Alternatives Économiques*, n° 231, décembre 2004

<sup>212</sup> Mireille BRUYERE, Jean-Michel ESPINASSE, Bertrand FOURCADE, "L'école face aux besoins de l'économie", *CPC Info*, n° 38, premier semestre 2004

<sup>213</sup> Mireille BRUYERE, Jean-Michel ESPINASSE, Bertrand FOURCADE, op. cit.

<sup>214</sup> Hugues BERTRAND, "Posséder un diplôme est plus que jamais nécessaire" (interview), *Alternatives Économiques*, n° 233, février 2005

<sup>215</sup> Hugues BERTRAND, op. cit.

<sup>216</sup> "Chômage : l'école bouc émissaire", *Alternatives Économiques*, n° 231,

<sup>216</sup> "Idée reçue : les diplômes en valent plus rien", *L'Expansion*, n° 685, avril 2004

## 2. ATOUTS ET LIMITES DE LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE

### 2.1. Des apports indéniables

Dans les discours relatifs à l'économie moderne, la référence à la formation est systématique et quasi-unanime. Le développement de la formation serait la solution universelle et généralisée aux difficultés et défis de l'économie. De ce fait l'investissement en la matière devrait être massif et porter sur toutes les populations, tous les âges, toutes les situations (formation initiale, continue et permanente...).

Cette question est extrêmement complexe et implique une approche associant des réflexions de type sociologique intégrant cette complexité.

Les arguments en faveur de la formation sont, de facto, nombreux et souvent décisifs :

- dans un environnement en perpétuelle évolution, dans lequel les marchés, les compétences et les techniques se modifient à une grande vitesse, il est important pour les salariés et les entreprises d'entretenir leur "capital immatériel" ;
- comme nous l'avons indiqué, l'intelligence et la connaissance sont des moteurs de l'économie, à la fois matière première des entreprises et vecteurs de gains de productivité. Développer la connaissance renforce la compétitivité d'une économie ;
- le niveau de diplôme est un atout indéniable pour les personnes sur le marché du travail. En Europe, seuls 4,2 % des diplômés de l'enseignement supérieur âgés de 25 à 64 ans étaient au chômage contre 10,5 % pour les personnes dont le niveau de formation était inférieur au niveau secondaire supérieur<sup>217</sup>. De surcroît, selon une estimation, une année d'étude supplémentaire augmenterait d'environ 10 % le revenu annuel d'une personne tout au long de sa vie professionnelle<sup>218</sup>.

### 2.2. Des limites à prendre en considération

Ces constats ne sont contestés par aucun observateur. Néanmoins, on doit également souligner qu'une priorité pourrait être donnée aux améliorations qualitatives des secteurs de la formation.

Ainsi, on peut se demander, à l'instar de Michel GODET, si, en matière d'éducation, la clé de l'amélioration est l'affectation de moyens supplémentaires : *"l'éducation a un coût croissant pour une efficacité qui est, de plus en plus, mise en question (...) La relation est relativement faible entre dépenses éducatives et performances scolaires (...) Dans ces conditions, la solution aux problèmes de l'Éducation nationale ne peut guère tenir aux moyens"*<sup>219</sup>. Les économistes Pierre CAHUC et André ZYLBERBERG formulent un constat convergent sur ce plan. Selon eux, le caractère indispensable de l'investissement éducatif *"n'implique pas qu'il soit accru en permanence et de manière indifférenciée dans toutes ses composantes"*<sup>220</sup>.

---

<sup>217</sup> "Le diplôme protège du chômage", *Le Monde*, 27 avril 2004

<sup>218</sup> "Idée reçue : les diplômes en valent plus rien", *L'Expansion*, n° 685, avril 2004

<sup>219</sup> Michel GODET, *Le choc de 2006, démographie, croissance, emploi, pour une société de projets*, Odile Jacob, 2003

<sup>220</sup> Chapitre "L'éducation n'est pas une potion magique" in Pierre CAHUC et André ZYLBERBERG, *Le chômage, fatalité ou nécessité ?*, Flammarion, 2004

Se basant sur les résultats des enquêtes PISA de l'OCDE et du test TIMSS<sup>221</sup>, un rapport du Conseil d'Analyse Économique sur l'éducation et la croissance concluait également que l'on "*constate un lien faible et peu significatif entre dépenses engagées et résultats des élèves (...) les moyens financiers sont loin de constituer un élément déterminant de la performance des systèmes éducatifs*"<sup>222</sup>. A partir de ce constat, le CESR, dans son rapport sur la gratuité des manuels scolaires, indiquait que la relation entre dépense et réussite scolaire est "*plus complexe*", car interviennent également "*les caractéristiques socio-culturelles du milieu dont provient l'élève*"<sup>223</sup>. L'investissement supplémentaire dans l'éducation doit donc aujourd'hui être autant qualitatif que quantitatif.

Évaluant les effets sur le chômage de la formation et l'impact de la formation continue, Pierre CAHUC et André ZYLBERBERG se révèlent particulièrement critiques. En premier lieu, selon eux, ce sont les individus les moins qualifiés qui tirent le moins avantage des programmes de formation. Ce constat est confirmé par une étude d'impact de la formation professionnelle des chômeurs publiée par l'INSEE qui montre que, malgré les stages dont ils bénéficient, les chômeurs de longue durée demeurent désavantagés par rapport aux chômeurs plus récents ou plus jeunes, qui ont la faveur des recruteurs<sup>224</sup>. Pour MM. CAHUC et ZYLBERBERG, l'intégration directe dans l'emploi, grâce à une baisse du coût du travail des emplois peu qualifiés, s'avère plus efficace que la formation pour intégrer les chômeurs.

De même, pour eux, les salariés qui ont le plus besoin de formation continue sont ceux qui y accèdent le moins, les cadres, les techniciens et les employés les plus qualifiés étant privilégiés. Ils indiquent également que, pour les entreprises, le "rendement" de la formation diminuerait avec l'âge et qu'ainsi, en fin de vie active, la formation ne serait plus "rentable" (au sens étroitement économique du terme).

Le tableau dressé par ces deux auteurs semble très sombre, certaines de leurs préconisations peuvent être contestées (la réduction du coût du travail peu qualifié est également fort onéreuse...), leur vision est parfois trop "économique" (l'éducation, bien que souvent coûteuse, offre de nombreux avantages aux personnes). Les opinions présentent néanmoins l'intérêt de montrer que la formation n'a pas le même impact selon les publics et selon ses formes et qu'elle ne peut constituer une solution à toutes les questions de l'emploi et de l'économie.

Ce dernier constat est d'autant plus à prendre en considération que le niveau d'éducation d'une population "*ne change rien au nombre d'emplois disponibles : la qualification ne crée pas d'emplois supplémentaires*"<sup>225</sup>. De même, on peut constater que la possession d'un diplôme n'a pas le même impact selon le sexe, selon la localisation géographique, selon la plus ou moins bonne adéquation aux attentes conjoncturelles des entreprises (en fonction des périodes, les "bac + 2" ou les "bac + 3" peuvent être davantage demandés que les "bac + 5")<sup>226</sup>.

<sup>221</sup> PISA : Programme for International Student Assessment ; TIMSS : Third International Mathematics and Science Study (1995)

<sup>222</sup> Philippe AGHION et Élie COHEN, *Éducation et croissance*, Conseil d'Analyse Économique, janvier 2004

<sup>223</sup> CESR de Bretagne, *Égalité des chances et gratuité des manuels scolaires en lycée*, mai 2004

<sup>224</sup> Aurore FLEURET et Philippe ZAMORA (DARES), "La formation professionnelle des chômeurs" in INSEE, *France, portrait social 2004-2005*, novembre 2004

<sup>225</sup> Jacques FREYSSINET (Président du Conseil scientifique du Centre d'Étude de l'Emploi) cité in "La formation continue, remède miracle contre le chômage ?", *Le Monde*, 23 septembre 2003

<sup>226</sup> "Les diplômes protègent du chômage" et "Le chômage est dû au manque de qualification de la main-d'œuvre" in *Dictionnaire des idées reçues en économie*, Syros/Alternatives Économiques, 1994 voir aussi CESR de Bretagne, *Pour l'égalité entre les hommes et les femmes en Bretagne*, novembre 2004

Une récente étude montre également que la formation n'est pas l'unique solution à la question du maintien en activité des seniors<sup>227</sup>. Cette analyse indique en effet que, dans un contexte de changements techniques et organisationnels fréquents, les entreprises ont le plus souvent adopté une stratégie consistant à évincer une partie des seniors et à former ceux qu'elles conservent. En effet, contrairement à l'idée communément admise, les salariés de plus de 50 ans continuent à bénéficier assez fréquemment de formations (leur taux d'accès à la formation est comparable à celui des travailleurs de moins de 30 ans). D'une manière générale, les différences d'accès à la formation liées à l'âge sont moindres que celles liées aux caractéristiques de l'entreprise (taille, secteur) ou du salarié (niveau de formation scolaire). Une telle mise au point remet en cause le discours "*qui donne à croire que des formations plus fréquentes après 50 ans résorberaient tout problème*". Dans ce cas également, la formation n'apparaît pas comme une "solution miracle". Pour l'auteur de l'étude, "*une focalisation excessive sur le thème de la formation ne doit donc pas détourner d'autres priorités parmi lesquelles la réflexion sur les choix technologiques et organisationnels des entreprises*".

#### Une formation indifférenciée ou ciblée ?

Compte tenu des réserves présentées précédemment, Pierre CAHUC et André ZYLBERBERG considèrent que **la politique de formation ne doit pas être indifférenciée mais au contraire être ciblée**. Selon eux, "*les dépenses publiques de formation devraient être réorientées dans deux directions : tout d'abord, vers les jeunes enfants issus de milieux défavorisés en intervenant surtout en marge de l'école et en interaction avec le milieu familial ; ensuite vers des programmes ciblés, avec un suivi long et coûteux des bénéficiaires, ce qui suppose d'en finir avec le saupoudrage des aides*".

Source : Pierre CAHUC et André ZYLBERBERG, *Le chômage, fatalité ou nécessité ?*, Flammarion, 2004

Les choix de ciblage précis proposés dans l'encadré précédent peuvent être jugés discutables. En revanche, l'idée d'un ciblage des aides, évoquée dans le rapport du CESR sur la gratuité des manuels scolaires<sup>228</sup>, mérite un approfondissement, notamment dans un pays comme la France qui consacre une part importante de son PIB aux écoles, collèges et lycées (en 2001, 4,2 % contre 3,8 % en moyenne annuelle dans les pays de l'OCDE) et proportionnellement assez peu pour l'enseignement supérieur (1,1 % du PIB contre 1,4 % en moyenne dans l'OCDE). Des marges de progrès existent sur ce plan puisque seuls 59 % des étudiants français achèvent leurs études contre 70 % en moyenne dans l'OCDE et seuls 37 % des jeunes entreprennent des études contre plus de 55 % aux Etats-Unis, en Suède ou en Finlande<sup>229</sup>. Un autre élément de l'éducation doit être signalée, son incapacité manifeste, dorénavant, à réduire encore davantage la proportion de jeunes sortant du système éducatif sans qualification<sup>230</sup>.

Outre l'absence probablement préjudiciable du ciblage, d'autres réserves ou interrogations doivent encore être formulées. Peut-on, par exemple, imputer le chômage à des questions de niveau de qualification alors que le phénomène de déqualification à l'embauche tend à s'étendre de plus en plus ? De même, comme le signale un économiste, peut être sous-estime-t-on les capacités d'adaptation autonomes des individus : "*au début des années 80, les*

---

<sup>227</sup> Luc BEHAGEL, "Les seniors entre formation et éviction", *Connaissance de l'Emploi* (Centre d'Études de l'Emploi), n° 14, avril 2005

<sup>228</sup> CESR de Bretagne, *Égalité des chances et gratuité des manuels scolaires en lycée*, mai 2004

<sup>229</sup> OCDE, *Regards sur l'éducation 2004*, septembre 2004

<sup>230</sup> "L'explosion scolaire a élevé le niveau de la main d'œuvre", *Le Monde*, 16 avril 2002

*secrétaires n'ont pas eu de difficultés particulières à se former à la bureautique, contrairement à certaines prévisions alarmantes*<sup>231</sup>.

On peut également considérer que la formation initiale et la formation continue demeurent encore trop éloignées. Il serait probablement souhaitable d'établir des passerelles entre l'une et l'autre afin de les rapprocher. Sur ce plan, dans son étude sur la formation professionnelle continue dans les entreprises privées en Bretagne, le CESR signalait que, pour les entreprises, *"la réactivité et la proximité des organismes de formation sont des critères prépondérants lors des choix des prestataires. Face à ces contraintes, les organismes de formation privés sont plutôt performants"*<sup>232</sup>. Signalons toutefois que la formation continue universitaire tend à s'accroître sur la période récente. A titre d'exemple, le nombre de stagiaires de la formation continue a augmenté de 32 % entre 2001 et 2002 à l'Université Rennes I (soit une croissance nettement supérieure à la moyenne nationale qui s'établit à 2,5 %) <sup>233</sup>.

Dernière idée communément admise qu'il convient de réévaluer, la nécessaire revalorisation des études scientifiques qui seraient victimes d'une désaffection de la part des jeunes. Une étude réalisée par l'Académie des sciences démontre ainsi que la part des scientifiques parmi les étudiants de l'enseignement supérieur n'a en réalité que fort peu diminué. Elle était de 36,1 % en 1996, 34,8 % en 2000 et 34,9 % en 2002<sup>234</sup>. Pour l'académie de Rennes, la part des étudiants scientifiques passerait de 20 % en 1985 à 23,4 % en 1999 (signalons que des ouvertures de filières sont intervenues au cours de la période)<sup>235</sup>.

En réalité, les évolutions sont contrastées selon les filières (baisse dans la physique et augmentation dans les sciences de l'ingénieur ou l'informatique) mais une logique semble se dessiner : les étudiants recherchent en priorité les filières ou les spécialités offrant des paliers de sortie en direction du marché du travail. Ils préfèrent par exemple l'informatique aux mathématiques, les sciences de l'ingénieur à la physique, ou encore, au sein des universités, les filières professionnalisées (IUT, IUP, maîtrises de sciences et techniques - MST -, diplômes d'études supérieures spécialisées - DESS) aux filières traditionnelles (DEUG, licences, maîtrises et diplômes d'études approfondies - DEA). La recherche de "débouchés" relativement directs est liée à la modification de la composition sociale de la population étudiante (qui comprend désormais davantage de jeunes en provenance de catégories peu favorisées) et à la situation du marché de l'emploi.

Au total, *"l'idée, bien établie, d'une désaffection pour les sciences correspondrait à une vue étroite de ce qu'est le champ de la science dans une société moderne"*<sup>236</sup>. Signalons par ailleurs que la situation de la France semble meilleure que celle de plusieurs de ses voisins.

Bien évidemment, cette situation comporte également des inconvénients et des risques. En premier lieu, les filières ne sont pas équivalentes entre elles et certaines disciplines connaissent des évolutions inquiétantes (par exemple pour les deux derniers cycles de chimie ou pour la physique). De plus, se posera à terme la question des renouvellements d'effectif dans la recherche et dans l'enseignement. Enfin, la situation relativement meilleure que chez

<sup>231</sup> Gérard CORNILLEAU (Directeur Adjoint des Études de l'Observatoire Français des Conjonctures Économiques - OFCE) cité in "Les dix leviers pour doper l'emploi", *Liaisons Sociales Magazine*, décembre 2003

<sup>232</sup> CESR de Bretagne, *La formation professionnelle continue dans les entreprises privées en Bretagne*, septembre 2002

<sup>233</sup> "La formation continue universitaire consacre une part toujours plus importante aux formations diplômantes", *Note d'information* (Ministère de l'Éducation nationale), n° 05.06, février 2005

<sup>234</sup> « L'Académie s'en prend au mythe de la "désaffection" pour les sciences », *Le Monde*, 27 avril 2004

<sup>235</sup> Guy OURISSON, *Désaffection des étudiants pour les études scientifiques*, Ministère de l'Éducation Nationale, mars 2002

<sup>236</sup> « L'Académie s'en prend au mythe de la "désaffection" pour les sciences », *Le Monde*, 27 avril 2004

certaines de nos voisins fait peser le risque d'une amplification de la "*fuite des cerveaux* [dans la recherche] *si les conditions de travail se détériorent*"<sup>237</sup>.

### Réflexions prospectives

<i>Tendances</i>	<i>Orientations</i>	<i>Préconisations</i>
On constate une tendance à l'augmentation des postes qualifiés.		
Les emplois peu qualifiés seront en nombre non négligeable.		
La <b>formation initiale</b> est un levier essentiel pour favoriser l'employabilité.	Même si les finalités de la formation initiale sont multiples, la dimension employabilité doit être mise en bonne place.	Le lien entre la formation initiale et l'univers du travail doit être amplifié.
<b>L'apprentissage, la formation continue et la formation initiale</b> constituent un ensemble, la formation tout au long de la vie.	Au regard tant de l'employabilité que de la compétitivité économique, la formation tout au long de la vie devient une obligation de plus en plus ardente.	La région Bretagne, reconnue pour ses performances en matière de formation initiale, doit accentuer ses efforts pour être aussi une référence en matière d'apprentissage et de formation continue.
L'insertion des <b>jeunes</b> dans le monde du travail est une des premières préoccupations en matière d'emploi.	Trois axes d'amélioration pour une meilleure insertion se dégagent : - une orientation plus pertinente - la diminution du nombre de jeunes sortant de formation initiale sans maîtriser la lecture et le calcul - pour les jeunes diplômés, l'acquisition de compétences en sus des savoirs	
Le taux d'emploi des <b>seniors</b> est une autre préoccupation majeure.	La formation après 50 ans a un effet faible, si elle n'a pas été précédée d'un maintien préalable des connaissances.	La stimulation des connaissances par la formation continue doit être soutenue dans la tranche 43 / 50 ans

<sup>237</sup> Guy OURISSON, op. cit.

## Réflexions prospectives

<i>Tendances / Orientations</i>	<i>Préconisations</i>
<p>- un risque significatif de désindustrialisation</p> <p>- les services : un gisement d'emplois réel mais ni uniforme ni sans difficultés</p> <p>- industrie et tertiaire tendent à se rapprocher</p> <p>- la mutation des métiers est constante mais lente, peu de nouveaux métiers émergent réellement</p> <p>- quatre types d'emplois :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) fortes créations nettes / nombreux remplacements,</li> <li>2) fortement recruteurs / peu affectés par les départs en retraite,</li> <li>3) repli des emplois / importants départs en retraite,</li> <li>4) créations nettes assez faibles / départs en retraite moins nombreux</li> </ol> <p>- une hausse globale des qualifications</p> <p>- la part des métiers de l'intelligence devrait augmenter mais rester limitée tandis que les emplois peu qualifiés devraient se maintenir</p> <p>- de nombreux de métiers pâtissent de problèmes d'attractivité</p> <p>- la formation favorise l'employabilité mais l'impact sur le reclassement des chômeurs de longue durée est assez faible</p>	<p><b><i>Soutenir l'activité productive, pour ses effets directs et sa capacité d'entraînement sur les services</i></b></p> <p>⇒ <i>encourager les pôles de compétitivité et d'excellence afin qu'ils soient de véritables pôles de développement et d'efficacité économique et sociale</i></p> <p><b><i>Améliorer l'image de certains métiers</i></b></p> <p>⇒ <i>soutenir les campagnes des branches professionnelles en veillant à la transversalité des compétences</i></p> <p><b><i>Accroître l'efficacité de la formation</i></b></p> <p>⇒ <i>rendre l'orientation plus pertinente (une étude vient d'être entamée sur cette question par le CESR, ses préconisations se révéleront sûrement utiles)</i></p> <p>⇒ <i>développer la formation continue tout au long de la vie et notamment celle des quadragénaires pour les mettre en situation d'employabilité durant la seconde partie de carrière, poursuivre celle des quinquagénaires</i></p>



*PARTIE III :*  
*QUELLES*  
*ORGANISATIONS ?*



PLAN
------

## **CHAPITRE 1 – QUELLES ATTENTES ET ORGANISATION DANS LES ENTREPRISES ?**

### **SECTION 1. QUELLES REPONSES ORGANISATIONNELLES AU CHOC DEMOGRAPHIQUE ?**

- 1. L'automatisation et l'informatisation comme remède au choc démographique*
- 2. Les gains de productivité peuvent résulter d'une optimisation des modes de fonctionnement*
- 3. Des limites sectorielles*

### **SECTION 2. QUELLE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES ?**

- 1. Quelques orientations générales*
- 2. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)*
- 3. Les politiques de maintien en activité des salariés âgés*
  - 3.1. Des stéréotypes et des réalités*
  - 3.2. Les outils de maintien en activité des salariés âgés*
- 4. Les actions à engager pour favoriser l'entrée des jeunes dans la vie active*
- 5. L'emploi à temps partagé et les nouvelles formes d'emploi*
  - 5.1. Les groupements d'employeurs*
  - 5.2. L'intérim*

## **CHAPITRE 2 - QUELLE CONCILIATION ENTRE LES ATTENTES DES ENTREPRISES ET CELLES DES SALARIES**

### **SECTION 1. QUELLE FLEXIBILITE ?**

*1. Définition et pratiques des entreprises*

*2. L'ambivalence de la notion de flexibilité*

*2.1. La flexibilité n'apporte pas systématiquement des performances supérieures*

*2.2. La flexibilité peut être recherchée par une partie des salariés*

### **SECTION 2. QUELLE SECURITE ?**

## **CHAPITRE 3 – QUELLES CONTRAINTES DOIT-ON LEVER AU NIVEAU DES TERRITOIRES ?**

# *CHAPITRE 1 :*

## *QUELLES ATTENTES ET ORGANISATION DANS LES ENTREPRISES ?*



## CHAPITRE I – QUELLES ATTENTES ET ORGANISATION DANS LES ENTREPRISES ?

### SECTION 1. QUELLES REPOSES ORGANISATIONNELLES AU CHOC DEMOGRAPHIQUE ?

#### 1. L'AUTOMATISATION ET L'INFORMATISATION COMME REMEDE AU CHOC DEMOGRAPHIQUE

L'automatisation de la production, la diffusion des technologies de l'information et de la communication, les changements organisationnels seront probablement parmi les principaux moyens utilisés par les entreprises pour faire face au choc démographique. Les gains de productivité obtenus permettront de compenser le non-remplacement volontaire ou contraint de certains salariés ainsi que la baisse ou la limitation fréquente des effectifs des entreprises. Il s'agira pour les entreprises :

- de rationaliser certaines activités et de remplacer des tâches pénibles par des robots ou des machines. Dans un contexte de pénurie d'emplois, la solution de l'automatisation peut être critiquée. Lorsque des secteurs se trouvent confrontés à des difficultés de recrutement ou à des tentations de délocalisation, cette solution peut sembler envisageable ;
- de réorienter les compétences, par le non-renouvellement de certains types de salariés, par des embauches ciblées sur de nouvelles spécialités. Dans cette logique, les activités les plus qualifiées auront tendance à s'accroître au détriment des activités plus "basiques" qui seront automatisées ou informatisées ;
- de formaliser des procédures. Les certifications de qualité y participent mais également l'informatisation. En effet, comme le signale André GORZ, "*nous sommes entrés dans une économie dans laquelle la connaissance, l'intelligence, le savoir-faire peuvent être stockés sous forme de logiciels reproductibles en quantités illimitées pour un coût négligeable*"<sup>238</sup>.

Les TIC apparaissent aussi comme un vecteur essentiel de la croissance de la productivité. Sur une croissance annuelle de la productivité française de + 0,88 %, 0,37 point provenait de l'effet de substitution entre produits TIC et travail.

#### Contribution à la croissance annuelle moyenne de la productivité du travail de l'effet de substitution entre produits TIC et travail en France et aux Etats-Unis dans le secteur marchand

	États-Unis		France
	1995-2001 <i>Oliner et Sichel (2002)</i>	1995-2000 <i>Jorgenson, Ho et Stiroh (2002)</i>	1995-2002 <i>Cette, Mairesse et Kocoglu (2002,2004)</i>
Croissance de la productivité (en %)	2,43	2,36	0,88
Contribution des TIC (en points)	1,02	0,76	0,37

Source : P. ARTUS et G. CETTE, "Productivité et croissance", Conseil d'Analyse Économique, juin 2004

<sup>238</sup> André GORZ, "La valeur du capital immatériel est une fiction boursière" (interview), *Alternatives Économiques*, n° 212, mars 2003

Comme le montre le tableau précédent, extrait d'un rapport du Conseil d'Analyse Économique, la croissance de la productivité du travail a été plus importante aux Etats-Unis qu'en France durant la seconde moitié des années 1990. A l'intérieur de cette croissance, la part de l'effet de substitution entre produits TIC et travail est assez similaire en données relatives (autour de 40 %). En revanche, le plus fort dynamisme américain aboutit à ce que la contribution des TIC dans la croissance de la productivité y soit deux à trois fois plus importante en valeur absolue (par an, 1,02 point ou 0,76 point, selon les évaluations, contre 0,37 point). Les rapporteurs du CAE estiment que "*cet écart peut s'expliquer par le retard de la diffusion des TIC en France par rapport aux Etats-Unis*"<sup>239</sup>. Ce résultat peut néanmoins être envisagé de manière plus positive en considérant que la croissance de la productivité horaire du travail "*pourrait augmenter de 0,2 à 0,3 % par an au cours des prochaines années, à l'exemple de ce qui s'est fait aux Etats-Unis, rien qu'en continuant d'investir dans les TIC*"<sup>240</sup>.

Diverses études ont montré que les TIC, comme les changements organisationnels, lorsqu'ils sont mis en place isolément, s'avèrent peu influents pour accroître l'efficacité des entreprises. C'est la combinaison de ces deux éléments qui s'avère source de gains de productivité. Ainsi, une étude publiée par l'INSEE montre que l'effet positif des TIC sur la productivité provient de changements organisationnels complémentaires : "*seules les industries ayant adopté simultanément des pratiques de travail flexibles et ayant fortement investi en informatique ont enregistré une forte hausse de la productivité totale des facteurs. En revanche, la mise en œuvre de changements organisationnels sans recours aux nouvelles technologies ou l'informatisation sans réorganisation, ont un impact négatif sur la productivité*"<sup>241</sup>. Une étude du CEPII montre que la relation se vérifie également dans le sens inverse : "*pour que des gains de PGF (productivité générale des facteurs) apparaissent, il faut que les investissements dans les nouvelles technologies s'accompagnent d'une réorganisation des entreprises. La puissance des ordinateurs ne peut augmenter indéfiniment la productivité du travail des employés des services. La gestion prévisionnelle des ressources humaines, l'organisation et l'accompagnement du changement technologique ont maintenant un impact sur la productivité nettement supérieur à celui des outils technologiques mis en place*"<sup>242</sup>. Ces constats ont été confirmés récemment par une autre étude portant sur la productivité aux Etats-Unis et au Canada. Dans cette analyse, deux autres facteurs décisifs sont ajoutés : l'organisation en réseau des entreprises et la qualification de la main d'oeuvre"<sup>243</sup>.

Les **changements organisationnels**, qui concernent tout particulièrement les modes de production, apparaissent donc également comme des réponses possibles au retournement démographique. Nous les présentons dans l'encadré suivant (les actions relevant plus spécifiquement des ressources humaines étant exposées dans la Section suivante de ce rapport).

---

<sup>239</sup> Patrick ARTUS et Gilbert CETTE, *Productivité et croissance*, Conseil d'Analyse Économique, juin 2004

<sup>240</sup> IDATE et Rexecode, *Compétitivité du secteur des TIC en France*, rapport à l'attention de la DIGITIP, juillet 2004

<sup>241</sup> Philippe ASKÉNAZY et Christian GIANELLA, "Le paradoxe de productivité : les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation", *Économie et Statistique*, n° 339-340, mai 2001

<sup>242</sup> Johanna MELKA et Laurence NAYMAN, "TIC et productivité : où en est la France ?", *La Lettre du CEPII*, n° 220, février 2003

<sup>243</sup> Industrie Canada, *La croissance économique au Canada et aux Etats-Unis à l'ère de l'information*, 2004

### Quelques concepts représentatifs des nouveaux modes d'organisation

**La lean production** (production "au plus juste") recouvre une multiplicité de pratiques : élimination des stocks, juste-à-temps, circulation horizontale de l'information, suggestions des salariés pour améliorer les performances et la qualité.

**Le juste-à-temps** (JAT ou "just in time" en anglais) consiste à acheter ou à produire la quantité exactement nécessaire au moment où l'entreprise en a besoin. Les effets attendus de ce type de gestion sont une baisse des stocks et donc des pertes liées à un stockage trop long, une réduction des investissements en entrepôts, une satisfaction de la clientèle (grâce à des livraisons plus rapides) et l'instauration de partenariats avec les fournisseurs... Elle a donc pour principaux objectifs de réduire des gaspillages, d'améliorer la fluidité des flux de fabrication et de maîtriser les besoins commerciaux. Dans ce cadre, l'entreprise lance la production à la commande du client et elle produit dans des délais très courts. La production en juste-à-temps est aussi liée à une personnalisation de la commande : l'entreprise ne peut produire et stocker à l'avance si le client demande des options spécifiques. La notion de "flux tendus" est très voisine.

**Les certifications ISO (ou EAQF : Assurance Qualité Fournisseurs)** décrivent un ensemble de procédures à suivre pour atteindre un objectif de qualité. Elles peuvent concerner la production, mais aussi d'autres domaines de l'entreprise comme la formation, la recherche ou les services associés (les délais par exemple).

**La qualité totale** est un approfondissement de la production au plus juste : elle tend à la satisfaction complète du client, à la chasse au "nuda" (gaspillage en japonais) et à l'optimisation de l'efficacité de l'organisation. Elle aspire à englober l'ensemble des pratiques innovantes de travail. Elle repose sur le respect de normes de production et de normes de qualité le plus souvent chiffrées mais non nécessairement figées.

**L'organisation en centres de profit** consiste dans la constitution d'une unité de l'entreprise disposant d'une marge de manœuvre en matière budgétaire, et donc d'une relative autonomie dans ses choix (souvent un système de comptabilité en propre qui lui permet de mesurer son profit). Ainsi, une entreprise peut avoir des centres de profit régionaux ou encore, si elle a plusieurs activités, des centres de profit par activité.

**Les équipes de travail autonomes** sont des groupes d'ouvriers ou d'employés collectivement responsables d'un ensemble d'activités et ayant une relative marge d'autonomie dans leur organisation interne. Ces groupes ont un fonctionnement inscrit dans la durée.

**Les groupes de projet** sont des groupes transversaux de salariés se réunissant ponctuellement autour de la mise en place d'un projet nouveau (innovation de produit par exemple) Ces groupes réunissent des spécialistes des différents services de l'entreprise, et parfois des opérationnels (ouvriers, agents de maîtrise, techniciens). Ces groupes de projet, comme les équipes de travail autonomes, visent à impliquer les salariés au travers de structures collectives (on utilise d'ailleurs la notion de "dispositifs d'implication de la main d'œuvre").

Sources : Philippe ASKENAZY et Christian GIANELLA, "Le paradoxe de productivité : les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation", *Économie et Statistique*, n° 339-340, mai 2001 ; Philippe ASKENAZY, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Éd. La République des idées-Le Seuil, 2004 ; CESR de Bretagne, *Le service de transport de marchandises, un outil de développement économique et social*, octobre 2001

## 2. LES GAINS DE PRODUCTIVITE PEUVENT RESULTER D'UNE OPTIMISATION DES MODES DE FONCTIONNEMENT

Malgré l'apport des nouvelles formes d'organisation pour augmenter la productivité, **ces gains peuvent être freinés par une mauvaise application ou encore les effets pervers de ces modèles peuvent se révéler contre-productifs**. C'est ainsi que Philippe ASKENAZY rappelle que *"les salariés font part de formes de désorganisation des organisations innovantes : ordres contradictoires, tensions dans l'entreprise, etc. Ces éléments sont étrangement incompatibles avec les objectifs d'optimisation et de fluidité affichés par les promoteurs de ces organisations. La dégradation des conditions de travail peut alors être considérée non comme un élément incoercible du productivisme moderne, mais comme le résultat d'une non-prise en compte du facteur humain dans des entreprises trop peu sensibilisées à ces questions et obnubilées par les ratios financiers plutôt que par les ratios réels"*<sup>244</sup>.

Michel GODET, qui considère que la nouvelle économie est basée sur un modèle vertueux composé notamment *"de réductions de stock par une plus grande rotation performante et d'augmentation des effectifs ainsi que des services"*<sup>245</sup>, cite un consultant spécialisé en redressement d'entreprise qui signale : *"il ressort de notre expérience que lorsqu'une entreprise est en difficulté, il est rare que ce soit dû à des raisons extérieures. Le management est le plus souvent en cause..."*<sup>246</sup>.

Dans une logique similaire, un cabinet de conseil international a cherché à évaluer le coût des freins à la productivité liés au management dans les entreprises de neuf pays. Ces ralentissements peuvent résulter des modes de gestion traditionnels comme des nouveaux outils mis en place.

Le cabinet Proudfoot Consulting estime ces coûts, pour la France, à 105,66 milliards de dollars en 2004, soit 6 % du PIB national<sup>247</sup>. La France n'atteindrait que 60 % de la capacité maximale de productivité des entreprises, le niveau optimal de productivité se situant à 85 % du temps disponible. Selon Proudfoot Consulting, cela équivaldrait à une perte de 53 jours de travail par an et par personne. A titre de comparaison, le nombre de jours perdus serait de 56 aux Etats-Unis et en Australie, de 52 jours en Grande Bretagne, de 62 en Espagne. L'encadré suivant recense les principaux dysfonctionnements à l'origine de ces pertes de productivité, le graphique qui le suit montre la part de chacun de ces freins (la hiérarchie des freins étant assez sensiblement la même dans les neuf pays).

---

<sup>244</sup> Philippe ASKENAZY, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Éd. La République des idées-Le Seuil, 2004

<sup>245</sup> Michel GODET, *Le choc de 2006, démographie, croissance, emploi, pour une société de projets*, Odile Jacob, 2003

<sup>246</sup> Alain FRIBOURG (cabinet Dirigeant & Investisseurs) cité in Michel GODET, "Désindustrialisation ou modernisation ?", *Futuribles*, n° 304, janvier 2005

<sup>247</sup> Proudfoot Consulting, Productivité & management, Six freins à la performance globale des entreprises, Étude internationale sur la productivité des entreprises, 2004 ; voir aussi "Productivité, sous-productivité", *Futuribles*, n° 295, mars 2004

### Les cinq freins managériaux à la productivité

« - **Planification et contrôle insuffisants.** Procédures de mesure des performances inexistantes, médiocres ou inadaptées, définition d'objectifs trop bas, ou au contraire trop ambitieux, ou par rapport à un groupe de référence plutôt qu'en termes "absolus", problèmes ignorés ou non anticipés, reporting inadéquat, absence d'indicateurs de performance clés ou mauvaise mesure des performances, planification à partir d'une perspective existante (et généralement mauvaise) et non fondée sur l'optimum potentiel, acceptation d'un certain degré d'échec, systématiquement intégré aux projets.

- **Supervision inadaptée.** Dans tous les cas de figure, l'encadrement intermédiaire surestime le temps passé à l'encadrement direct des subordonnés et leur formation (activités positives), mais sous-estime par contre le temps passé à assurer les tâches moins essentielles, telles que l'administratif ou le temps "en solo". Les périodes consacrées à la résolution de problèmes graves ou à la supervision directe représentent deux fois moins de temps qu'estimé par l'encadrement intermédiaire et un quart du temps réellement observé sur le terrain (...) En moyenne, un quart de l'encadrement intermédiaire est incapable de planifier, suivre, fournir des feedbacks et analyser les projets dont il a la charge. La quasi-totalité (95%) obtient des scores moyens à médiocres en matière de direction d'équipe. En conclusion, ils sont très peu à effectuer le travail pour lequel ils sont engagés.

- **Communication inefficace.** La communication varie d'une entreprise à l'autre, allant de l'absence totale à la quasi-surcharge d'informations. Les principaux problèmes sont les suivants : utilisation d'un jargon et de termes techniques au lieu d'un langage simple et non ambigu, culture du cloisonnement (chaque fonction de l'entreprise opère de manière indépendante, sans tenir compte des autres : organisation en silos), manque de clarté quant aux objectifs de l'entreprise, absence de description des tâches, d'indicateurs clés des performances, de systèmes d'évaluation et de processus formel pour le retour d'information.

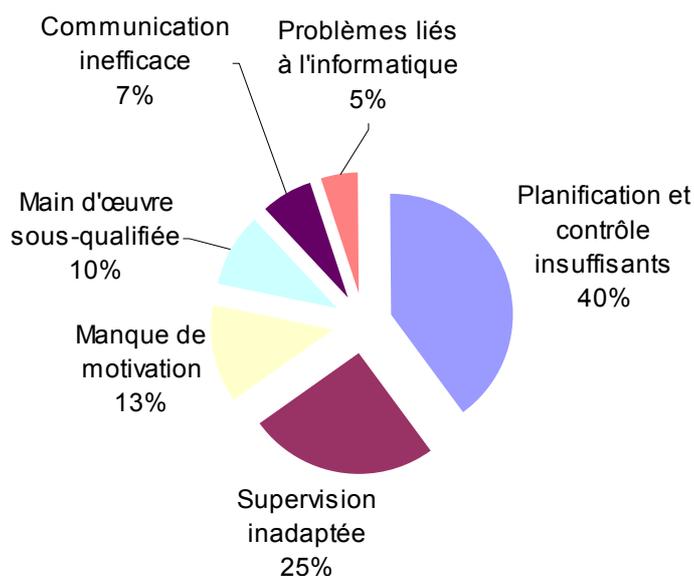
- **Manque de motivation.** Le personnel est peu motivé lorsqu'il ne sait pas précisément ce que l'on attend de lui (...) Les individus se sentent dévalorisés et mal récompensés, absence d'esprit d'équipe positif, motivation faible, qualité négligée, manque de goût pour le travail bien fait et de sentiment d'appartenance.

- **Main d'œuvre sous-qualifiée.** Compétences isolées qui réduisent la flexibilité de la main-d'œuvre, absence de polyvalence, accomplissement de tâches auxquelles les individus n'ont pas été correctement formés, interruptions du flux d'opérations liées à l'incompréhension ou une formation inadaptée, mauvaise appréciation des capacités des individus par l'encadrement, qui aboutit à un déploiement irrationnel des compétences.

- **Problèmes liés à l'informatique.** Échange de courriers électroniques alors qu'une rencontre aurait été plus appropriée, surcharge d'informations, trop de données générées et pas assez d'informations, temps perdu passé à rechercher des informations mal rangées ou mal archivées, pannes d'ordinateurs, données corrompues à cause de virus, mauvaise communication entre systèmes, doublons, intégration d'outils informatiques à des processus existants sans analyse, modifications ou améliorations au préalable ».

Source : Proudfoot Consulting, *Productivité & management, Six freins à la performance globale des entreprises, Étude internationale sur la productivité des entreprises, 2004*

## Répartition estimée des principales causes managériales des retards de productivité



Source : Proudfoot Consulting, "Productivité & management, Six freins à la performance globale des entreprises, Étude internationale sur la productivité des entreprises", 2004

Les travers de l'utilisation des TIC, évoqués par l'étude Proudfoot Consulting, sont confirmés par deux études réalisées pour le compte de Microsoft. La première, quantitative, démontre une faible utilisation effective des micro-ordinateurs dans les entreprises. En moyenne, chaque poste n'est utilisé activement que 2 heures 15 minutes par jour. De surcroît, les salariés, et les cadres en particulier, passent plus de 60 % de ce temps sur de simples applications bureautiques (traitement de texte), sur internet et sur la messagerie. Les logiciels servant à exercer un métier spécifique (comptabilité par exemple) ne représentant que 14 % du temps d'utilisation de ces postes de travail<sup>248</sup>. Le renouvellement fréquent des postes et des logiciels apparaît donc peu pertinent... De même, une enquête qualitative effectuée auprès de dirigeants d'entreprises, portant sur "*l'impact des TIC sur le développement du capital humain de l'entreprise*", a apporté des éclairages intéressants. Certains éléments positifs ont été mis en valeur (43 % des dirigeants considèrent que les TIC ont simplifié les relations de travail, 96 % qu'ils ont favorisé le travail en équipe). En revanche, 47 % des personnes interrogées considèrent que les TIC ont à la fois simplifié ou complexifié les relations de travail dans l'entreprise (5 % que la complexification l'emporte), 40 % estiment qu'une "fracture numérique" s'est instaurée dans les entreprises. Toutefois, la principale réserve porte sur le sentiment d'urgence engendré par les TIC. Les TIC créent, selon 81 % des dirigeants interrogées, un sentiment d'urgence lié à la rapidité de transmission de l'information. Un état qui provoque un manque de recul pouvant entraîner des décisions non pertinentes, prises dans le mouvement. Les conclusions de l'étude préconisent de fait de "*mettre en place une nouvelle organisation du travail, en réintroduisant du temps*"<sup>249</sup>.

D'une manière générale, la focalisation sur la productivité peut s'avérer dangereuse comme le montre la partie de ce rapport consacrée aux conditions de travail qui analyse les effets négatifs de l'intensification des cadences. Toutefois, la citation précédente de Philippe ASKENAZY et le fait que l'étude de Proudfoot Consulting pointe, parmi les freins à la productivité, la perte de sens du travail et le manque de reconnaissance et de gratification des salariés, montrent bien que l'amélioration des conditions de travail peut être un vecteur de

<sup>248</sup> "A quoi sert un PC au travail ?", *Courrier Cadres*, n° 1552, septembre 2004

<sup>249</sup> "Les dirigeants découvrent les pièges des NTIC", *Le Journal du Net*, 15 septembre 2004 (<http://www.journaldunet.com>)

gains de productivité. Philippe ASKENAZY signale d'ailleurs, comme nous le verrons dans la partie de ce rapport relative aux conditions de travail, que la mise en place des formes modernes d'organisation est indéniablement compatible avec l'objectif de réduction des pénibilités au travail.

### 3. DES LIMITES SECTORIELLES

Si la recherche de gains de productivité concerne quasiment tous les secteurs, tous ne disposent pas des mêmes marges de progression. De surcroît, cette volonté d'accroître l'efficacité peut être concurrencée par d'autres objectifs au moins aussi pertinents.

Ainsi, dans certains métiers peu qualifiés (les emplois de service de la restauration rapide, les téléopérateurs, les emplois de service de proximité ou d'aide à domicile), on constate une **"tension entre rationalisation et professionnalisation"**. C'est ce que notent deux chercheurs : *"dans la sphère de l'exécution tertiaire, la littérature laisse voir que peut s'exercer l'action de deux forces antagonistes, mais non complètement symétriques : la rationalisation des tâches (de l'organisation du travail) qui pousse à la simplification du travail (le ramener à du travail toujours plus simple que n'importe qui peut effectuer), et la professionnalisation de l'emploi, c'est à dire reconnaissance de véritables compétences, par la nécessité d'une formation ou d'un apprentissage formel qui spécifie les conditions d'accès, et son intégration ou son positionnement éventuels dans une chaîne (d'emplois, de mobilité, de carrière, etc.)"*<sup>250</sup>. Or, il semble important de concilier ces deux objectifs pour partie contradictoires : rationaliser les tâches pour rendre économiquement viables ces activités et les professionnaliser pour accroître leur attractivité et valoriser les salariés.

De même, l'automatisation de certains secteurs connaîtra rapidement certaines limites. C'est le cas notamment dans les industries de main d'œuvre (il est vrai déjà fortement affectées par les délocalisations).

## SECTION 2. QUELLE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES ?

### 1. QUELQUES ORIENTATIONS GENERALES

Pour l'élaboration de cette étude, la Commission du Développement Économique du CESR a auditionné deux responsables de l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel) de Bretagne. Ces intervenants ont apporté des appréciations intéressantes sur la gestion des ressources humaines (GRH) en Bretagne et sur des pistes d'évolution en la matière.

Parmi les faiblesses ou les travers de la GRH en Bretagne, Christian QUINTARD et Jean-Ange LALLICAN ont indiqué que les entreprises se révèlent peu performantes pour recruter les jeunes et pour conserver les salariés âgés. Or, désormais, en matière de personnel, deux populations doivent être tout particulièrement ciblées : les jeunes de 25 à 35 ans et les actifs seniors.

<sup>250</sup> Bernard FOURCADE et Maurice OURTAU, "Rationalisation ou professionnalisation des emplois non qualifiés ?", *Les Notes du LIRHE*, n° 391, mai 2004

Selon eux, les techniques de recrutement s'avèrent trop "*timides*" car focalisées sur des populations très ciblées (les 35-40 ans ayant 8 à 10 ans d'expérience). La région se montre également peu en mesure de conserver ses jeunes actifs, notamment les plus diplômés d'entre eux.

Dans ce cadre, ils préconisent un certain nombre d'orientations en matière de GRH :

- organiser un transfert des savoir-faire (en mettant en pratique un principe d'alternance effectif au travail), les talents présents dans l'entreprise étant trop souvent négligés ;
- limiter le phénomène des "sur-diplômés". Pour eux, il n'est pas souhaitable de rester trop longtemps dans les études. Comme nous l'avons noté précédemment, l'enjeu est probablement davantage d'éviter l'échec universitaire (en faisant en sorte que les étudiants obtiennent un diplôme à l'issue de leurs études) et d'optimiser la durée des études (actuellement, à peine plus d'un tiers des étudiants obtiennent leur DEUG en deux ans) ;
- valoriser davantage la fonction de gestion des ressources humaines. Signalons que beaucoup de petites entreprises ne disposent pas d'un DRH et que diverses opérations de sensibilisation et de valorisation de la GRH ont été menées en Bretagne : actions permanentes du réseau de compétitivité "Performance Bretagne Ressources Humaines Plus", opération pilote "Petites entreprises, territoires et ressources humaines" initiée par l'ANACT Bretagne et le Conseil régional, démarche "Réseau R.H. Cornouaille" dans le Sud du Finistère etc.<sup>251</sup> ;
- instaurer une véritable politique de gestion des âges (au sein des entreprises, la pyramide des âges doit être équilibrée afin d'éviter les chocs démographiques ultérieurs ; de même, il est important de gérer de manière optimale les fins de carrière, des solutions ayant d'ores et déjà été identifiées sur ce plan) ;
- améliorer les conditions de travail, limiter la pénibilité de certains postes (même si cela s'avère bien plus facile dans les grandes entreprises que dans les PME). Ce point est évoqué dans la Partie de ce rapport portant sur les conditions de travail ;
- favoriser la délégation au sein des entreprises. Sur ce plan, les cadres doivent être davantage dégagés des tâches de production au profit des fonctions d'animation ;
- individualiser et sectoriser les politiques de GRH (il n'y a pas de solutions standardisées, chaque entreprise et chaque cas individuel ayant sa spécificité) ;
- favoriser l'emploi partagé. Les groupements d'employeurs ne rencontrent actuellement qu'un succès limité. Leur action doit de ce fait être développée ;
- mieux intégrer les cadres, notamment les plus jeunes d'entre eux (l'utilisation de "parcours d'intégration" s'avèrerait, sur ce plan, utile)<sup>252</sup>.

Nous reviendrons, dans les paragraphes qui suivent, sur certaines de ces orientations.

---

<sup>251</sup> Compte-rendu de l'atelier "Accompagnement des très petites entreprises en gestion des ressources humaines" lors des 4<sup>èmes</sup> Rencontres emploi-formation du GREF Bretagne du 15 janvier 2004

<sup>252</sup> Audition de Christian QUINTARD (Directeur des Ressources Humaines de Mitsubishi Electric ITE-TCL) et de Jean-Ange LALLICAN (Directeur des Ressources Humaines de la CRAM de Bretagne et Président de l'ANDCP Bretagne-Est) le 20 décembre 2004

## 2. LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (GPEC)

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) peut être définie comme *"une démarche d'ingénierie des ressources humaines consistant à recevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques qui permettront de réduire de façon anticipée les écarts existant entre les besoins et les ressources de l'entreprise (ou de l'organisation), à la fois sur le plan des effectifs et sur le plan des compétences"*<sup>253</sup>.

La GPEC comprend un certain nombre d'outils en particulier :

- **la définition des différents emplois exercés dans l'entreprise ou l'organisation.** Divers référentiels existent d'ores et déjà. Ainsi, le CNFPT a déterminé un "répertoire des métiers de la fonction publique territoriale" comprenant 35 familles professionnelles (développement, social, sports...). Un répertoire similaire, déclinant 183 métiers, vient d'être élaboré dans la fonction publique hospitalière. De même, les entreprises du secteur privé peuvent utiliser le Répertoire Français des Emplois (RFE), inspiré des travaux du CEREQ, qui recense 800 emplois-types couvrant la plupart des branches d'activité<sup>254</sup>. Ces emplois-types s'articulent autour d'un métier et d'une compétence ;

- **une démarche anticipatrice** qui vise, à partir d'un diagnostic de la situation actuelle et des projets de l'entreprise, à prévoir les évolutions à venir des métiers, les compétences nécessaires dans le futur, la pyramide des âges souhaitable ;

- **la formation.** Une compétence peut être acquise (par un recrutement). Elle peut également être développée par la formation et redéployée (par une reconversion qui s'accompagne aussi souvent d'une formation). Les compétences sont intégrées dans la stratégie globale de l'entreprise<sup>255</sup>.

On convient de veiller à ne pas multiplier les référentiels, cette profusion risquant de segmenter exagérément les métiers et de limiter les passerelles entre ces derniers. De plus, bien que souvent évoqué, le développement de la GPEC semble relativement récent. L'enquête européenne sur la formation professionnelle continue en entreprise montrait ainsi qu'en 1999, trois entreprises françaises sur quatre n'anticipaient pas leurs besoins en main d'œuvre et/ou en compétence. Ces pratiques, présentes dans plus d'une grande entreprise sur deux (chez les plus de 500 salariés), étaient beaucoup moins fréquentes dans les plus petites entités (l'anticipation est d'autant plus rare que l'entreprise est petite)<sup>256</sup>.

Bien évidemment, ce constat statistique déjà ancien devra probablement être révisé à mesure que les entreprises rencontreront des problèmes croissants de recrutement (ce qui ne semble pas le cas en Bretagne puisque les enquêtes BMO montrent que la proportion des recrutements jugés "difficiles" baisse, passant de 61 % en 2002 à 46 % en 2005). Selon une enquête réalisée en mars et avril 2005, 61 % des DRH français travaillent ou vont travailler rapidement sur leur GPEC (26 % des entreprises ont déjà élaboré ou renforcé une politique spécifique dans ce domaine et 35 % envisagent de le faire d'ici à 2006)<sup>257</sup>.

<sup>253</sup> CESR de la Réunion, *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, octobre 2004

<sup>254</sup> CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale ; CEREQ : Centre d'Études et de Recherche sur l'Emploi et la Qualification

<sup>255</sup> Renaud DESCAMPS (CEREQ), "La Formation dans les entreprises : entre réflexe et stratégie", *Bref*, n° 207, avril 2004

<sup>256</sup> "Le vœu pieu de la gestion prévisionnelle des emplois", *Le Monde*, 16 juin 2004 (données du CEREQ)

<sup>257</sup> "La GPEC, un chantier urgent", *Entreprise & carrières*, n° 761, 26 avril-2 mai 2005

Signalons par ailleurs que diverses initiatives ont cherché à sensibiliser les entreprises à l'intérêt de la GPEC. On peut citer par exemple deux projets pilotes lancés par les Unions Patronales Interprofessionnelles en Ile-et-Vilaine et dans le Finistère ainsi qu'une démarche d'accompagnement individuel et collectif d'entreprises proposé, en Ile-et-Vilaine, par l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie, l'AFPA Conseil et la DDTEFP<sup>258</sup>.

#### Un exemple de mise en place de GPEC en Bretagne : Livbag Autoliv (29)

L'expérience de la société Autoliv Livbag est particulièrement exemplaire sur le plan de la GPEC. Cette entreprise spécialisée dans la conception et la production de générateurs de gaz pour les airbags automobiles a ainsi engagé une démarche volontariste d'analyse et d'adaptation de son « capital humain » :

- mise en place d'un important outil de formation interne : "Livbag Université" (dispensant environ 30 000 heures de formation par an pour les 1 400 employés). Tout opérateur (intérimaires compris) se voit notamment proposer 35 heures de formation aux standards de l'industrie automobile ;
- définition d'un référentiel métier se déclinant en sept familles professionnelles (production, conception-développement, administratif, qualité...) et 45 métiers ;
- promotion de la mobilité interne au sein de la société et dans le groupe. L'encadrement (les "managers Livbag") est fortement mobilisé pour être force de proposition et source d'innovation, notamment sur le plan de la GRH ;
- la mesure de la satisfaction professionnelle (afin d'éclairer le management dans la conduite des équipes et la préparation du futur), par la réalisation des entretiens annuels qui concernent l'ensemble des salariés ;
- la connaissance et valorisation des métiers et de la communication interne ;
- une analyse de l'existant et des moyens mis en œuvre actuellement assortie d'une réflexion sur l'activité future et les moyens de faire évoluer les ressources humaines.

Source : Audition de Stéphane VADE (DRH de la société LIVBAG) du 17 janvier 2005

### 3. LES POLITIQUES DE MAINTIEN EN ACTIVITE DES SALARIES AGES

#### 3.1. Des stéréotypes et des réalités

Dans la première partie de ce rapport, nous avons cité un expert de la DARES qui estimait que "les entrepreneurs n'expriment guère de comportements discriminatoires vis-à-vis de leurs salariés âgés"<sup>259</sup>.

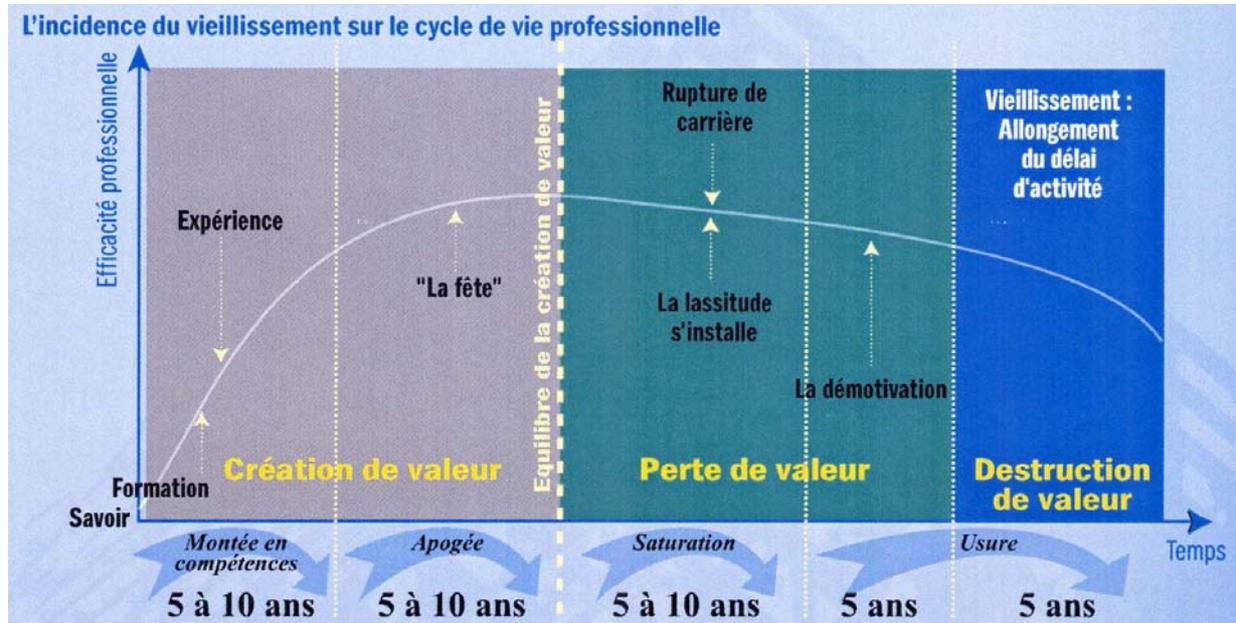
Cette opinion est assez minoritaire. On considère le plus souvent que les seniors sont victimes de préventions qui se révèlent fausses, exagérées ou qui sont au contraire confirmées par l'expérience.

---

<sup>258</sup> "Accompagnement à la GPEC", *Fusions*, n° 35, avril 2005

<sup>259</sup> François BLANCHET (DARES), "Comment les entreprises anticipent-elles le vieillissement de l'emploi ?" in INSEE, *France, portrait social 2002-2003*, novembre 2002

Le graphique suivant, extrait d'une publication du cabinet de conseil Ernst & Young, applique le concept de cycle de vie du produit à l'efficacité des salariés. Il postule, en procédant à une généralisation que l'on peut juger hasardeuse, qu'après 15 à 30 ans d'activité, la lassitude et la saturation s'installent chez le salarié ce qui aboutirait en définitive à "destruction de valeur pour l'entreprise".



Source : Ernst & Young, "Les enjeux du vieillissement de la population active, l'imminence d'une nouvelle réalité sociale au sein des entreprises", juin 2004

De même, une étude recensant les stéréotypes portant sur les caractéristiques supposées du salarié vieillissant par rapport au salarié jeune signalait notamment que le premier est "jugé plus rigide dans son attitude au travail, et plus résistant au changement"<sup>260</sup>.

La réalité semble bien plus complexe et ambivalente ce qui implique, pour la détermination des actions à mettre en place, que soit menée une réflexion nuancée articulant précisément le "souhaitable" et le "possible".

Il est évident que l'avancée en âge entraîne une certaine forme de déclin qu'il est important de ne pas nier (baisse de la force musculaire, dépréciation des performances sensorielles notamment de la vue, moindre tolérance au travail de nuit et diminution de la résistance physique...). Ces modifications sont peu visibles si la personne n'est pas soumise à une sollicitation importante et les progrès de la santé ont permis de décaler dans le temps le moment de la survenance des effets du vieillissement. Les conditions de travail ont de ce fait un impact direct sur l'approfondissement de ce "déclin". En revanche, les capacités cognitives et intellectuelles ne sont pas affectées. Ajoutons que l'évolution varie selon les individus, selon leurs fonctions, selon leurs parcours professionnels<sup>261</sup>.

Les manières de faire et de travailler évoluent avec l'âge. On réalise d'ailleurs différemment une tâche selon son parcours ou son état physique. Les personnes adoptent des "mécanismes

<sup>260</sup> Serge VOLKOFF, Anne-Françoise MOLINIÉ, Annie JOLIVET, "Efficace à tout âge ? L'analyse de quelques stéréotypes", *Problèmes Économiques*, n° 2690, novembre 2000

<sup>261</sup> Intervention de Marion GILLES (ANACT) lors de la conférence-débat "Anticiper la gestion des âges dans l'agro-alimentaire... un enjeu vital pour les entreprises bretonnes" organisée à Rennes par la CRCI de Bretagne le 26 février 2004

*de compensation et des stratégies de maintien de la performance'* qui leur permettent de pallier certaines pertes de capacités<sup>262</sup>.

Les salariés âgés peuvent se prévaloir de leur expérience et d'un savoir faire indéniable. La citation suivante résume les apports pour les entreprises des salariés seniors : « *expérimentés, aguerris au travail et à ses contraintes, ils maîtrisent une ou plusieurs compétences, que ce soit dans le domaine du savoir, du savoir-faire, du "savoir faire faire" ou du savoir-être ; ils sont capables de s'investir, de s'auto-organiser, exercés à l'expérience relationnelle ; dans certaines situations, ils peuvent être créatifs, porter un regard prospectif ; ils sont plutôt porteurs de calme, voire de conciliation ; débarrassés du souci constant de prouver quelque chose, ils peuvent être porteurs de sens parce qu'ils ont une mémoire du passé proche et lointain* »<sup>263</sup>.

Une étude nationale de l'INSEE, analysant l'évolution de la productivité avec l'âge, montre une croissance jusqu'à 40 ans puis une stabilisation et enfin un "*léger tassement*" après 55 ans<sup>264</sup>. D'une manière générale, la productivité ne baisse pas sensiblement chez les seniors et les performances de certains travailleurs âgés peuvent être meilleures que celles de travailleurs plus jeunes. Ce point est d'importance car il signifie que le système de rémunération, qui valorise pour partie l'ancienneté, n'est pas véritablement en décalage par rapport à l'évolution de la productivité.

Face à ces constats plutôt positifs, il faut également remarquer que les évolutions technologiques (notamment les TIC) peuvent rendre obsolètes les qualifications et l'expérience acquise par certains salariés âgés. L'économie actuelle suppose des adaptations continues auxquelles les seniors ne peuvent pas toujours répondre, ces mutations continues rendant de surcroît inefficaces les stratégies de compensation évoquées précédemment. Responsable du projet "Age, travail et parcours professionnel" à l'ANACT, Marion GILLES distingue deux situations dans lesquelles le vieillissement devient un handicap :

- lorsque des contraintes de travail entravent la mobilisation de l'expérience (par exemple lors d'un changement de poste en particulier lorsque celui-ci n'est pas assorti de formations) ;
- quand des situations de travail perturbent l'élaboration de l'expérience et son investissement dans les transformations du travail. Lorsque l'expérience ne peut ainsi être utilisée dans des situations nouvelles, la démotivation survient fréquemment<sup>265</sup>.

Comme nous le verrons dans la partie consacrée aux conditions de travail, l'intensification des cadences et les exigences de rentabilité ont raréfié les postes dits "adaptés" (c'est-à-dire conçus pour les salariés les plus âgés). Or, pour les activités physiquement exigeantes, les salariés âgés se révèlent moins résistants, plus victimes de traumatismes handicapant (en particulier les troubles musculo-squelettiques).

---

<sup>262</sup> "Age et productivité", *Problèmes Économiques*, n° 2870, mars 2005

<sup>263</sup> Yves CHASSARD, "Comment maintenir les seniors au travail", *Sociétal*, n° 44, 2<sup>ème</sup> trimestre 2004

<sup>264</sup> Patrick AUBERT et Bruno CREPON, "La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation", *Economie et Statistique*, n° 368, avril 2004

<sup>265</sup> Marion GILLES (ANACT), op. cit.

### 3.2. Les outils de maintien en activité des salariés âgés

Les partenaires sociaux ont engagé, au niveau national, des négociations sur la pénibilité au travail et le maintien en activité des salariés âgés.

En premier lieu, il convient de signaler que la **formation ne peut être considérée comme la panacée pour maintenir les seniors en activité**. L'idée répandue fréquemment que les seniors sont exclus des formations doit être fortement nuancée. En effet, la qualification et le statut sont des critères d'accès bien plus décisifs que l'âge : un cadre de plus de 50 ans a davantage de probabilité de se former qu'un ouvrier, quel que soit l'âge de ce dernier (l'âge est avant tout un facteur aggravant des inégalités). Or, actuellement 70 % des personnes ayant entre 50 et 54 ans en France ont un niveau de formation inférieur au baccalauréat. De plus, comme pour l'amélioration des conditions de travail qui implique une prévention de l'usure relativement précoce, la formation ne doit pas intervenir trop tard : *« l'accentuation de la formation des "plus de 50 ans", voire des "plus de 45 ans", se révélerait trop tardive pour tenter d'infléchir les trajectoires personnelles des moins qualifiés et, de surcroît, pourrait aggraver les inégalités observées »*<sup>266</sup>. La formation doit d'abord être dispensée aux moments opportuns et non nécessairement à partir d'un certain âge. Selon une experte du CEREQ, *"la formation ne jouera un rôle majeur dans le maintien en emploi des seniors qu'à deux conditions : une meilleure articulation entre formation et changement professionnel, et une approche selon le niveau de qualification"*<sup>267</sup>.

**L'organisation du transfert de savoir-faire entre salariés sur le départ et nouveaux arrivants (sous forme de tutorat, parrainage, compagnonnage etc.)** présente de multiples avantages. Elle constitue un moyen de conserver et de pérenniser des savoir-faire et des compétences stratégiques pour les entreprises, de motiver les salariés âgés (qui bénéficient d'une reconnaissance), de proposer à ces derniers une phase de transition entre l'activité et la retraite, de favoriser une intégration progressive et efficace des jeunes salariés. L'encadré suivant présente deux exemples récents notables en Bretagne.

#### Deux exemples de transferts de savoir-faire dans des entreprises de Bretagne

**L'entreprise Sidel Filling Food de Quimper** (100 personnes) est spécialisée dans la conception, la production et la commercialisation de machines spéciales de remplissage.

L'entreprise s'est trouvée confrontée au départ imminent de 5 ou 6 ajusteurs-monteurs détenant l'ensemble des savoirs et compétences du processus de fabrication et du métier dans cette spécialité.

Le mode de transfert traditionnel de ces savoir-faire (la transmission orale entre les plus âgés et les jeunes) exigeait environ deux ans, ce dont la société ne bénéficiait pas. Aussi, a-t-elle mis en place, avec le soutien de l'État (DRTEFP), de l'ADEFIM et du GRETA, un mécanisme de transfert de savoir-faire comprenant :

- une formalisation des savoirs sur un support écrit (outil méthodologique et pédagogique constituant un véritable "référentiel métier"). Ceci permettrait aux nouveaux arrivants d'assimiler les savoirs et d'éviter la perte des compétences avec le départ à la retraite des plus âgés mais aussi de définir les exigences de qualification ;

<sup>266</sup> Christine FOURNIER (CEREQ), "La formation promet-elle le maintien en emploi des seniors ?", *Actualité de la Formation Permanente*, n° 189, mars-avril 2004

<sup>267</sup> Christine FOURNIER (CEREQ), op. cit.

- une formation des formateurs dispensée par le GRETA (pour enseigner les méthodes et les modes de fabrication des supports de formation) ;
- la mise en place de modules de formation assurés par les seniors et à destination des arrivants.

A noter que la démarche a été adaptée au métier de technicien itinérant.

**Les Papeteries de Cascadec** de Scaër (29) sont spécialisées dans les papiers de niche (papiers à filtration, papiers à usage industriel ou médical).

Cette société devait renouveler le tiers de ses effectifs entre 2002 et 2006 (environ 30 ouvriers). Afin de conserver les compétences en les transférant, la société a organisé un système de tutorat dans lequel des salariés bénéficiant d'une préretraite progressive et ne travaillant plus qu'à mi-temps encadrent et forment des jeunes salariés (recrutés au niveau bac technique minimum) appelés à les remplacer.

Source : Intervention de Brigitte PELLEGRIN (Responsable des Ressources Humaines de SIDEL) lors des 5<sup>èmes</sup> Rencontres emploi-formation du GREF Bretagne du 3 février 2005 et "Quand les préretraités se font tuteurs", *Bretagne Économique*, n° 163, février 2005

On peut tout de même émettre certaines réserves sur cette solution. En premier, elle ne peut correspondre à toutes les situations (parfois les savoir-faire à transférer sont assez peu importants). De plus, elle ne doit pas servir d'alibi pour orienter progressivement les salariés âgés vers la retraite et rajeunir la pyramide des âges. **La solution idéale doit être, lorsque cela est possible, le maintien le plus longtemps possible des seniors dans des postes adaptés ou "normaux"**. Par ailleurs, le recueil des savoir-faire se heurte à un obstacle relativement fréquent : la rétention d'information : "*c'est le cas lorsque les salariés pensent perdre un pan de leur pouvoir en léguant leurs connaissances ; ou s'ils craignent d'avoir à rendre compte en cas d'erreur passée*"<sup>268</sup>. Sur la première crainte, la codification des savoirs entraîne en effet "*une substituabilité plus forte entre les différentes catégories de main-d'œuvre (...) [qui] tend à dévaloriser l'avantage comparatif des plus âgés*"<sup>269</sup>.

Le passage des salariés âgés à temps partiel peut également être une solution envisageable pour leur maintien en activité (le cumul d'un emploi et d'une retraite est également favorisé depuis un décret du 19 octobre 2004). L'utilisation du télétravail est aussi parfois avancée<sup>270</sup>.

**La mise en place de postes réputés plus "doux"** (c'est-à-dire moins exigeants en terme de productivité ou de force physique), qui servait souvent de transition vers la retraite, est de plus en plus rare. Les nouvelles formes d'organisation, le coût de ces postes (notamment pour les plus petites entités), la recherche de plus en plus fréquente de la rentabilité pénalisent ces emplois. De surcroît, avec l'augmentation de la proportion des quinquagénaires, la création en masse de tels postes s'avérera de plus en plus difficile. Par ailleurs, il est important d'éviter une image trop stigmatisante à ce type d'emplois ou, en tout état de cause, faire en sorte que les seniors ne soient pas relégués dans des groupes de travail spécifiques (les classes d'âge doivent être mélangées)<sup>271</sup>.

A signaler sur ce plan que l'emploi des seniors dépend beaucoup des aides publiques puisqu'en 2002, au plan national, les plus de 50 ans représentaient 14 % des entrées en

---

<sup>268</sup> "Mon entreprise perd la mémoire", *L'Express*, avril 2004

<sup>269</sup> Jérôme GAUTIER, "Maintenir les seniors en emploi", *Connaissance de l'Emploi* (Centre d'Études de l'Emploi), n° 15, avril 2005

<sup>270</sup> Dossier "Emploi des seniors, tout reste à faire", *Entreprise & carrières*, n° 761, 26 avril-2 mai 2005

<sup>271</sup> Audition de M. Jérôme BONAMY (ergonome à l'usine PSA de La Janais - 35) le 1<sup>er</sup> juillet 2004

contrats emploi-solidarités (CES), 29 % en contrats emploi consolidés (CEC) et 26 % en contrat initiative emploi (CIE)<sup>272</sup>.

De même, la part des 50 ans et plus dans l'emploi intérimaire a augmenté passant, au plan national, de 3,9 % en 1995 à 6,1 % 2003<sup>273</sup> (en 2002, ils représentaient 5,2 % des intérimaires).

D'une manière générale, maintenir les seniors en emploi exige de « *passer d'une gestion segmentée par âges (entre autres par l'utilisation des "mesures d'âge" telles que les préretraites) à une gestion de l'emploi et des compétences axée sur l'aménagement de l'ensemble du cycle de vie professionnel* »<sup>274</sup>.

#### 4. LES ACTIONS A ENGAGER POUR FAVORISER L'ENTREE DES JEUNES DANS LA VIE ACTIVE

En novembre 2003, le CESR de Bretagne a consacré une étude aux jeunes de 16 à 25 ans<sup>275</sup>. Dans son analyse de l'entrée dans la vie active de ces populations, le CESR a insisté sur le déclassement fréquent des jeunes à l'embauche. Il a considéré sur ce plan que, s'il n'est pas possible pour un système de formation d'être en stricte adéquation avec l'emploi, réduire la marge de distorsion qui existe entre les qualifications et les emplois reste un des objectifs de l'adaptation des formations.

Il a également insisté sur le poids du chômage des jeunes, plus important qu'en moyenne nationale, malgré un niveau de qualification élevé.

L'étude du CESR a également constaté que les jeunes subissent fortement les contraintes de flexibilité. Leur plus grande souplesse est utilisée pour compenser la moindre adaptabilité des autres salariés. Dans ce contexte, pour beaucoup de jeunes, la précarité de l'emploi est devenue la règle et la stabilité l'exception. Ainsi, parmi les jeunes de 16 à 25 ans en emploi, la proportion en contrat à durée déterminée en Bretagne est passée de 14,5 % en 1990 à 24 % en 1999. Sur la même période, la part des jeunes en emploi intérimaire est passée de 2,5 % à 7,5 %. Les jeunes filles sont encore plus touchées par la précarité, avec, en 1999, un taux de chômage de 27 % contre 17 % pour les garçons.

Bien qu'il ait salué les efforts entrepris par certaines branches professionnelles pour améliorer la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des jeunes à leur entrée dans l'entreprise, le CESR a par ailleurs constaté que les réseaux et dispositifs d'accompagnement vers l'emploi sont particulièrement divers et manquent souvent de lisibilité.

En réponse à ces difficultés, quatre préconisations ont été formulées :

- **créer au niveau régional une "Bourse-Emploi Bretagne"** qui prendrait la forme d'un contrat unique d'insertion professionnelle liant les engagements du jeune et de la collectivité, l'accompagnement vers et dans l'emploi ainsi que les ressources et qui pourrait être créé par la Région Bretagne sur le modèle de la Bourse-Emploi 35 mise en place par le Conseil général d'Ille et Vilaine ;

<sup>272</sup> "Les seniors dans les emplois aidés : des fins de carrière ancrées dans l'emploi", *Premières Informations et Premières Synthèses* (DARES), n° 38.3, septembre 2004

<sup>273</sup> Données du SETT en équivalents temps plein

<sup>274</sup> Jérôme GAUTIE, op. cit.

<sup>275</sup> CESR de Bretagne, *Les jeunes de 16 à 25 ans : une chance pour la Bretagne*, novembre 2003

- **encourager les actions misant sur un accès plus "direct" à l'entreprise** pour les personnes en difficulté d'emploi et améliorer les conditions d'accueil et de travail des jeunes dans l'emploi. En effet, les rapprochements concrets avec les lieux de travail sont, pour beaucoup de demandeurs d'emploi, un facteur dynamisant leur permettant de faire valoir, en situation réelle, leurs atouts et potentialités ;
- **améliorer "l'accompagnement logistique" des jeunes** à l'entrée dans la vie active : logement, transport et ressources ;
- de susciter de actions nouvelles particulières de **qualification professionnelle** pour les jeunes de 16-25 ans sortis du système scolaire sans aucun diplôme et, pour certains, sans réelle maîtrise de la lecture et de l'écriture.

## 5. L'EMPLOI A TEMPS PARTAGE ET LES NOUVELLES FORMES D'EMPLOI

L'externalisation peut être un moyen de partager des activités et des personnels. Bien souvent, les salariés hautement qualifiés ne pratiquent réellement leur spécialité qu'une fraction peu importante de leur temps, étant monopolisés par d'autres tâches (administratives, de gestion, de communication...). Il peut, de ce fait, être intéressant de susciter des entreprises spécialisées offrant des emplois correspondant exactement aux qualifications de ces salariés.

En dehors de ce cas précis, diverses modalités de temps partagé existent. Elles peuvent être utilisées pour concilier d'une part le souci de flexibilité et d'adaptation au choc démographique des entreprises, et d'autre part le souhait d'une certaine sécurité de l'emploi et d'un travail varié et motivant chez les salariés.

Néanmoins, l'équilibre sur ce plan est parfois difficile à trouver et certains types d'emplois à temps partagé peuvent se révéler très contraignants et provoquer de la précarité. L'entreprise PSA a d'ailleurs signé, en septembre 2003, une charte avec sept entreprises de travail temporaire dans laquelle elle s'engage à limiter la durée de ses contrats et à installer des délais de prévenance à l'égard des intérimaires<sup>276</sup>. De même, la labellisation des groupements d'employeurs (possible depuis sa création par la Fédération Française des Groupement d'Employeurs) est un élément important pour garantir l'éthique des pratiques.

---

<sup>276</sup> "PSA tente de normaliser l'usage de l'intérim dans ses usines", *Le Monde*, 13 septembre 2004

### Quelques définitions

**L'intérim ou contrat de travail temporaire** est un contrat conclu entre une entreprise de travail temporaire (agence d'intérim) et un travailleur temporaire (intérimaire). L'entreprise qui utilise les travailleurs temporaires (liée à l'agence d'intérim par un contrat commercial) ne peut faire appel à des agences d'intérim que pour l'exécution de tâches précises et temporaires ("missions"). L'employeur reste l'agence d'intérim.

**L'emploi à temps partagé** peut prendre plusieurs formes :

- le *groupement d'employeurs* correspond au cas de plusieurs entreprises ayant convenu de gérer ensemble une ou plusieurs personnes. Ce système permet au salarié d'avoir un contrat de travail unique ;

- le "*détachement d'entreprise*", des entreprises, majoritairement de grande taille, proposent sous forme de prestation de services, de "détacher" un cadre pour une mission donnée dans une autre entreprise (souvent petite ou moyenne) ;

- avec le *multi-salariat*, un salarié bénéficie plusieurs contrats de travail (au moins deux) à temps partiel dans des entreprises différentes (ces dernières pouvant appartenir à des secteurs d'activités différents).

**Le portage salarial** peut se définir comme l'encadrement contractuel de la relation tripartite existant entre une personne qui fournit une prestation de travail généralement ponctuelle (mission), dénommée "le porté", une société qui l'accueille et assure la gestion administrative et comptable de l'embauche et de la mission (bulletins de salaire, factures...), dénommée "la société de portage" et une entreprise pour laquelle le porté fournit une prestation de travail, généralement d'une grande technicité ou spécialisée, dénommée "le client" ou l'entreprise cliente. La pratique du portage se distingue très nettement de l'intérim notamment parce que c'est le porté - et non la société de portage - qui procède à la recherche des clients et négocie avec eux.

*Source : Compte-rendu des Rencontres GRH Demain (18 décembre 1998) sur "Les Nouvelles Formes d'Emploi" et site <http://www.guideduportage.com/>*

### 5.1. Les groupements d'employeurs

Un groupement d'employeurs (GE) est un regroupement, sous forme associative, de personnes physiques ou morales visant à employer des salariés, ces salariés travaillant exclusivement pour les entités (entreprises ou institutions) adhérentes du GE. Les GE ont trois types d'apports : pour les entreprises (1), pour les salariés (2) et pour la Bretagne (3).

Pour **les entreprises**, l'intérêt d'adhérer à un GE est certain. Six avantages peuvent être distingués :

- une flexibilité et une souplesse dans la gestion du personnel. Cet apport est tout particulièrement appréciable pour des sociétés soumises à des variations d'activité importantes ou à une forte saisonnalité (les entreprises des industries agro-alimentaires ont souvent ce genre de contraintes) ;

- les entreprises bénéficient d'un personnel stable. Les personnels sont généralement recrutés en CDI. Le mécanisme de l'emploi partagé favorise la fidélisation des salariés ;

- une expertise ajustée au besoin. Les PME, et notamment les très petites entreprises, ont souvent des besoins précis de compétences mais des moyens insuffisants pour financer la création de postes à temps plein. Grâce aux GE, elles peuvent bénéficier de ces compétences à temps partiel. Les GE favorisent ainsi l'acquisition de compétences nouvelles au sein des sociétés, « *la mise en œuvre de projets "dormants" de réorganisation ou d'embauche (...) d'expérimentation de techniques ou de savoir-faire, de capitalisation et de diffusion des pratiques professionnelles* »<sup>277</sup> ;
- les GE travaillant pour leurs adhérents, la constitution et le fonctionnement d'un groupement d'employeurs permet une mise en réseau d'entreprises et favorise les échanges entre chefs d'entreprises rencontrant des difficultés de main d'œuvre ou d'organisation ;
- une gestion des ressources humaines partagées. Les tâches administratives sont fortement réduites pour les entreprises adhérentes car elles sont assurées essentiellement par le groupement ;
- les coûts salariaux effectivement supportés par chacune des entreprises sont proportionnels à l'utilisation effective des compétences.

Pour **les salariés** également, les avantages sont non négligeables :

- l'acquisition d'un statut social (par une embauche, par la signature d'un contrat de travail unique, par le bénéfice d'un CDI, par l'affiliation à une convention collective), d'une stabilité et d'une sécurité de l'emploi ;
- l'obtention fréquente de formations (elles sont systématisées en Bretagne pour les salariés des membres de la Fédération Régionale des Groupements d'Employeurs) ;
- une évolution des compétences, une amélioration de l'employabilité et une professionnalisation. Les salariés, par des missions différentes, peuvent enrichir leurs compétences et revendiquer des expériences variées. Ils bénéficient de possibilités de perfectionnement permanentes. Les salariés accroissent également leur adaptabilité ;
- le travail à temps partagé est adapté à la nouvelle relation au travail que l'on décèle actuellement (recherche d'un travail varié, motivant et offrant des possibilités d'accomplissement personnel).

**Une région comme la Bretagne** trouve aussi avantage à la constitution et à la multiplication des GE : les compétences sont conservées sur le territoire, les groupements d'employeurs favorisent la création d'emploi et, en suscitant la constitution de réseaux d'entreprises, les GE dynamisent l'économie régionale<sup>278</sup>. Le Conseil régional de Bretagne soutient d'ailleurs, depuis plusieurs années, la création, le démarrage et le développement des groupements d'employeurs.

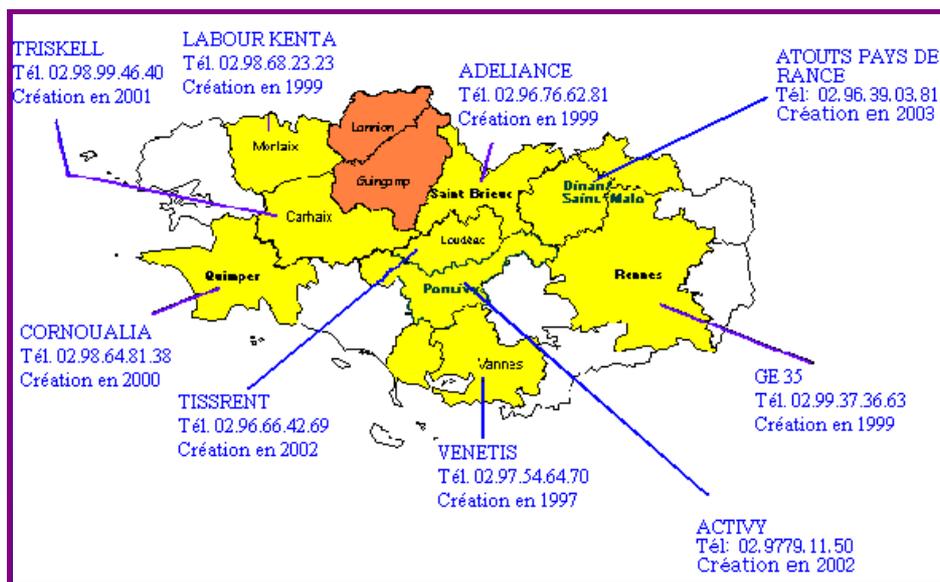
La Fédération Régionale des Groupements d'Employeurs revendique un total de 400 salariés à temps partagé en Bretagne et de 300 entreprises concernées. Elle comprend onze GE (carte suivante).

---

<sup>277</sup> CRCI de Bretagne, *Les groupements d'employeurs, caractéristiques générales, situation en Bretagne*, novembre 2003

<sup>278</sup> Audition, le 27 mai 2004, de Marcel CHAPELAIN et Philippe POTIN (Président et Directeur de Adéliance, 22), Marc BACHA (Président de Activy, 56), Marie-Laure LE BRAS (Directrice de Atouts Pays de Rance, 22) et Franck DELALANDE (Directeur de Vénétiis, 56)

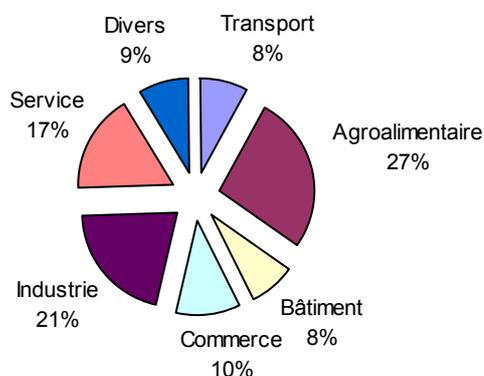
### Les groupements d'employeurs de la FRGE (Fédération Régionale des Groupements d'Employeurs) de Bretagne



Source : FRGE de Bretagne

Les groupements membres de la FRGE ont une vocation multisectorielle. La répartition des entreprises membres est de ce fait relativement variée (graphique suivant).

#### Répartition sectorielle des entreprises membres des groupements d'employeurs de la FRGE de Bretagne (début 2004)



Source : FRGE de Bretagne

Ayant réalisé deux études successives sur les GE, la CRCI de Bretagne recense, outre les membres de la FRGE, environ cinq GEIQ (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification). La profession agricole est, quant à elle, d'ores et déjà très avancée dans ce domaine puisqu'elle a suscité près de 400 groupements d'employeurs (la région occupe la première place nationale sur ce plan).

Le succès encore mitigé des GE (qui n'employaient en 2004 qu'environ 15 et 20 000 salariés au plan national) découle d'un certain nombre de freins :

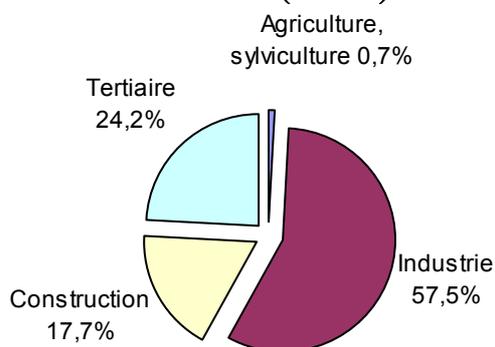
- les GE sont encore méconnus, leur promotion semble insuffisante (par ailleurs, on considère souvent, à tort, que ces groupement concernent uniquement les TPE et les seuls emplois qualifiés) ;
- certaines entreprises demeurent réticentes à partager des salariés compte tenu de préoccupations en matière de confidentialité ou, plus largement, à engager des coopérations. D'une manière générale, le fonctionnement d'un GE suppose une véritable confiance entre les entreprises membres ;
- le statut juridique et fiscal des GE semble encore inadapté ;
- les situations sociales et d'emploi étant très inégales selon les groupements d'employeurs, la labellisation des GE semble souhaitable.

### **5.2. L'intérim**

L'intérim a enregistré une forte croissance dans la région. En nombre d'équivalents temps plein (ETP), il a ainsi été multiplié par 2,3 entre 1995 et 2003, passant de 11 998 ETP à 27 649 ETP.

Selon les estimations de la DRTEFP, en 2002, l'intérim représentait 2,6 % de l'emploi salarié régional<sup>279</sup>. L'industrie apparaît comme la principale utilisatrice de ce type d'emplois (graphique suivant).

**Répartition sectorielle de l'intérim (en ETP) en Bretagne en 2003**



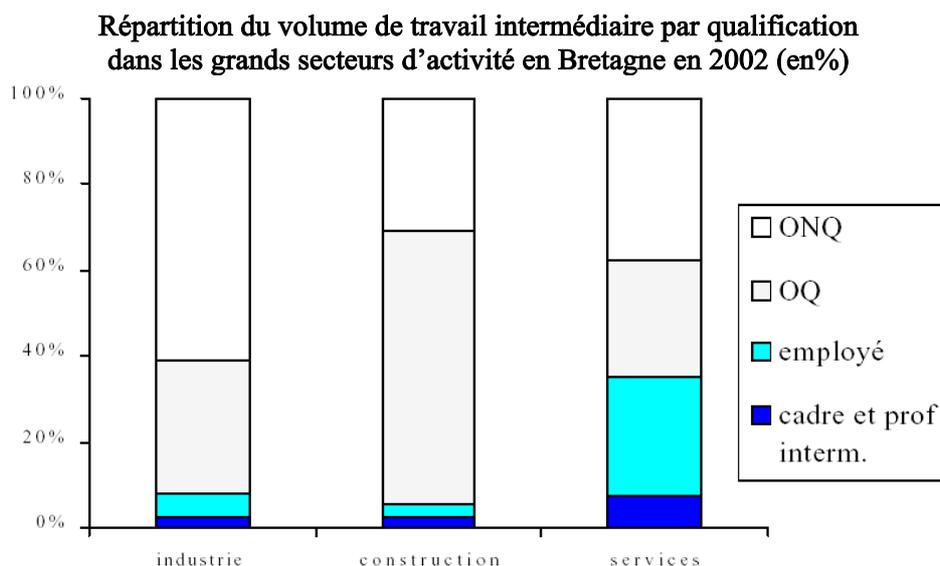
*Source : DRTEFP*

Une analyse plus fine montre un taux de recours à l'intérim particulièrement fort dans les IAA (les emplois intérimaires en équivalents temps plein y représentaient 9,3 % de l'emploi salarié total en 2003), les industries des biens intermédiaires (8,7 %), la construction (6,7 %), les industries des biens d'équipement (6,3 %).

---

<sup>279</sup> DRETFP de Bretagne, "Le travail intérimaire en 2002", *BRET Synthèse*, juin 2004

Comme le montre le graphique suivant, selon les secteurs, les types de missions proposées varient assez notablement, l'industrie recherchant encore majoritairement des ouvriers non qualifiés, contrairement à la construction, la répartition étant plus équilibrée dans les services. Comme le signale la Présidente du Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire (SETT), les entreprises se révèlent souvent très exigeantes quant au niveau des personnes recrutées en intérim<sup>280</sup>. Or, d'une manière générale, "*le problème essentiel du monde de l'intérim est le décalage entre le manque de qualification des personnes en recherche d'emploi et la demande des entreprises en personnel qualifié*"<sup>281</sup>.



Source : DRTEFP

**Les apports pour les entreprises sont multiples.** En premier lieu, **l'intérim permet de raccourcir les délais d'ajustement de l'emploi à la croissance.** Lors d'une reprise de la croissance, les chefs d'entreprises hésitent souvent sur le caractère durable de cette expansion. Ils ont alors recours à l'intérim, une mission de ce type pouvant être interrompue bien plus facilement qu'un contrat de travail. Dans ces conditions, l'intérim contribue d'une certaine façon à enrichir la croissance en emplois. Cette caractéristique en fait aussi une activité extrêmement soumise aux variations saisonnières.

De même, outre sa vocation première (apporter un remplacement ponctuel sur un poste), l'intérim est devenu, pour les entreprises, un **outil central de réponse au besoin de flexibilité.** Les secteurs peuvent avoir des activités saisonnières (cas des IAA), des cycles d'activités de 2 à 3 ans (comme l'automobile) ou des visibilitées limitées au moyen voire au court terme (bâtiment entre autres). L'intérim offre à ces branches des moyens de gérer ces fluctuations.

**L'intérim contribue également à fluidifier le marché du travail et à apporter une réponse aux difficultés sectorielles de recrutement.** L'intérim limite les "goulots d'étranglement" notables sur le marché du travail en proposant aux entreprises les professionnels qu'elles recherchent.

En outre, **les entreprises transfèrent (externalisent) de plus en plus de tâches de gestion des ressources humaines sur les entreprises de service d'intérim** (gestion des contrats d'emploi, sélection des candidats, formation même). Ces dernières ont également un rôle de plus en plus

<sup>280</sup> Audition de Annie RAULT (Présidente du SETT de Bretagne) le 14 mars 2005

<sup>281</sup> "L'intérim : une soupape pour l'emploi", *Bretagne Économique*, n° 142, octobre 2002

important dans les politiques de l'emploi puisqu'elles peuvent désormais intervenir dans le placement des demandeurs d'emplois (depuis la loi de cohésion sociale qui vient d'abolir le monopole de l'ANPE).

**Pour les salariés, le bilan est souvent contradictoire selon les populations.** Pour une majorité d'intérimaires, le travail temporaire constitue une position imposée compte tenu d'une faible qualification, de difficultés d'insertion, d'une situation d'échec scolaire. Dans ce cas, **intérim est assez souvent synonyme de précarité** (même si les travailleurs intérimaires bénéficient, au bout d'un certain nombre d'heures, d'avantages sociaux : primes, mutuelles...). Selon une étude nationale du Fonds professionnel pour l'emploi dans le travail temporaire, 64 % des personnes ayant rejoint l'intérim en avril 2003 l'ont fait par nécessité, afin de trouver du travail rapidement<sup>282</sup>.

En revanche, **l'intérim peut aussi constituer, aux yeux de certains, un choix de vie ou une stratégie d'accès à l'emploi.** En mai 2004, soit au bout d'un an, un quart des intérimaires d'avril 2003 occupaient un emploi (14 % en CDI et 12 % en CDD), principalement dans l'entreprise où ils avaient réalisé une mission. Pour ces personnes, **le travail temporaire apparaît comme une phase d'expérience et de spécialisation, d'adaptation à l'emploi, de découverte de la vie professionnelle.**

La même étude montrait qu'au bout d'un an, 46 % des personnes se trouvaient encore en intérim. Dans cette catégorie, figurent des personnes situées dans des trajectoires précaires (comme les 18 % se trouvant au chômage au bout d'un an) mais aussi **des "permanents de l'intérim"**. Une autre étude de la DARES, portant sur la période 1998-2002, estime que 165 000 personnes figurent dans cette catégorie au plan national (9,6 % des travailleurs temporaires mais environ 20 % du volume du travail intérimaire). Ces intérimaires se distinguent par des durées des missions dépassant six mois en moyenne annuelle. Il s'agit plutôt d'hommes, ouvriers qualifiés de l'industrie ou de la construction<sup>283</sup>. Annie RAULT, Présidente de la SETT de Bretagne, qui considère que ces intérimaires sont proportionnellement plus nombreux, signale que ces personnes sont très souvent spécialisées dans des métiers qualifiés connaissant de fortes difficultés de recrutement (soudeurs, électromécaniciens, maçons...)<sup>284</sup>.

---

<sup>282</sup> "L'intérim débouche de plus en plus sur l'emploi", *Liaisons Sociales Magazine*, n° 60, mars 2005

<sup>283</sup> « Les "permanents de l'intérim" », *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 43.3, octobre 2004

<sup>284</sup> Audition du 14 mars 2005

## *CHAPITRE 2 :*

*QUELLE CONCILIATION  
ENTRE LES ATTENTES  
DES ENTREPRISES ET  
CELLES DES SALARIES*



## CHAPITRE 2 - QUELLE CONCILIATION ENTRE LES ATTENTES DES ENTREPRISES ET CELLES DES SALARIES

### SECTION 1. QUELLE FLEXIBILITE ?

#### 1. DEFINITION ET PRATIQUES DES ENTREPRISES

La flexibilité est présentée par les entreprises comme une nécessité incontournable. Quatre avantages principaux sont évoqués par les partisans de ces pratiques :

- dans une économie basée sur la réactivité, la capacité d'adaptation et la flexibilité sont considérées comme des réponses générales et radicales aux variations de la demande et aux mutations continues des marchés ;

- en fluidifiant le marché du travail, la flexibilité favoriserait les créations d'emploi, les contraintes pesant sur les embauches et les licenciements empêchant les recrutements. Une récente étude de l'INSEE montre, sur ce plan, que le mécanisme de la "contribution Delalande" (qui taxe les entreprises licenciant un salarié de plus de 50 ans) n'a pas permis de réduire les licenciements de seniors et a eu, jusqu'en 1992, des effets dissuasifs à l'embauche de seniors (à partir de 1992, une réforme du dispositif a permis d'exonérer les personnes recrutées après 50 ans)<sup>285</sup> ;

- le lien entre flexibilité et diffusion des technologies est également évoqué. Comme l'indique une étude de BNP-Paribas, l'adaptation aux nouvelles technologies dépendrait notablement de marges de manœuvre dont disposent les entreprises : « *le manque de flexibilité des marchés du travail aurait un effet négatif sur la productivité, et ce d'autant plus que le pays concerné est éloigné de la "frontière technologique". Ceci peut s'expliquer par le fait que des régulations trop strictes limitent l'ampleur du mécanisme de transmission des connaissances pour les secteurs à faible technologie, alors qu'il leur est particulièrement nécessaire (...)* Le fait que les économies européennes sont restées à la traîne des États-Unis dans le secteur des TIC a souvent été attribué au manque de flexibilité des marchés du travail européens. Il est, en effet, assez évident que les États-Unis ont enregistré des gains de productivité plus importants que l'Union européenne grâce à une meilleure capacité d'ajustement aux nouveaux modes de production »<sup>286</sup>.

- l'habitude des pratiques flexibles rend les salariés plus adaptables, plus à même d'anticiper et de maîtriser les situations de changement.

<sup>285</sup> Luc BEHAGHEL, Bruno CREPON et Béatrice SEDILLOT, "Contribution Delalande et transitions sur le marché du travail", *Économie et Statistique*, n° 372, février 2005

<sup>286</sup> "Le manque de flexibilité sur le marché du travail handicape-t-il l'économie européenne ?", *Problèmes Économiques*, n° 2840, janvier 2004

### La flexibilité

La flexibilité peut être définie comme l'aptitude à s'adapter au changement de l'environnement. On pratique généralement deux distinctions :

- entre la **flexibilité interne** (nouvelle répartition de la quantité du travail dans l'entreprise, notamment par une action sur les caractéristiques du travail à l'intérieur de l'entreprise : horaires, durée d'activité, chômage partiel...) et la **flexibilité externe** (d'une part faire varier l'effectif de la société à la hausse ou à la baisse pour s'adapter à la demande en particulier par l'embauche de CDD ou le recours à l'intérim, d'autre part faire produire à l'extérieur de l'entreprise par une externalisation ou un recours à la sous-traitance...);

- entre la **flexibilité quantitative** (faire varier la quantité de travail que les entreprises utilisent en fonction des besoins : volume des salariés ou temps de travail) et la **flexibilité qualitative** (faire varier les tâches accomplies par les travailleurs : appel à la polyvalence par exemple).

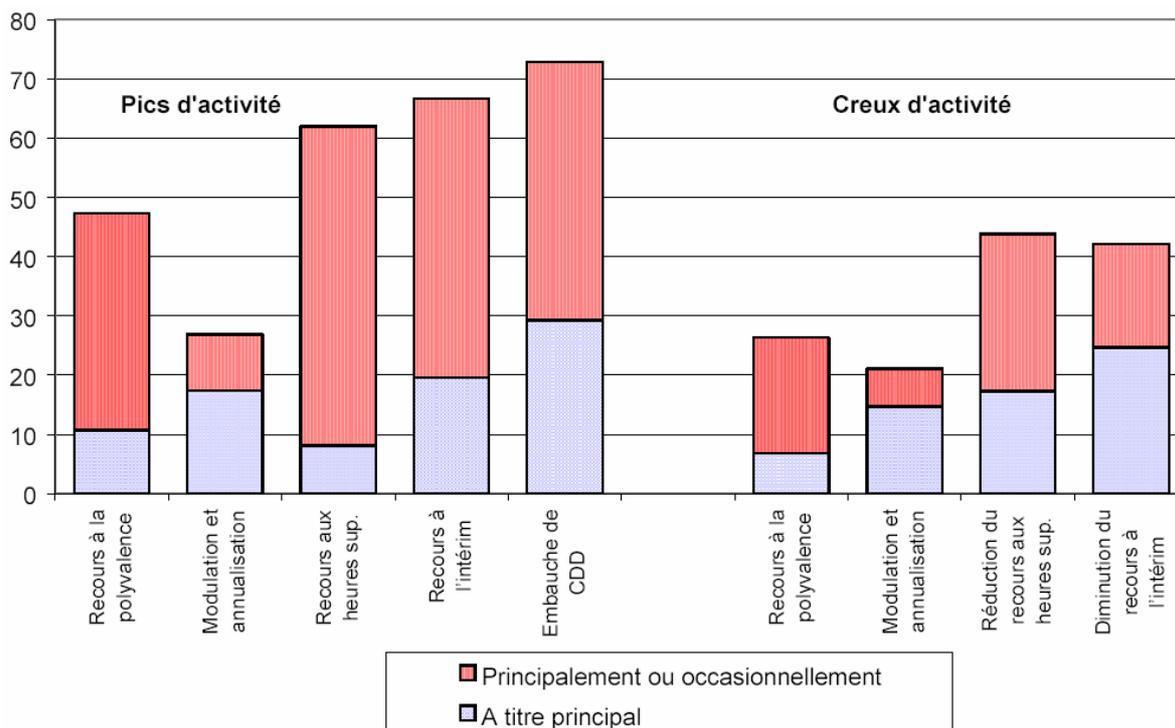
Les principales pratiques visant la flexibilité sont, en définitive, les suivantes :

- embauches / non-renouvellement des CDD ;
- recours / diminution des intérim ;
- recours / réduction des heures supplémentaires ;
- modulation et annualisation des horaires ;
- recours à la polyvalence ;
- augmentation / diminution des CDI ;
- appel / rapatriement de la sous-traitance ;
- décalage des dates de vacances ;
- recours à des horaires atypiques ;
- changement dans l'organisation du travail.

Source : D'après notamment l'enquête "Acemo flexibilité" de la DARES présentée in "Les pratiques de flexibilité en 1999 : davantage complémentaires que substituables", *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 33.1, août 2004

Le graphique suivant présente les pratiques des entreprises en matière de flexibilité mises en place en 1999 pour répondre aux variations de l'activité par les établissements, au niveau national.

### Modes de flexibilité utilisés par les établissements français pour faire face aux pics et aux creux d'activité (en %)



Source : Enquête "Acemo flexibilité" de la DARES, 1999

Les réponses à l'enquête de la DARES montrent que, pour faire face aux creux et aux pics d'activité, les employeurs recourent principalement aux heures supplémentaires, aux CDD et à l'intérim.

Par ailleurs, il apparaît que les grandes entreprises recourent davantage à ces pratiques que les petites, et le secteur industriel plus que le tertiaire. Les CDD et l'intérim se révèlent des modes de flexibilité substituables, alors que l'intérim et les heures supplémentaires apparaissent davantage complémentaires. L'application des 35 heures a favorisé, dans les établissements, l'utilisation des dispositifs de modulation des horaires. En revanche, la baisse du temps de travail a eu peu d'impact sur les autres pratiques de flexibilité<sup>287</sup>.

#### Une approche des attentes des entreprises de Bretagne à l'égard des jeunes diplômés

Une étude a été réalisée auprès de 37 entreprises de Bretagne sur leurs attentes vis-à-vis des jeunes diplômés. Sur la base d'un échantillon d'entreprises de tailles, de secteurs d'activité et de localisations géographiques variés, 23 entretiens individuels d'une durée d'une heure et 3 entretiens collectifs ("focus group") de 3 heures chacun ont été menés (plus de 32 heures d'entretien au total).

Il convient de signaler qu'il ne s'agit que d'une partie des salariés car ne sont concernés que les diplômés de l'enseignement supérieur et, autre facteur limitant, les personnes sortant du système éducatif. Or, comme le signale le Directeur du CEREQ, « le marché du travail est un "marché de l'occasion", le "neuf", c'est-à-dire les jeunes qui sortent de formation, représente une part très minoritaire, puisque quatre cinquièmes des postes sont pourvus par des actifs expérimentés »<sup>288</sup>.

<sup>287</sup> Matthieu BUNEL, "Les pratiques de flexibilité en 1999 : davantage complémentaires que substituables", *Premières Informations et Premières Synthèses*, n° 33.1, août 2004

<sup>288</sup> "Posséder un diplôme est plus que jamais nécessaire" (interview), *Alternatives Économiques*, n° 233, février 2005

En définitive, ont pu être dégagés « *trois axes majeurs sur la base des informations recueillies auprès des entreprises interviewées : (1) capacité à appréhender la complexité et la globalisation des économies, (2) capacité à travailler en équipe et notamment en équipe multiculturelle et internationale, (3) capacité à être rapidement opérationnel.*

*La **capacité à appréhender la complexité** s'exprime par des attentes en terme d'ouverture d'esprit, de culture générale, de capacité à développer une approche conceptuelle appliquée à la pratique, de mobilité intellectuelle et d'aptitude à décoder l'entreprise et son environnement.*

*Les **attentes relevant de la capacité à travailler en équipe** sont abordées sous l'angle des valeurs d'équipe et le goût de l'effort face au travail, mais aussi d'éthique personnelle dans le respect des engagements et de la connaissance de soi. Elle s'exprime également par des attentes liées aux qualités relationnelles : capacités de communication, capacité d'intégration dans des équipes multiples avec une dimension d'humilité et d'intelligence émotionnelle, qu'elles associent aux capacités managériales nécessaires pour le travail en équipes multiculturelles et internationales.*

*La **capacité à être rapidement opérationnel** se traduit par des attentes vis-à-vis d'une diversité d'expériences et plus particulièrement d'expériences à l'étranger (formation, missions, stages) sous-entendant une bonne maîtrise des langues mais révélant surtout de réelles qualités d'adaptation vécues et éprouvées. Les entreprises estiment que des expériences académiques et professionnelles en équipe à l'étranger sont un gage de réussite surtout lorsqu'elles rendent lisibles les projets et les motivations du jeune diplômé. L'opérationnalité fait également référence à la capacité d'adaptation attendue face aux nombreux changements de façon à accompagner l'entreprise dans toutes ses évolutions.*

***Conclusion** Les principaux résultats concernant les **attentes** des entreprises vis-à-vis des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur confirment notre hypothèse principale : les attentes sont essentiellement exprimées en termes de qualités et compétences individuelles. En effet, au cours de nos entretiens, il apparaît clairement que la formation en terme d'acquis de savoirs et de techniques ne suffit pas au jeune diplômé pour qu'il puisse répondre aux défis et attentes des entreprises. De surcroît, les entreprises ont insisté sur le fait que ces compétences individuelles ne prennent sens que si elles s'inscrivent dans l'engagement et la responsabilité du travail d'équipe. Avec l'évolution des valeurs des entreprises et des jeunes diplômés, il devient évident qu'une forme trop prononcée d'individualisme doit s'effacer au profit d'une démarche collective au sein de l'entreprise. Ainsi, il est attendu des jeunes diplômés qu'ils aient pu se confronter à un nombre d'expériences professionnelles et personnelles variées ayant permis d'enrichir leurs qualités personnelles et permettre une plus grande opérationnalité dans des environnements de plus en plus complexes et changeants ».*

Source : Présentation des résultats de l'étude "Le jeune diplômé idéal : quelles attentes pour les entreprises ?" par Marie-Noëlle CREAC'H et Christophe MORACE (enseignants chercheurs en Sciences Humaines à l'ESC Brest) et Catherine TREBAOL-PELLEAU (psychologue du travail) lors d'une Conférence-débat le 4 mars 2004

## 2. L'AMBIVALENCE DE LA NOTION DE FLEXIBILITE

### 2.1. La flexibilité n'apporte pas systématiquement des performances supérieures

L'évocation de la flexibilité peut parfois être jugée incantatoire. En effet, elle ne fait pas toujours l'objet d'une justification précise : "*l'impératif de flexibilité est présenté comme une fin en soi. Ce postulat n'est jamais expliqué*"<sup>289</sup>.

<sup>289</sup> Rachel BEAUJOLIN (Dir.), *Flexibilité et performance, stratégies d'entreprises, régulations, transformation du travail*, Éd. La Découverte, 2004

Or, la **flexibilité n'est pas toujours un vecteur de performances**. Elle doit être accompagnée et expliquée par la direction afin d'éviter des résultats individuels et collectifs négatifs. Ainsi, les entreprises doivent tenir compte des répercussions de certaines mesures sur les trajectoires professionnelles des salariés. Une politique des ressources humaines qui viserait trop la souplesse risquerait de détériorer les motivations et de dégrader les conditions de travail de leurs salariés. Or, la pénibilité et le risque professionnel ont un coût comme nous le montrons dans la partie de ce rapport consacrée aux conditions de travail. De même, avec des salariés démotivés, des départs de personnels, une instabilité sur certains postes, le recours à des personnels temporaires... la productivité des salariés, leur capacité d'innovation, se trouvent atteintes alors que des savoirs clés de l'entreprise peuvent être perdus<sup>290</sup>.

De même, comme le signale Philippe ASKENAZY, les pratiques flexibles, lorsqu'elles sont mal mises en application, peuvent être à l'origine de désorganisations dans les entreprises<sup>291</sup>.

On peut aussi se demander si les entreprises ne privilégient pas parfois une vision à court terme à des considérations à plus longue échéance. Passer d'emplois fixes à long terme à des emplois intérimaires peut se justifier par une recherche d'optimisation des coûts salariaux. Toutefois, l'impact sur la qualité des produits et des services est souvent négatif. De plus, si la formation des intérimaires est toujours souhaitable, il peut paraître plus judicieux, pour les entreprises, d'investir à long terme sur leurs propres salariés.

D'une manière générale, la mise en conformité par rapport aux exigences de l'économie de la connaissance suppose tout autant la prise en compte d'un projet à long terme de constitution d'un capital humain que la réactivité. C'est ce que signale un professeur de gestion des ressources humaines : *"une entreprise risquerait de mettre à mal sa performance globale en cherchant à développer à tout prix sa flexibilité externe alors que sa stratégie repose sur un développement de ses compétences (...) Les entreprises les plus réactives au premier rebond du marché sont celles qui auront su le mieux protéger leurs compétences mais aussi celles de leurs sous-traitants. Or, à force de vouloir être réactives à tout prix, certaines entreprises arrivent à ne privilégier que la flexibilité, tout en omettant d'investir dans la stabilité nécessaire pour capitaliser dans la durée"*<sup>292</sup>.

Remarquons par ailleurs qu'il existe plusieurs types de flexibilités dont chacune contribue à certaines formes de performances mais pas à toutes.

Enfin, comme nous le signalons dans les développements sur le retournement démographique, les entreprises risquent d'être fréquemment confrontées à des difficultés de recrutement. Une concurrence pourrait s'instaurer entre secteurs pour attirer les candidats. L'enjeu pour les entreprises sera également de fidéliser les travailleurs temporaires. Les entreprises qui offriront une certaine sécurité à leurs salariés bénéficieront d'un avantage comparatif dans cette compétition pour le potentiel humain. Les entreprises qui auront perdu la confiance de leurs salariés seront en revanche désavantagées. C'est ce que signale Alain ETCHEGOYEN : *"le reengineering a été vécu comme une désinvolture et une véritable rupture du contrat social"*

<sup>290</sup> Rachel BEAUJOLIN, "Non la flexibilité ne contribue pas toujours à la performance des entreprises" (interview), *Liaisons Sociales Magazine*, septembre 2004

<sup>291</sup> Philippe ASKENAZY, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Éd. La République des idées-Le Seuil, 2004

<sup>292</sup> Rachel BEAUJOLIN, "Non la flexibilité ne contribue pas toujours à la performance des entreprises" (interview), *Liaisons Sociales Magazine*, septembre 2004

*implicite qui liait les entreprises et leurs salariés. L'entreprise infidèle récolte donc ce qu'elle a semé*<sup>293</sup>.

Il faut par ailleurs remarquer que le marché du travail français s'est notablement flexibilisé au cours des années récentes comme l'illustre le développement du travail temporaire et des contrats à durée déterminée<sup>294</sup>. C'est ce que note le consultant Bernard BRUNHES, "*la flexibilité existe mais elle est sauvage, avec des systèmes d'intérim, de CDD, sans souplesse organisée*"<sup>295</sup>.

Notons enfin que la Bretagne comprend beaucoup d'entreprises de taille modeste (l'étude du CESR sur la création et la reprise d'entreprises montrait ainsi qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2002, les entreprises dont l'effectif était supérieur ou égal à 20 salariés ne représentaient que 2,9 % du tissu régional<sup>296</sup>) et notamment un grand nombre de sous-traitants. On a ainsi, par exemple, repéré 542 équipementiers de l'agro-alimentaire (en 1999), 273 entreprises dans l'industrie automobile, 403 établissements dans la construction navale etc.<sup>297</sup> Or, les entreprises sous-traitantes ont une visibilité à très court terme sur l'évolution de leur activité et de leur carnet de commande ce qui les oblige à être particulièrement flexibles et adaptables. Rappelons également que les possibilités d'anticipation varient notablement selon les secteurs, les cycles d'activité pouvant être plus ou moins longs.

## **2.2. La flexibilité peut être recherchée par une partie des salariés**

La nouvelle relation au travail, que l'on note chez certaines personnes (aspiration à une activité variée, évolutive, motivante, goût du changement...) incite ces personnes à choisir délibérément des modalités de la flexibilité externe. C'est ce que nous notons en constatant que s'est constituée une catégorie de "permanents de l'intérim". Les jeunes figurent également parmi ces populations.

De même, une partie des personnes travaillant à temps partiel l'ont fait par choix. C'est le cas de près d'une personne sur cinq parmi les titulaires d'un contrat à durée déterminée (CDD) à temps partiel en France (pour les CDI à temps partiel, cela correspond à plus de la moitié des individus)<sup>298</sup>.

---

<sup>293</sup> Alain ETCHEGOYEN cité in "La flexibilité n'a pas réponse à tout", *La Tribune*, 28 septembre 2004

<sup>294</sup> "Cette flexibilité qui résoudrait tout et dont on ignore beaucoup les effets", *Le Monde*, 22 juin 2004

<sup>295</sup> Bernard BRUNHES, "La flexibilité existe mais elle est mal organisée", *Le Figaro*, 26 mai 2003

<sup>296</sup> CESR de Bretagne, *La création et la reprise d'entreprises en Bretagne*, janvier 2003

<sup>297</sup> "Les équipementiers de l'agroalimentaire en Bretagne et dans les Pays de la Loire" *Revue de l'Observatoire des IAA de Bretagne*, n° 56, janvier 2000 ; "Automobile : les fournisseurs pris dans la course à la performance", *EKO*, n° 205, mai 2005 ; site internet de la CRCI

<sup>298</sup> Irène HOUSSAIS, "La précarisation de l'emploi salarié en Bretagne", *Octant*, n° 98, juillet 2004

Ces populations demeurent largement minoritaires parmi les actifs, elles n'en reflètent pas moins des tendances intéressantes. Ajoutons que l'ouverture croissante de l'économie de la Bretagne et celle de la France en général entraînera peut être un changement de mentalité des salariés par rapport à la sécurité.

Le cas des salariés à temps partiel est révélateur de la volonté de concilier vie familiale et vie professionnelle, le travail n'ayant plus le rôle prépondérant chez certaines personnes. Celui des "permanents de l'intérim" est révélateur d'un déséquilibre du marché du travail qui peut être favorable aux salariés. En effet, l'emploi ne se négocie pas sur un marché unique, le marché du travail étant composé d'une multiplicité de marchés centrés sur une qualification ou une zone géographique. Les "permanents de l'intérim" sont souvent des personnes disposant d'une qualification très spécifique et très recherchée ou d'un savoir-faire peu fréquent et intervenant dans des professions caractérisées par des difficultés de recrutement. Ces travailleurs disposent, comme le signale la Présidente du SETT, d'un véritable pouvoir de négociation concernant leurs conditions d'emploi et de rémunération<sup>299</sup>.

On peut se demander si, à l'avenir, on n'assistera pas à la multiplication de ces marchés du travail déséquilibrés en faveur des salariés même si, dans le même temps, le niveau de chômage se maintiendra à des niveaux élevés.

## SECTION 2. QUELLE SECURITE ?

La sécurité est évidemment recherchée par les salariés même si, comme le montre l'encadré suivant, les relations au travail diffèrent selon les âges et les personnes, le rapport devenant généralement de plus en plus personnel.

### L'analyse de la nouvelle relation au travail par le CESR de Bretagne

Le CESR de Bretagne s'est récemment, à deux reprises, intéressé à la relation au travail.

Dans son étude de janvier 2004, la Section Prospective du CESR, se basant sur les enquêtes sur les valeurs des Européens, a constaté que **les Français prennent leurs distances vis-à-vis de la culture traditionnelle du travail**, en attendant aujourd'hui de leur travail "davantage de satisfaction sur le plan personnel". Ils souhaitent en outre un rééquilibrage entre le travail et le hors-travail. Ces évolutions participeraient d'un rapport "plus personnel" au travail. L'importance du travail n'est pas pour autant remise en cause puisque 95 % des enquêtés considèrent, en 1999 comme en 1990, que le travail est (très) important. En revanche, l'importance accordée aux loisirs évolue, en progressant nettement.

L'enquête européenne montre que les Français ont revalorisé, par rapport à 1981 et 1990, leurs attentes vis-à-vis du travail, aussi bien en terme d'avantages concrets (comme le salaire, les horaires de travail, l'ambiance au travail, les vacances ou les rythmes de travail) que de développement personnel (comme le sentiment de réussir quelque chose, l'impression de faire quelque chose d'intéressant ou le bon emploi de ses capacités). Désormais, un bon emploi n'est plus seulement celui qui, protégé des aléas et matériellement rémunérateur, permet d'**avoir**, mais encore celui qui est source de relations qui permettent d'**être** : atmosphère sympathique, confiance, respect, accomplissement de soi, justice des situations et justesse des jugements, sentiment d'équilibre des contributions et de proportionnalité des rétributions, indépendance temporelle, etc.

<sup>299</sup> Audition de Annie RAULT (Présidente du Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire de Bretagne) le 14 mars 2005

L'étude de la Section indique également que les appréhensions du travail peuvent diverger selon les générations, selon la catégorie socioprofessionnelle, selon le sexe. Sur ce dernier point, il apparaît que les hommes adhèrent davantage à une représentation classique du travail entendu comme une activité organisée autour du pouvoir et de l'argent. Les femmes sont davantage concernées par les aspects quotidiens de leur activité professionnelle qu'elles vivent sur un mode personnel. Plus sensibles au stress, elles prennent davantage en compte l'intérêt immédiat du contenu de leur travail et l'attention qui leur est portée en tant que personne.

En novembre 2003, le CESR a également apporté un éclairage intéressant sur la conception du travail des jeunes de 16 à 25 ans. Ces derniers semblent amplifier les tendances constatées dans l'ensemble de la population. En effet, il ressort de cette réflexion que **le travail reste structurant pour l'insertion et l'autonomisation des jeunes dans la société**. Toutefois, et c'est sans doute en partie la conséquence de la flexibilité et de la mobilité caractérisant l'économie contemporaine, **les jeunes abordent le monde professionnel avec un plus grand détachement**, ce qui ne veut pas dire avec moins de sérieux ou de professionnalisme. L'individu, pour élaborer ses identités personnelle ou sociale, **recherche d'autres points d'appui que celui du travail pour se construire**. Quatre points de convergence sur les regards et les attentes des jeunes vis-à-vis de l'entreprise sont également repérés :

- **un sentiment de faible accompagnement** dans le processus d'orientation professionnelle avec "un souci de vérité" sur le monde du travail auquel beaucoup s'estiment insuffisamment préparés par l'école ;

- **un passage difficile entre l'école et l'entreprise** qui peut engendrer des chocs psychologiques et bien des désillusions ;

- **un regard mitigé et réaliste des jeunes sur l'entreprise**. Ce regard est mitigé et dépend de leurs expériences individuelles et du respect qui leur a été témoigné ou non dans l'entreprise. Il est toutefois réaliste, en ce sens qu'ils ont intégré fortement les incertitudes liées à l'économie et les contraintes du marché et de la concurrence ;

- **un arbitrage entre de multiples critères** pour rester ou non dans une entreprise, dont trois sont primordiaux aux yeux des jeunes : la rémunération, le respect de la personne ainsi que le repérage et la reconnaissance par l'entreprise des acquis et des attentes.

Le CESR insiste aussi sur la diversité des rapports des jeunes à l'entreprise. On constate ainsi, en premier lieu, une différence de perception entre ceux qui sont à l'intérieur de l'entreprise et ceux pour lesquels il y a rupture. De même, se basant sur une étude du Conseil de Développement du Pays de Rennes, le CESR distingue quatre types d'attitudes parmi les jeunes :

- **les jeunes qui sont "intégrés"** : après un parcours relativement linéaire depuis l'école, ils ont un regard positif sur l'entreprise et le travail. Ils restent toutefois sensibles à l'articulation vie personnelle/vie professionnelle ;

- **les jeunes "empêchés"** : ces jeunes ont un profil similaire aux jeunes "intégrés", mais ils n'ont pas eu d'opportunités d'emploi pérenne ;

- **les jeunes qui "cherchent encore leur place"** : minés par un sentiment d'échec scolaire, ils n'ont pas bien vécu leur passage de l'école à l'entreprise et vivent leurs emplois comme ingrats, dégradants ou routiniers. Ils sont dans un rapport ambivalent d'engagement et de désengagement par rapport au travail. L'avenir est incertain et pessimiste ;

- **les stratèges** ou "les jeunes qui ont repris la main" : d'un bon niveau scolaire et de formation plutôt généraliste, ils s'adaptent rapidement aux situations de travail et utilisent l'interim pour se construire une expérience. Leur rapport au travail est positif et optimiste en terme d'évolution.

Le CESR a approfondi son analyse de cette dernière catégorie de jeunes, ceux qui "surfont sur la vague de la précarité" et pratiquent le "nomadisme professionnel". Il indique qu'avec réalisme, ces jeunes épousent leur temps et, plutôt que de subir la précarité comme une contrainte, essaient d'en faire une alliée et d'en tirer profit pour être en harmonie avec leurs modes de vie. Pour eux, la précarité peut se révéler intéressante et même être choisie, la flexibilité et la mobilité peuvent être synonymes de liberté. Ainsi, le choix de l'intérim ne naît pas toujours de la contrainte, mais d'une volonté de multiplier les expériences et de se réserver une liberté qui ne s'inscrit pas dans la stabilité mais dans le changement permanent. Trois motivations principales peuvent être mises en avant pour expliquer le choix de l'intérim :

- le nomadisme professionnel permet d'aller d'une entreprise à une autre pour trouver de meilleures conditions de travail, une meilleure rémunération et au final, éventuellement, un CDI ;
- le désir de se libérer des contraintes et du rythme du travail traditionnel pour pouvoir "partir du jour au lendemain" ;
- la volonté de multiplier de nouvelles expériences qui ont fait défaut dans un cursus scolaire ressenti comme trop théorique et coupé des réalités du terrain et du monde économique. Ainsi, l'intérim permet de se tisser un réseau relationnel utile pour l'avenir professionnel et d'acquérir de nouvelles compétences. En ce sens, il peut être une forme éclatée de formation continue ou un mode pragmatique d'orientation professionnelle permettant d'affermir ses choix avant de s'engager plus définitivement.

Source : CESR de Bretagne, *Les jeunes de 16 à 25 ans : une chance pour la Bretagne* (novembre 2003) et Section Prospective du CESR de Bretagne, *La Bretagne et l'évolution des modes de vie* (janvier 2004)

La fréquente recherche de sécurité semble d'autant plus légitime que la précarisation de l'emploi s'est accrue. Ainsi, entre 1990 et 1999, le nombre des CDD a doublé, celui des intérimaires a triplé et les emplois aidés ont augmenté de 69 %<sup>300</sup>. Signalons toutefois que la Bretagne est, avec les Pays-de-la-Loire, l'une des deux seules régions à avoir connu une croissance de l'emploi salarié à durée indéterminée et à temps complet. Cette forme d'emploi demeure majoritaire dans la région<sup>301</sup>.

Ajoutons que **la sécurité peut être appréhendée de plusieurs manières. Le "centre de gravité de la sécurité" peut porter sur différents points :**

- le contrat de travail ;
- le poste occupé ;
- l'employabilité et la reconnaissance des acquis de la formation et de l'expérience ;
- le revenu<sup>302</sup>.

<sup>300</sup> Irène HOUSSAIS, op. cit.

<sup>301</sup> GREF Bretagne, *Le vieillissement de la population active et les enjeux pour la Bretagne*, septembre 2004

<sup>302</sup> D'après Brigitte RORIVE, « La "flexécurité", un concept en hausse en Europe », *Entreprise & Carrières*, n° 734, octobre 2004

### Des exemples de recherche de sécurité

De nombreuses propositions et réflexions visent à apporter une réponse au chômage tout en adossant la sécurité sur l'un ou l'autre de ces aspects. Ces orientations concernent davantage les pouvoirs publics nationaux que les décideurs régionaux. Aussi, nous contenterons nous d'en évoquer trois exemples (que nous présentons sans nécessairement y souscrire).

Sur le plan de l'**employabilité**, selon deux représentants de l'ANDCP de Bretagne rencontrés dans le cadre de la préparation de cette étude, les entreprises ne peuvent plus garantir à leurs salariés qu'ils demeureront en leur sein tout au long de leur carrière. En revanche, elles peuvent, par la formation, permettre aux personnes de gérer leurs compétences pour pouvoir négocier leurs parcours professionnel. Dans un monde professionnel où le "nomadisme professionnel" s'accroît, les individus seraient de plus en plus demandeurs de "garanties d'avenir"<sup>303</sup>.

De même, l'économiste Pierre CAHUC, dans diverses publications, propose **un système dans lequel la sécurité porte sur les personnes et non sur l'emploi lui-même**. Il recommande ainsi la suppression des statuts d'emploi précaires (CDD...) pour créer un contrat de travail unique à durée indéterminée donnant droit, en cas de rupture de ce contrat de travail, à une "indemnité de précarité" attribuée au salarié ainsi qu'au versement d'une "contribution de solidarité" correspondant à une taxe payée par l'entreprise qui licencie. La signature du contrat de travail offre par ailleurs l'assurance d'un accompagnement personnalisé et d'un revenu de remplacement en cas de perte d'emploi<sup>304</sup>.

De même, avec le **concept de "flexécurité" (ou "flex-sécurité")**, on a cherché à concilier la flexibilité souhaitée par les entreprises et la sécurité recherchée par la majorité des salariés. Cette notion est tout particulièrement associée à la politique de l'emploi menée au Danemark, qui repose sur les bases suivantes :

- au titre de la flexibilité, le droit des licenciements est très favorable aux entreprises (ces opérations sont aisées, les préavis sont courts et les coûts sont peu élevés pour les employeurs), il n'y a pas de durée légale du travail ni de contrat de travail imposé...

- au titre de la sécurité, les personnes qui perdent leur emploi bénéficient de 90 % de leur salaire pendant quatre ans, sans dégressivité ; une politique de reclassement quasi-instantanée et massive a été mise en place (comprenant des stages, des formations, un suivi personnalisé...). A noter que des refus de stage ou de formation peuvent conduire à une réduction voire à une suppression des allocations et que ce système coûteux est financé par un haut niveau de fiscalité pesant principalement sur les individus.

<sup>303</sup> Audition de Christian QUINTARD (Directeur des Ressources Humaines de Mitsubishi Electric ITE-TCL) et Jean-Ange LALLICAN (Directeur des Ressources Humaines de la CRAM de Bretagne et Président de l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel Bretagne-Est) le 20 décembre 2004

<sup>304</sup> Pierre CAHUC et Francis KRAMARZ, *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité Sociale Professionnelle*, rapport au Ministre de l'Economie et au Ministre de l'Emploi et du Travail, décembre 2004 et Pierre CAHUC et André ZYLBERBERG, *Le chômage, fatalité ou nécessité ?*, Flammarion, 2004

## *CHAPITRE 3 :*

*QUELLES CONTRAINTES  
DOIT-ON LEVER AU  
NIVEAU DES  
TERRITOIRES ?*



## CHAPITRE 3 – QUELLES CONTRAINTES DOIT-ON LEVER AU NIVEAU DES TERRITOIRES ?

Le développement de l'emploi sur le territoire, le renforcement de l'attractivité de la région, supposent que soient levées un certain nombre de difficultés et de contraintes.

La métropolisation devrait se renforcer dans les prochaines années, concentrant les emplois et notamment les plus qualifiés dans les grandes agglomérations de la région. En effet, les villes les plus importantes présentent une offre plus large d'emplois, a fortiori pour un couple. Or, **le logement** dans les grandes villes devient de moins en moins accessible, notamment pour les plus faibles revenus<sup>305</sup>. Alors que le développement des services à la personne est présenté comme un vecteur de créations d'emploi, les populations susceptibles d'occuper ces emplois tendent à être reléguées à distance des centres.

Un phénomène similaire se constate sur le littoral de la région. L'essor des résidences secondaires et l'arrivée de retraités ont contribué à accroître le prix de l'immobilier (notamment à Vannes ou à St Malo)<sup>306</sup>. Les jeunes ménages sont là aussi fortement pénalisés.

Signalons enfin sur ce plan que l'inflation du prix du bâti et des loyers crée un frein de plus en plus fort à l'accession au logement, notamment pour les populations les plus précaires.

Par ailleurs, en 1999, plus d'un actif breton sur deux travaillait hors de sa commune de résidence. Ces "migrants alternants" sont majoritaires aussi bien dans l'espace urbain que dans l'espace à dominante rurale. La distance entre le lieu de travail et le domicile tend, en toute logique, à s'étendre. En moyenne, elle est désormais de 16 km (soit un kilomètre de plus qu'en 1990)<sup>307</sup>. Le coût du transport, sa disponibilité, son intermodalité sont, de ce fait, des éléments importants pour l'économie. L'accès à ce **transport** est une contrainte particulièrement importante pour les jeunes. Comme l'a indiqué l'étude du CESR de Bretagne sur les jeunes de 16 à 25 ans, le coût de la mobilité représente souvent un véritable obstacle, tant pour la recherche d'un emploi que pour les trajets quotidiens<sup>308</sup>.

**Pour attirer les salariés en provenance d'autres régions ou d'autres pays, il convient d'optimiser leur accueil** mais aussi celui de leur conjoint et de leur famille. Or, ceci s'avère coûteux<sup>309</sup>. Le ou la conjoint(e) doit être en mesure de trouver facilement un travail correspondant à ses qualifications. Les enfants de ces personnes doivent pouvoir être scolarisés rapidement et selon le souhait des parents. Pour l'accueil d'actifs en provenance d'autres pays (cadres d'entreprises multinationales notamment), la région doit disposer d'établissements de formation ouverts sur l'international. Or, comme le constatait le CESR dans une étude de 2001, en Bretagne, l'ouverture internationale des établissements scolaires est "*plus européenne que mondiale*" et assez peu développée (en 2000, les 176 sections européennes ne concernaient que 2,6 % des collégiens et 1,3 % des lycéens)<sup>310</sup>. Signalons que

<sup>305</sup> "Ces salariés qui ne peuvent plus se loger", *Ouest France*, 6 septembre 2004

<sup>306</sup> "La pression foncière crée l'exclusion", *Le Télégramme*, 29 janvier 2005 voir aussi Section Mer-Littoral du CESR de Bretagne, *Pour une gestion concertée du littoral en Bretagne*, juin 2004

<sup>307</sup> "Les déplacements domicile-travail : plus et plus loin qu'en 1990", *Octant*, n° 86, juin 2001

<sup>308</sup> CESR de Bretagne, *Les jeunes de 16 à 25 ans : une chance pour la Bretagne*, novembre 2003

<sup>309</sup> Audition de Christian QUINTARD (Directeur des Ressources Humaines de Mitsubishi Electric ITE-TCL) et de Jean-Ange LALLICAN (Directeur des Ressources Humaines de la CRAM de Bretagne et Président de l'ANDCP Bretagne-Est) le 20 décembre 2004

<sup>310</sup> CESR de Bretagne, *Jeune et ouverture internationale : vers une dynamique régionale*, mai 2001

l'attrait de la Bretagne auprès des actifs venant de l'extérieur de la région dépend également de l'offre culturelle et de loisirs en tous genres (sites touristiques, théâtres, cinémas, musées etc.). Sur ce plan, dans son étude de juin 2002, la Section Prospective du CESR concluait à la bonne attractivité de la région, notamment grâce à sa qualité de vie<sup>311</sup>.

**Dans la vie professionnelle, la question de la garde des enfants constitue aussi une contrainte pour les femmes** (empêchant parfois leur engagement sur le marché du travail ou freinant leur promotion), notamment hors des grandes agglomérations. Déjà, en 1998, le CESR, dans son rapport sur l'égalité des chances, préconisait de développer le réseau de gardes collectives des enfants en milieu rural et périurbain : "*cette conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle passe aussi par des structures supplémentaires mais souples d'accueil des enfants. Il s'agit de diversifier et d'accroître les modes de gardes des enfants et particulièrement dans certaines zones rurales et périurbaines*". Il recommandait de surcroît d'instituer un véritable congé parental partagé (ou alterné) à égalité entre les hommes et les femmes<sup>312</sup>.

### Réflexions prospectives

<i>Tendances / Orientations</i>	<i>Préconisations</i>
<p>- les gains de productivité proviendront d'une automatisation, d'une informatisation, de changements organisationnels</p> <p>- une meilleure connaissance des compétences et des métiers présents dans les entreprises et dans les territoires permettrait un meilleur usage du "potentiel humain" en terme d'efficacité et de mutations</p> <p>- la sécurité de l'emploi reste une attente forte, toutefois appréhendée de manière différente par une certaine partie des jeunes</p> <p>- la réactivité des marchés pousse à plus de flexibilité, celle-ci ayant ses limites</p> <p>- le logement et les transports deviennent des contraintes de plus en plus prégnantes</p>	<p><b><i>L'automatisation, l'informatisation, l'organisation</i></b></p> <p>⇒ <i>renforcer l'aide aux entreprises</i></p> <p>⇒ <i>inciter les entreprises à des coopérations</i></p> <p><b><i>GPEC</i></b></p> <p>⇒ <i>pousser à un inventaire des compétences et des métiers à partir d'un référentiel transversal</i></p> <p><b><i>Concilier flexibilité et sécurité</i></b></p> <p>⇒ <i>favoriser les démarches visant la sécurisation des parcours professionnels</i></p> <p><b><i>Logement, transports</i></b></p> <p>⇒ <i>augmenter le parc immobilier locatif et permettre aux salariés d'accéder au logement</i></p> <p>⇒ <i>réfléchir à l'équilibre entre Pays à dominante rurale et Pays à dominante urbaine (une étude sur le foncier étant actuellement engagée par le CESR sur ce plan)</i></p> <p>⇒ <i>améliorer et structurer le maillage urbain et interurbain</i></p>

<sup>311</sup> Section Prospective du CESR de Bretagne, *Prospective des facteurs d'attractivité en Bretagne*, juin 2002

<sup>312</sup> CESR de Bretagne, *Les femmes en Bretagne : réflexion pour l'égalité des chances*, juin 1998

*PARTIE IV :*

*QUELLES  
CONDITIONS DE  
TRAVAIL ?*

Réponse à la saisine du Conseil régional de Bretagne

Rapporteurs  
MM. Antoine GILBERT et Joseph PENNORS



En septembre 2004, le Conseil Economique et Social de Bretagne a été saisi par le Conseil régional d'une étude sur les conditions de travail en Bretagne. Or, le CESR a, depuis plusieurs mois, engagé une réflexion sur l'avenir du travail et de l'emploi, afin d'aboutir à un rapport à la mi-2005. Il a, de ce fait, décidé d'insérer la réponse à la saisine régionale au sein de cette première démarche d'analyse, cette réponse prenant la forme d'un rapport d'étape qui rend compte de son diagnostic et de ses recommandations en matière de conditions de travail. A signaler également que le CESR a souhaité traiter la question des revenus du travail dans son rapport global et non dans ce document intermédiaire.

L'objet de la présente réflexion est d'analyser les conditions de travail des salariés en Bretagne et les moyens d'apporter des améliorations sur ce plan (en initiant des actions nouvelles mais aussi souvent en tirant parti des outils existants).

La littérature sur les conditions de travail n'est pas toujours exempte de critiques plus ou moins directes du travail lui-même. Telle n'est pas l'option prise ici par le CESR de Bretagne. L'Assemblée socio-professionnelle régionale s'accorde en effet avec le Conseil Economique et Social national qui a réaffirmé, dans un rapport de 2003, que le travail demeure une valeur centrale de notre société et conserve un rôle décisif dans la société actuelle pour former, pour créer un lien social, pour insérer et pour rémunérer...<sup>313</sup> Il s'agit également d'un élément qui apparaît comme généralement constitutif de la bonne santé physique et mentale.

Dans cette optique, l'approche du CESR se voudra positive et volontariste. L'amélioration des conditions de travail sera préconisée afin de rendre l'activité professionnelle plus épanouissante et plus satisfaisante pour les salariés, d'accroître l'attractivité des professions, de protéger les personnes contre des risques pour leur santé, d'améliorer l'efficacité des entreprises et de contribuer à pérenniser certaines entreprises.

Il est bien entendu hors de propos pour le CESR de mettre en accusation un acteur ou un autre (que ce soit les entreprises, des filières particulières, l'Inspection du travail ou les salariés). De nombreux paramètres peuvent expliquer certaines situations : volonté de préserver l'emploi, difficulté de mécaniser certaines tâches, spécialisations sectorielles déjà anciennes, difficulté de mise en place du principe de précaution dans la vie professionnelle, impératif de rentabilité dans un monde où la compétitivité est de plus en plus cruciale, impact d'un modèle économique qui donne un poids considérable à la rapidité et à la réactivité, poids prépondérant de certains acteurs (grande distribution notamment mais aussi au-delà l'utilisateur et le consommateur...). Nous reviendrons sur ces points dans les développements de ce document. Il serait par ailleurs dommage qu'une telle analyse puisse en définitive nuire à l'image de la Bretagne. Si des améliorations des conditions de travail semblent nécessaires, il convient de rappeler que deux récentes études prospectives du CESR de Bretagne, l'une sur les facteurs d'attractivité de la Bretagne, l'autre sur les modes de vie, ont montré des éléments très favorables à la région. Ces rapports ont mis en évidence l'aptitude au dialogue et à l'innovation sociale des acteurs socio-économiques bretons, la qualité de vie dans la région, l'accroissement de la qualification des emplois...<sup>314</sup>. Il n'est pas indifférent que la Bretagne attire les actifs. De 1990 à 1999, 111 315 actifs ayant un emploi sont ainsi arrivés en Bretagne en provenance d'une autre région française.

---

<sup>313</sup> CES national, *La place du travail*, juillet 2003

<sup>314</sup> Section Prospective du CESR de Bretagne, *Prospective des facteurs d'attractivité en Bretagne* (juin 2002) et *La Bretagne et l'évolution des modes de vie* (janvier 2004)



## **CHAPITRE 1 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LEURS EVOLUTIONS**

### **SECTION 1 : LA NOTION DE CONDITION DE TRAVAIL**

- 1. Plusieurs dimensions complexes et inextricablement liées*
- 2. Un phénomène difficile à mesurer et à évaluer*
- 3. La santé au travail*

### **SECTION 2 : LES MALADIES PROFESSIONNELLES EN BRETAGNE**

- 1. Evolution récente*
- 2. Le cas de deux pathologies : les troubles musculo-squelettiques et le stress*

### **SECTION 3 : LES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET LEUR PREVENTION**

- 1. La situation en Bretagne*
- 2. La prévention des accidents du travail et des risques professionnels*
- 3. Le cas des accidents liés à la conduite routière*

### **SECTION 4 : L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION INFLUE DIRECTEMENT SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

- 1. Des modèles d'organisation qui se diversifient et s'hybrident*
- 2. Les différentes formes d'intensification des rythmes de travail*
- 3. Les effets contradictoires et ambigus de l'accroissement de la charge mentale et de l'augmentation de l'autonomie des salariés*
- 4. Une préjudiciable perte de sens du travail*
- 5. L'impact de l'aménagement et de la réduction du temps de travail sur les conditions de travail*
- 6. Les spécificités de la Bretagne sur le plan de l'organisation du travail*

### **SECTION 5 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR PUBLIC, CELLES DES PERSONNELS HOSPITALIERS ET DES SALARIES DES ASSOCIATIONS**

- 1. La situation particulière du secteur public*

*2. Le cas particulier des conditions de travail des personnels hospitaliers*

*3. Des mutations dans les entreprises publiques et dans le secteur associatif*

**SECTION 6 : DESAVANTAGES DES MAUVAISES CONDITIONS DE TRAVAIL, AVANTAGES D'UNE AMELIORATION DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL**

*1. Le coût des mauvaises conditions de travail pour les entreprises*

*2. Les avantages d'une amélioration des conditions de travail*

**SECTION 7 : VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ACTIVE, PRECARITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

*1. Le vieillissement de la population active*

*2. La précarisation de la main d'œuvre et l'accroissement de la flexibilité ont des incidences importantes sur les conditions de travail*

**CHAPITRE 2: ACTIONS ET INTERVENANTS EN MATIERE DE SANTE PROFESSIONNELLE ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL**

**SECTION 1 : LES INTERVENANTS EN MATIERE DE CONDITIONS DE TRAVAIL**

*1. Les intervenants et leurs actions*

*2. Les spécificités des organismes peuvent limiter l'efficacité de leurs actions*

*3. Les carences du système*

**SECTION 2 : CINQ EXEMPLES D'ACTIONS SECTORIELLES OU MULTISECTORIELLES D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

*1. L'action qualité-santé en peinture automobile*

*2. La prévention des risques dans le bâtiment et les travaux publics*

*3. L'opération "Améliorer les conditions de travail dans les IAA, réduire les TMS"*

*4. L'opération interprofessionnelle sur la prévention des risques*

*5. L'exemple d'un établissement industriel de Bretagne : l'usine Peugeot-Citroën La Janais*

*CHAPITRE 1 :*  
*LES CONDITIONS DE*  
*TRAVAIL*  
*ET LEURS EVOLUTIONS*



## SECTION 1. LA NOTION DE CONDITION DE TRAVAIL

### 1. PLUSIEURS DIMENSIONS COMPLEXES ET INEXTRICABLEMENT LIEES

Les conditions de travail ne se limitent pas à la seule dimension de la santé. Elles couvrent un champ plus large qui dépasse le ressenti des salariés et les déterminants de la santé au travail pour intégrer des phénomènes objectifs que l'on peut classer en trois catégories :

- l'environnement physique, chimique et biologique du travail ;
- le contenu du travail ;
- l'organisation du travail<sup>315</sup>.

Comme le signale le Président du Conseil régional dans sa lettre de saisine du CESR, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail identifie, quant à elle, trois natures de risques pouvant entrer en interaction et accentuer la dégradation des conditions de travail :

- l'exposition aux risques physiques et toxiques (efforts physiques répétés, exposition à un environnement "agressif"...);
- l'intensification du travail (contraintes de durée et de rythme de travail...);
- les pratiques en matière de flexibilité de l'emploi (nature du contrat de travail...).

Le CESR, dans le présent document, évoquera de manière détaillée les deux premiers volets de cette dernière classification des risques. Il analysera également les liens entre la nature du contrat de travail et la survenance de pathologies professionnelles. Il convient par ailleurs de signaler que l'Assemblée socio-professionnelle analysera, dans une autosaisine plus large, la situation actuelle et future sur le plan des statuts des salariés (place des CDD et des CDI, poids et avenir de l'intérim, du travail à temps complet et du travail à temps partiel...).

Sur le plan du ressenti des conditions de travail lui-même, la conception des salariés est relativement complexe. Selon Patricia SOUSSEM, Directrice de l'Antenne Bretagne de l'ANACT, les salariés privilégient trois déterminants de la qualité de vie au travail : l'intérêt du contenu du travail, les perspectives d'évolution offertes par le poste et la préservation de la santé<sup>316</sup>.

Enfin, en matière de santé au travail, plusieurs dimensions doivent être signalées : les accidents du travail d'une part, les maladies professionnelles d'autre part. Au sein des maladies professionnelles, une distinction classique peut être opérée entre pathologies physiques et psychologiques. Toutefois, une autre typologie peut également être réalisée.

---

<sup>315</sup> Cette classification est utilisée dans le Rapport de la Commission d'orientation du Plan national santé-environnement, février 2004

<sup>316</sup> Audition de Patricia SOUSSEM (Directrice de l'antenne régionale de l'ANACT) le 1<sup>er</sup> juillet 2004

### Les pathologies et maladies professionnelles

Schématiquement, on distingue quatre catégories de pathologies et maladies professionnelles :

- **Les maladies liées à l'environnement.** Les maladies infectieuses, les allergies et intoxications du fait de la présence d'agents biologiques. Elles concernent aussi bien l'agriculture, le secteur agro-alimentaire que les organismes de recherche... S'y ajoutent les cancers professionnels consécutifs à l'absorption ou à la proximité de substances dangereuses (huiles minérales, poussières de bois...). Un cancer sur vingt serait d'origine professionnelle.
- **Les pathologies de surcharge physique** liées à des vibrations, des charges, des mouvements répétitifs, des postures pénibles, le bruit... Les plus connues sont les troubles musculo-squelettiques (TMS).
- **Les pathologies psychologiques.** "Burn out" : épuisement professionnel dû à une fatigue extrême liée à une intensification vis-à-vis des résultats de son travail. Décrit à la fin des années 70 au Canada chez le personnel infirmier et les travailleurs sociaux, plus récemment chez les psychologues et les médecins du travail, les agents des services de clientèle, les enseignants... Mais aussi : le surmenage lié à l'hyperactivité professionnelle ; les pathologies cognitives (troubles de la pensée, de la mémoire...)
- **Les manifestations de violence.**
  - . Le harcèlement moral : popularisé par l'ouvrage de Marie-France HIRIGOYEN (*Le Harcèlement moral*, Syros, 1998), il désigne les pressions exercées sur un salarié pour qu'il démissionne ou demande sa mutation.
  - . Les affectations post-traumatiques : observées traditionnellement chez les personnes victimes d'un accident de travail, elles concernent aussi les personnels victimes d'agression sur leur lieu de travail (agents de banques, conducteurs d'autobus et de métro, enseignants...).
  - . Les violences contre le personnel ou le matériel (vandalisme, incendies...).

Source : Dossier "Travail, mode d'emploi", *Sciences Humaines*, n° 114, mars 2001

## 2. UN PHENOMENE DIFFICILE A MESURER ET A EVALUER

Connaître les conditions de travail, mesurer l'ampleur des problèmes de santé professionnelle s'avèrent particulièrement difficile, a fortiori au niveau d'une région comme la Bretagne. Il est particulièrement révélateur de l'opacité du domaine des conditions de travail que la première initiative de l'Observatoire Régional de la Santé au Travail (ORST) ait été de commander, à un laboratoire universitaire nantais, une étude visant à recenser les intervenants du domaine de la santé au travail et les différentes statistiques disponibles...

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer cette situation.

### ***2.1. Une grande diversité d'intervenants qui rend l'information fragmentaire et peu disponible***

Les organismes intervenant dans ce domaine et susceptibles de produire des statistiques sont très nombreux, très dispersés ce qui rend l'information fragmentaire et peu disponible. Outre des organismes nationaux comme la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques du Ministère du Travail) et l'INRS (l'Institut National de Recherche

et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles), diverses structures régionales doivent être signalées :

- les statistiques sur les accidents du travail et les maladies professionnelles proviennent de la **Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM)** pour les entreprises relevant du régime général (IAA comprises) mais aussi de la **Mutualité Sociale Agricole (MSA)** pour les salariés des exploitations et coopératives agricoles ;
- si une Association régionale de la **médecine du travail** a très récemment été constituée, les "services de santé du travail" (qui remplacent, depuis juin 2003, les services de médecine du travail), qui sont des structures privées soumises à agrément, ne sont pas organisés en fonction du découpage administratif traditionnel et n'ont pas de caractéristiques unifiées. Ces services peuvent être interentreprises ou "autonomes" c'est-à-dire attachés à une seule entreprise de taille importante. De même, plusieurs services de santé du travail existent en fonction des secteurs (régime général, agriculture, BTP, fonction publique)<sup>317</sup> ;
- l'**Inspection du travail**, dont la vocation première n'est pas la collecte d'informations, a également une organisation différenciée selon les secteurs (transport, agriculture et agro-alimentaire, autres entreprises relevant du régime général...) ;
- l'**Antenne Bretagne de l'ANACT** (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) produit des documents d'information à partir d'expériences d'entreprises. Ces éléments sont particulièrement intéressants car ils présentent certaines bonnes pratiques et les difficultés concrètes rencontrées. En revanche, n'étant pas exhaustifs, ils ne sont pas toujours représentatifs des problèmes rencontrés par les entreprises ;
- un **Observatoire Régional de la Santé au Travail (ORST)**, de création très récente, n'a pas encore été en mesure de produire des documents intéressants sur les maladies, accidents et risques professionnels<sup>318</sup>. Toutefois, réunissant les principaux intervenants de la santé au travail, cette instance pourra constituer à l'avenir l'organisme central d'étude et d'analyse de la santé au travail en Bretagne (même s'il faut avoir conscience que les conditions de travail comprennent d'autres dimensions que la seule santé au travail comme le montre le champ d'intervention de l'ANACT qui implique également l'organisation du travail, l'intégration des technologies, le développement des compétences, les difficultés de recrutement...).

Parmi les autres sources d'information, il convient de noter les **CHSCT** (Comités d'Hygiène et Sécurité et des Conditions de Travail) des entreprises ou les **organismes spécialisés dans la prévention des risques** (tels que OPPBTP dans le bâtiment et les travaux publics, PREVENCEM dans les industries de carrières et matériaux de construction ou l'IMP dans le secteur maritime).

---

<sup>317</sup> Audition du Docteur Loïc TORTELIER (Médecin Coordonnateur à l'Association Interentreprises de Médecine du Travail – AïMT 35) du 13 septembre 2004

<sup>318</sup> Audition de Jean-Luc FAVRE et Michel CAZENAVE (Président et Vice-Président de l'ORST) du 1<sup>er</sup> juillet 2004

## 2.2. Des études diversement utilisables

Le **ressenti des conditions de travail par les salariés** ne peut être mesuré que par des enquêtes. Or, il n'existe **aucune étude** sur ce plan **au niveau régional**. De surcroît, **les données disponibles sont anciennes** : l'enquête nationale "Conditions de travail" de la DARES date de 1998 (des articles de 2004 continuent d'exploiter ces statistiques), l'enquête européenne de la Fondation pour l'amélioration des conditions de vie et de travail a été réalisée en 2000.

Des **études et documents épidémiologiques** existent et sont disponibles. En premier lieu, les rapports annuels d'activité des médecins du travail apportent des données chiffrées sur les pathologies rencontrées au niveau régional<sup>319</sup>. Nous utiliserons des statistiques provenant de ces documents dans la présente saisine. D'autres évaluations des risques professionnels sont réalisées ou en cours de réalisation :

- l'AROMSA a réalisé, dans le cadre du plan d'actions de la Charte pour un développement pérenne de l'agriculture et de l'agroalimentaire en Bretagne, une étude épidémiologique sur les troubles musculo-squelettiques affectant les salariés des IAA relevant du régime agricole<sup>320</sup> ;
- une enquête régionale sur les risques biologiques en agroalimentaire réalisée par 35 médecins du travail ;
- l'étude de repérage des risques CMR (cancérogènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction) selon les produits utilisés et le type d'activité, réalisée par des médecins du travail avec la DRTEFP de Bretagne ;
- une enquête régionale sur la souffrance mentale en agroalimentaire réalisée par des médecins relevant de la MSA en collaboration avec l'INSERM.

Au moment de la rédaction de ce rapport, les résultats de ces études ne sont pas encore disponibles.

D'autres études plus ponctuelles doivent également être signalées : sur les cancers professionnels, analyse des maladies professionnelles des peintres en carrosserie ou des menuisiers, investigation des cas d'inaptitude au travail ou analyse de la souffrance au travail...<sup>321</sup>

L'enquête SUMER (Surveillance médicale des risques professionnels) peut être régionalisée et sectorialisée. Elle constitue de ce fait un très précieux outil d'analyse de la situation de la santé au travail. Toutefois, les résultats disponibles sont aujourd'hui très anciens, les enquêtes étant peu fréquentes et la durée de traitement des données étant notablement longue. Ainsi, les dernières données disponibles datent de 1994 et les résultats de l'enquête réalisée en 2001 et 2002 ne seront disponibles que dans le courant de l'année 2005... Signalons par ailleurs qu'il est très difficile d'établir un lien entre précarité et santé au travail avec l'enquête SUMER qui ne porte que sur les salariés bénéficiant d'un CDI<sup>322</sup>.

---

<sup>319</sup> Audition des Docteurs Marie-Claude MAILLARD et Christian VERGER (Médecins Inspecteurs Régionaux du travail et de l'emploi pour la région Bretagne) du 13 septembre 2004

<sup>320</sup> Audition de Jean-Pierre MAZERY (DRAF Bretagne/SRITEPSA) du 13 septembre 2004

<sup>321</sup> Audition des Docteurs Marie-Claude MAILLARD et Christian VERGER du 13 septembre 2004

<sup>322</sup> Audition des Docteurs Marie-Claude MAILLARD et Christian VERGER (Médecins Inspecteurs Régionaux du travail et de l'emploi pour la région Bretagne) du 13 septembre 2004

D'autres éléments de terrain sont, à ce jour, inexploités : les fiches d'entreprises établies par les médecins du travail, les rapports annuels des CHSCT et les documents uniques élaborés par les entreprises. Malgré leur grande richesse, ces éléments ne peuvent être utilisés, probablement faute de moyen d'investigation suffisants pour traiter le volume considérable d'informations potentielles (d'une manière générale, la confidentialité des informations recueillies devrait être garantie).

### ***2.3. Les ambiguïtés de la notion de condition de travail compliquent leur appréhension***

Comme nous le verrons ultérieurement dans ce rapport, **la situation de la santé au travail n'est connue qu'imparfaitement** : certains accidents ou pathologies étant sous-déclarés, l'origine professionnelle de maladies n'étant pas toujours reconnue...

De plus, **les capacités à supporter de mauvaises conditions de travail varient selon les personnes** ce qui montre le **caractère partiellement subjectif de cette notion**.

**Il est délicat de parler des conditions de travail en général**, les tâches, les contraintes et les implications différant selon les secteurs, les activités, les entreprises et les métiers. Le travail intellectuel et le travail physique s'opposent mais peuvent aussi se cumuler, les frontières entre l'un et l'autre se réduisant. De même, les pathologies psychiques et physiques sont bien souvent liées.

Enfin, comme nous le montrions dans le point précédent, **les conditions de travail ne se limitent pas aux seules pathologies mais intègrent d'autres dimensions** (impact de l'organisation du travail, ressenti du travail etc.).

## **3. LA SANTE AU TRAVAIL**

### ***3.1. Une amélioration globale sur longue période...***

**Sur longue et moyenne période, l'amélioration des conditions de travail semble incontestable**. A titre d'exemple, au plan national, dans les années 1950, le nombre d'accidents du travail mortels s'établissait dans une fourchette située entre 1 600 et 2 000. En 2000, le chiffre était de 730. Or, au cours de la période, la population active a doublé.

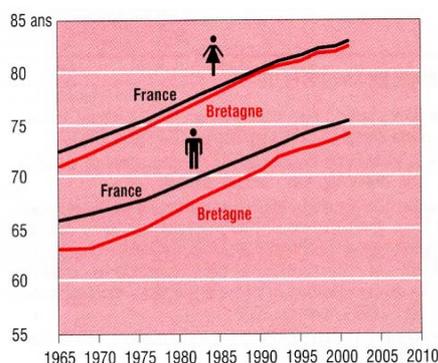
De même, la fréquence des accidents du travail avec arrêt a, en France, diminué de plus de 60 % en 50 ans<sup>323</sup>.

L'amélioration globale de la santé des Bretons (au travail et en dehors de celui-ci) est parfaitement reflétée par l'augmentation constante de l'espérance de vie.

---

<sup>323</sup> Cour des Comptes, *La gestion du risque accidents du travail et maladies professionnelles*, Rapport public particulier, février 2002

### Évolution de l'espérance de vie à la naissance en France et en région Bretagne depuis 1965



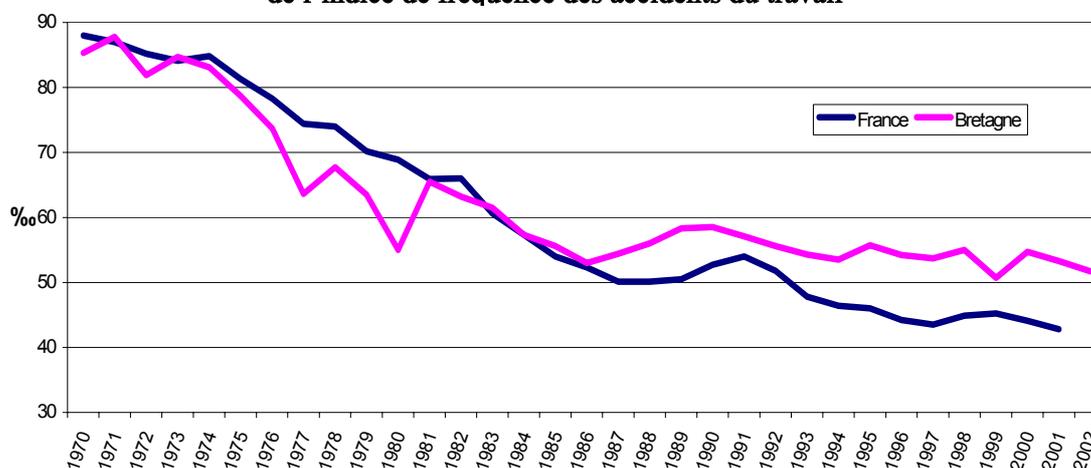
Source : Insee – État civil

Plusieurs explications peuvent être avancées :

- **l'évolution technique** a favorisé la mise au point d'outils et de matériels permettant la réduction ou la suppression des activités et opérations pénibles ;
- **l'évolution économique** a entraîné la disparition de métiers pénibles ou la baisse des effectifs dans ce type d'activités ;
- **des politiques de prévention des risques professionnels** ont été menées au plan national et régional, dans les filières et dans les entreprises elles-mêmes<sup>324</sup>.

Sur le plan des accidents du travail, la tendance continue à être positive comme le montre le graphique suivant, qui porte sur la période 1970-2002 et sur le régime général.

### Evolution en France et en région Bretagne de l'indice de fréquence des accidents du travail\*



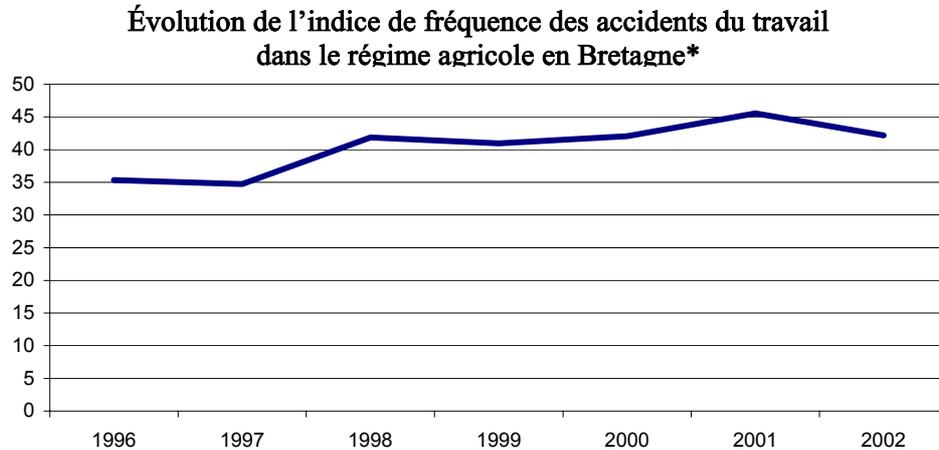
Source : CRAM de Bretagne, régime général

\*  $\frac{\text{Nombre d'accidents du travail} \times 1\,000}{\text{Nombre de salariés}}$

L'indice de fréquence des accidents a encore régressé au cours de la période récente, passant de 54,7 % en 2000 à 51,7 % en 2002.

<sup>324</sup> M. Yves STRUILLLOU, *Pénibilité et retraite*, Rapport remis au Conseil d'Orientation des Retraites (COR), avril 2003

La tendance est divergente pour le régime agricole (graphique suivant). Toutefois, il convient de signaler que la période prise en compte est plus courte, le nombre et la nature des accidents concernés sont différents de même que le mode de calcul adopté (ne sont pris en compte que les accidents avec arrêt et le calcul est effectué par rapport aux heures travaillées non au nombre de salariés).



*Source : MSA de Bretagne, régime agricole*

*\*  $\frac{\text{Nombre d'accidents du travail avec arrêt} \times 1\,000\,000}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$*

L'évolution plus défavorable des maladies professionnelles peut être expliquée, au moins pour partie, par des **raisons techniques**.

Ainsi, la meilleure prise en compte des pathologies professionnelles s'est traduite par une augmentation du nombre de maladies professionnelles reconnues et donc des cas recensés (l'effet dure plusieurs années pour une maladie reconnue). Les comparaisons sur longues périodes sont donc quasi-impossibles. De même, les progrès de la science, de l'épidémiologie et du dépistage ont permis de découvrir les causes au moins partiellement professionnelles de nombreuses affections. Des pathologies jusqu'alors non expliquées ou attribuées à d'autres activités humaines sont désormais imputées aux pratiques de travail. On peut citer, sur ce plan, le cas des pathologies liées à l'utilisation de l'amiante (dans le bâtiment, la construction navale, la réparation automobile...).

Enfin, une autre explication technique peut être avancée : **l'effet décalé de certaines mesures**. De **récents et importants efforts de prévention et de traitement des problèmes de santé au travail** (maladies et risques professionnels) doivent être notés **de la part des entreprises de Bretagne**. Leurs résultats n'apparaîtront probablement pleinement que dans les prochaines années.

Dans un même ordre d'idées, **on peut se demander si la société et les individus ne sont pas devenus moins tolérants face aux risques professionnels et à la souffrance au travail**. La sensibilité accrue à des phénomènes tels que le harcèlement moral ou le stress au travail est exemplaire sur ce plan.

### **3.2. ...mais des dégradations récentes, des particularités régionales et sectorielles**

Face à ces explications techniques ou de contexte, qui semblent incontestables, peuvent être avancés d'autres arguments contradictoires et, en premier lieu, que **les accidents du travail et maladies professionnelles demeurent encore très largement mal connus car notablement sous-déclarés et sous-évalués.**

#### **3.2.1. Un phénomène de sous-déclaration**

Une enquête nationale, réalisée sur 1,65 million d'accidents du travail survenus entre mars 1997 et mars 1998, chiffrait à 20 % environ le nombre d'accidents n'ayant fait l'objet d'aucune déclaration officielle<sup>325</sup>. Les raisons de ces sous-déclarations sont multiples.

#### **Les causes des sous-déclarations des accidents professionnels**

« Les facteurs de sous-déclaration cités par divers rapports et études sont multiples. Une grande partie de la sous-déclaration viendrait d'une méconnaissance de l'origine potentiellement professionnelle des affections, par les salariés mais aussi par le système médical, y compris beaucoup de médecins traitants.

Certains chercheurs considèrent pour leur part que l'objectif "zéro accident", assorti de primes, que se sont fixé certaines entreprises aurait un effet pervers, en incitant les salariés à ne pas faire déclarer les accidents par l'employeur et en provoquant des pressions en ce sens de la part de leurs collègues de travail. Selon eux, ce phénomène serait un facteur explicatif décisif de la contradiction entre la baisse du taux de fréquence et la croissance du nombre de jours d'arrêt par accident, les salariés ne déclarant plus les accidents qu'au-delà d'une certaine gravité.

D'autres ouvrages et articles mettent en avant de manière plus générale les pressions qui seraient exercées par beaucoup d'employeurs, notamment dans le but d'éviter l'imputation à leur charge des dépenses consécutives aux accidents.

Selon certains, la règle selon laquelle c'est l'employeur qui doit effectuer la déclaration, peut être considérée comme lui donnant une forme de pouvoir d'appréciation sur l'opportunité de déclarer ou non un accident de travail, même si tels ne sont ni la lettre ni l'esprit de la loi.

Le salarié peut aussi craindre, s'il pousse à déclarer l'accident, de paraître mettre lui-même l'accent sur la gravité de celui-ci, sur les séquelles qu'il pourra en conserver, et de nuire ainsi à l'appréciation qui pourra être portée sur ses aptitudes s'il souhaite une promotion.

Le fait que, lorsque l'accident n'est pas suffisamment grave pour entraîner l'attribution d'une rente, le salarié n'a souvent pas d'avantage à ce qu'il soit déclaré comme accident du travail, le fait que l'indemnisation par l'assurance AT-MP soit en certains cas moins favorable que l'indemnisation de droit commun (...) peuvent également jouer dans le sens de la sous-déclaration.

L'existence d'un phénomène de sous-déclaration ne semble guère contestée (...) »

*Source : Cour des Comptes, "La gestion du risque accidents du travail et maladies professionnelles", Rapport particulier, février 2002*

---

<sup>325</sup> Sylvie HAMON-CHOLET, "Accidents, accidentés et organisation du travail", *Premières Informations et Premières Synthèses* (DARES), n° 20.1, mai 2002

Si la complexité des mécanismes réglementaires et des modes de remboursement contribue à ce phénomène de sous-déclaration<sup>326</sup>, la connaissance scientifique peut également être invoquée. Ainsi, certaines maladies à survenance tardive ou différée (c'est le cas des cancers) ne sont souvent pas attribuées à des causes professionnelles car apparaissant chez les retraités<sup>327</sup>. D'une manière générale, pour les pathologies aux causes plurifactorielles (professionnelles et privées notamment), les connaissances scientifiques et épidémiologiques doivent encore être améliorées. Ainsi, la Commission d'orientation du Plan national santé-environnement a conclu récemment que "*l'insuffisance de connaissance scientifique – notamment pour la prévention des effets différés - est à mettre en parallèle avec la modestie des ressources disponibles pour la recherche en santé au travail et la saturation rapide des capacités d'expertise nationales. On peut en rapprocher l'insuffisance de la production des données concernant les risques et leurs effets constatables, qui prive les centres de décision de la base d'informations nécessaires*"<sup>328</sup>. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant de constater une "*sous-évaluation par le corps médical de l'origine professionnelle des pathologies*"<sup>329</sup>. Les publications médicales estiment que pour une maladie professionnelle déclarée, trois à quatre maladies seraient non déclarées<sup>330</sup>.

Il est aussi difficile de connaître l'origine d'un trouble chez certains salariés (travailleurs précaires notamment les intérimaires qui exercent des activités parfois très différentes les unes des autres ou salariés "perdus de vue" selon la formule de la médecine du travail : personnes au chômage, ayant arrêté leur activité professionnelle...) <sup>331</sup>.

### 3.2.2. Une croissance des indemnités journalières de maladie

L'explosion des indemnités journalières de maladie (au plan national, l'augmentation a été de 46 % entre 1997 et 2002 pour les salariés du privé) a été attribuée par certains, notamment le Ministre de la Santé, à des "abus" de la part de médecins et de salariés.

<sup>326</sup> Audition du Docteur Loïc TORTELIER (Médecin Coordonnateur à l'Association Interentreprises de Médecine du Travail – AIMT 35) du 13 septembre 2004

<sup>327</sup> Dossier de presse relatif à la séance plénière du 13 avril 2004 du Conseil Supérieur de la Prévention des Risques Professionnels (CSPRP)

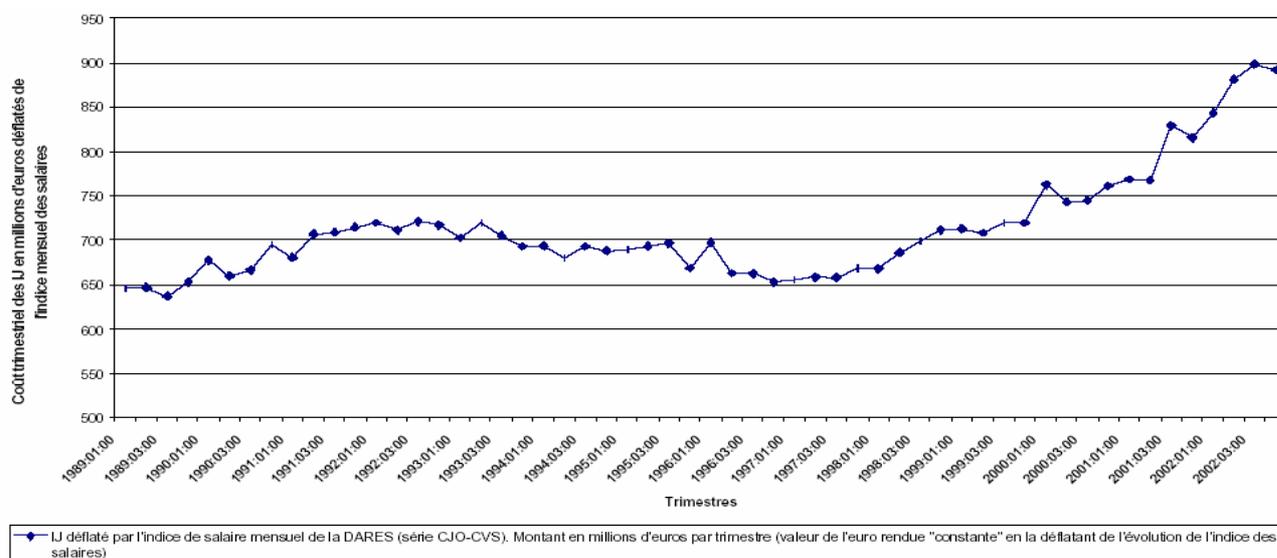
<sup>328</sup> Isabelle MOMAS, Jean-François CAILLARD et Benoît LESAFFRE, *Rapport de la Commission d'orientation du Plan national santé-environnement*, février 2004

<sup>329</sup> Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) *La prévention sanitaire en milieu de travail*, février 2003

<sup>330</sup> Indication fournie par Lucien BEAUDOUIN (Ingénieur-Conseil régional à la CRAM de Bretagne)

<sup>331</sup> Audition du Docteur Christian VERGER (Médecin Inspecteur régional de la Médecine du Travail) du 13 septembre 2004

### Évolution des indemnités journalières "maladie" de 1989 à 2002 en France (corrigée de l'évolution de l'indice des salaires)



Source : DRESS

Cette explication "technique" semble cependant insuffisante et exagérée. Selon le Directeur Général de la CNAM, la fraude ne représenterait, au plan national, que 6 % des indemnités versées<sup>332</sup>. D'autres causes peuvent être évoquées : dégradation des conditions de travail dans certaines activités, vieillissement de la population (le nombre de jours d'arrêt par assuré arrêté est de 28 pour une personne de moins de 40 ans et de 67 pour un individu de 50 à 59 ans), l'amélioration de la couverture complémentaire, la fin annoncée des pré-retraites (qui a incité certaines entreprises à "transférer sur la collectivité leurs difficultés à maintenir en activité ou à proposer des postes adaptés à leurs salariés âgés"<sup>333</sup>), la forte montée des arrêts de longue durée (qui n'impliquent que 5 % des assurés mais pèsent très lourd dans le coût des indemnités journalières)<sup>334</sup>, l'augmentation des coûts médicaux...

En outre, on peut se demander si l'accroissement des maladies professionnelles, constaté depuis plus d'une décennie, n'est pas appelé à perdurer et peut être à s'accélérer : "les professionnels du secteur de la santé s'accordent à dire que la tendance observée sur les dernières années risque de se confirmer dans l'avenir : nous ne serions que dans la phase émergente du processus"<sup>335</sup>.

<sup>332</sup> Daniel LENOIR cité in "La montée des congés-maladie illustre des relations sociales durcies", *Le Monde*, 8 juin 2004

<sup>333</sup> "La montée des congés-maladie illustre des relations sociales durcies", *Le Monde*, 8 juin 2004

<sup>334</sup> Inspection Générale des Finances (IGF) et Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) "Les dépenses d'indemnités journalières", octobre 2003 voir aussi "Arrêts maladie, haro sur les "malades imaginaires" !", *Entreprise & Carrières*, n° 723, 29 juin-5 juillet 2004

<sup>335</sup> Joseph PENNORS et Jean Luc PERROT, "Conditions de travail : variable importante de la compétitivité des industries agroalimentaires", *Revue de l'Observatoire des IAA de Bretagne*, n° 51, octobre 1998

### 3.2.3. Une situation hétérogène

Ajoutons également que **l'évolution des conditions de travail n'est uniforme ni sectoriellement, ni géographiquement**. Ainsi, certaines filières peuvent légitimement revendiquer une nette amélioration des conditions de travail de leurs salariés (automobile par exemple) alors que la situation s'est nettement dégradée dans d'autres activités notamment du tertiaire<sup>336</sup>. De même, les comparaisons entre pays et régions font apparaître des tendances nettement divergentes. Une enquête réalisée en 2000 auprès des salariés européens place la France parmi les pays dans lesquels les conditions de travail sont les plus pénibles. Ainsi, la France est, derrière la Grande Bretagne, le pays comprenant la plus forte proportion de salariés déclarant porter et déplacer constamment ou presque constamment des charges lourdes (16,7 % contre 11,8 % pour la moyenne de l'Europe des 15). Elle est également deuxième pour les activités impliquant, de manière constante ou quasi-constante, des mouvements répétitifs des mains et des bras (41,9 % contre 30,5 %). Elle se classe au quatrième rang européen pour la part des salariés estimant que leur travail recèle des risques pour leur santé et leur sécurité (29,5 %)<sup>337</sup>.

De même, en 1999, la France enregistrait le troisième taux d'incidence des accidents du travail non mortels de l'Europe des 15 (avec un taux de 49,9 ‰ contre 40,8 ‰ en moyenne)<sup>338</sup>. La comparaison avec la politique volontariste de réduction des risques professionnels menée aux Etats-Unis n'est pas non plus à l'avantage de la France<sup>339</sup>.

**Les résultats de la Bretagne apparaissent assez sensiblement inférieurs à la moyenne nationale**. Le premier graphique du présent rapport montre ainsi que l'espérance de vie demeure, dans la région, constamment inférieure à la moyenne française (en Bretagne, en 2001, l'espérance de vie à la naissance était de 74,3 ans pour les hommes et de 82,5 ans pour les femmes contre 75,5 et 82,8 ans en moyenne nationale). De même, le deuxième graphique indique que, depuis 1985, l'indice de fréquence des accidents du travail a été, en Bretagne, continuellement supérieur à la moyenne française (53,3 ‰ contre 42,8 ‰ en 2001). Le problème des troubles musculo-squelettiques (TMS) est aussi particulièrement préoccupant en Bretagne.

La carte suivante montre également que trois départements bretons sur quatre présentent un nombre moyen d'indemnités journalières "maladie" versées par salarié supérieur à la moyenne nationale<sup>340</sup>.

<sup>336</sup> Sylvain ALLEMAND, "Regards croisés sur le travail", *Sciences Humaines*, n° 114, mars 2001

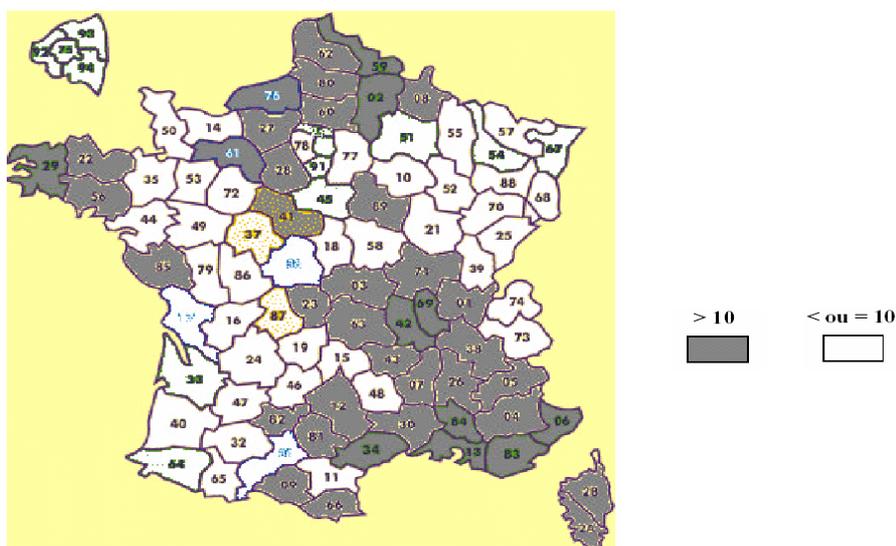
<sup>337</sup> Données de la *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail* – Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

<sup>338</sup> Eurostat, *Statistique de la santé, chiffres clés de la santé 2002, données 1970-2001*, mars 2004

<sup>339</sup> Philippe ASKENAZY, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Éd. La République des idées-Le Seuil, 2004

<sup>340</sup> IGF et IGAS, op. cit., février 2003

## Nombre moyen d'indemnités journalières versées par salarié occupé en 2002



Source : CNAMTS

## 3.2.4. L'émergence de nouvelles pathologies

La comparaison temporelle est rendue difficile par l'évolution des pathologies professionnelles. L'augmentation du nombre de maladies reconnues n'explique pas à lui seul l'accroissement des maladies professionnelles. On assiste en effet à **l'émergence ou à l'affirmation de pathologies nouvelles liées aux changements dans les conditions de travail**. En 2002, les troubles musculo-squelettiques (TMS), qui représentaient en Bretagne 91,9 % des maladies professionnelles en Bretagne (si l'on ajoute les affections rachis lombaires aux affections péri-articulaires), avaient connu une croissance considérable (+ 234 % pour les affections péri-articulaires par rapport à 1996). Les TMS ne sont pas, à proprement parlé, des pathologies nouvelles (elles ont été décrites dès le XIX<sup>ème</sup> siècle) mais leur ampleur est probablement inédite et on constate que les manifestations sont de plus en plus diversifiées ("la maladie de la souris" liée à l'utilisation d'outils informatiques, constitue une de ces manifestations nouvelles).

Cette explosion des TMS révèle l'augmentation des tâches répétitives dans certaines activités, l'intensification des cadences, la mauvaise prise en compte de la pénibilité et de l'ergonomie des postes (dans les industries des viandes, un couteau mal aiguisé peut par exemple être à l'origine d'une affection périarticulaire), et la montée du stress (l'impact de facteurs psychosociaux sur l'apparition des TMS a été scientifiquement prouvé).

De nouvelles pathologies peuvent aussi être signalées. La médecine du travail a ainsi distingué 77 cas, qui ne figurent pas toujours dans les maladies reconnues. On peut par exemple citer des pathologies ostéoarticulaires (trouble neurologique des membres, kyste synovial...), des pathologies du rachis (hernies cervicales, cruralgies etc.), des allergies à certains produits chimiques (eczémas, asthme...) mais aussi des pathologies psychiques (anxiété, dépression, névroses graves...) <sup>341</sup>. La montée des maladies psychiques, difficile à mesurer, semble en effet une des manifestations de cette nouvelle configuration des pathologies du travail.

<sup>341</sup> Audition du Docteur Marie-Claude MAILLARD (Médecin Inspecteur Régional du travail et de l'emploi pour la région Bretagne) du 13 septembre 2004

Selon le Directeur Régional du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Bretagne, les conditions de travail connaissent en Bretagne deux évolutions contraires : une amélioration pour les risques liés aux usages de machines, une dégradation sur le plan des risques nouveaux (maladies différées, pathologies psychologiques...) <sup>342</sup>.

L'importance des incidences des conditions de travail et de leurs transformations sur la santé de la population active est bien réelle. La situation en Bretagne et son évolution présentent certaines caractéristiques particulières.

## SECTION 2 - LES MALADIES PROFESSIONNELLES EN BRETAGNE

### 1. ÉVOLUTION RECENTE

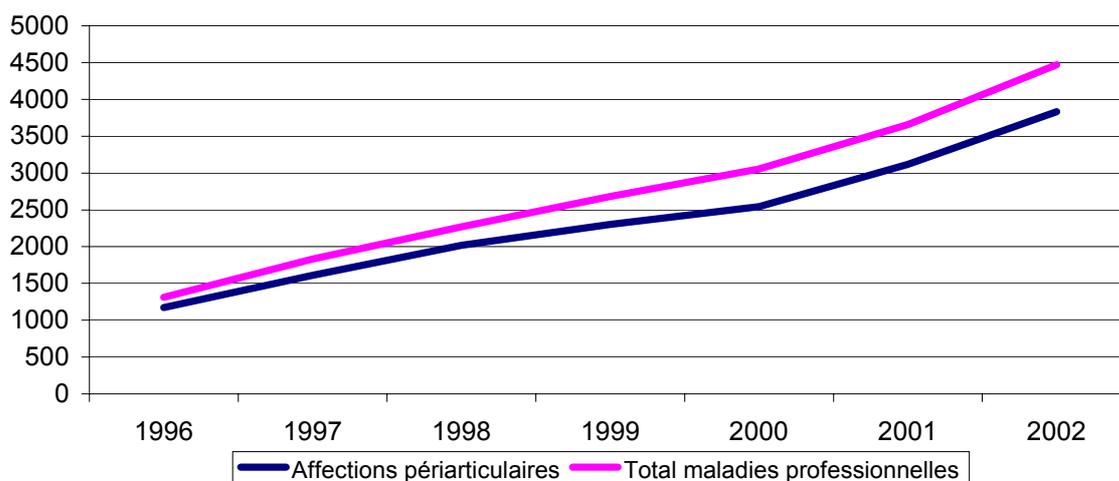
#### 1.1. Des évolutions proches des tendances nationales

Selon Lucien BEAUDOUIN (Ingénieur-conseil régional à la CRAM de Bretagne), les tendances récentes en matière de santé au travail sont relativement inquiétantes en Bretagne :

- un accroissement de la gravité des affections (maladies professionnelles et accidents du travail) ;
- une augmentation des coûts générés par ces affections (maladies professionnelles et accidents du travail) ;
- une forte croissance des maladies professionnelles.

Il faut cependant souligner que ces constats ne sont pas spécifiques à la région Bretagne si on excepte le cas des maladies professionnelles, notamment des TMS. On retrouve en effet la même problématique sur la totalité du territoire français.

Évolution des maladies professionnelles et des affections périarticulaires en Bretagne



Source : CRAM de Bretagne (régime général), MSA de Bretagne (régime agricole), traitement CESR

<sup>342</sup> Audition de M. Jean-Marc DE CACQUERAY (Directeur Régional du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) du 13 septembre 2004

## PARTIE 4 : Quelles conditions de travail ?

Comme nous le signalions précédemment, la période récente a vu un très fort accroissement des affections périarticulaires (qui constituent l'essentiel des troubles musculo-squelettiques).

Ces affections sont, de manière très nette, les maladies professionnelles les plus fréquentes. De ce fait, l'accroissement du nombre de ces affections connaît un rythme très similaire à celui des maladies professionnelles dans leur ensemble entre 1996 et 2002, (+ 227,4 % pour les premières et + 241,8 % pour le total des maladies si l'on cumule les statistiques du régime agricole et du régime général).

### Évolution des maladies professionnelles en Bretagne

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ciments	16	11	11	22	23	16	13
Silicose	8	19	15	9	24	16	24
Asbestose - Amiante	12	41	65	78	73	104	151
Surdité	22	19	15	28	21	10	16
Résines époxyques	3	5	3	5	4	4	2
Affections périarticulaires	930	1 305	1 658	1 867	1 988	2 472	3 114
Lésions ou dermites eczématiformes allergiques	14	28	22	25	31	27	25
Affections respiratoires allergiques	7	9	10	13	11	12	23
Vibrations et chocs	7	6	15	8	12	8	11
Lésions chroniques du ménisque	5	9	19	13	11	35	28
Solvants organiques liquides	6	7	3	3	2	8	2
Affections Chroniques rachis lombaires (vibrations)	-	-	-	-	31	27	23
Affections Chroniques rachis lombaires (charges lourdes)	-	-	-	-	150	146	172
Autres	22	28	45	110	43	46	47
<b>Total régime général</b>	<b>1 052</b>	<b>1 487</b>	<b>1 881</b>	<b>2 181</b>	<b>2 424</b>	<b>2 931</b>	<b>3 651</b>
Affections causées par les ciments	-	1	1	3	-	-	1
Affections consécutives à la manipulation de charges lourdes	-	-	2	5	21	16	30
Affections consécutives aux vibrations	-	1	-	17	25	20	20
Affections dues à l'inhalation de poussières d'amiante	-	2	1	-	1	2	7
Affections dues à des préparations pentachlorophénol-lindane	-	-	-	1	-	-	-
Affections dues aux dérivés nitres du phénol...	-	-	-	1	-	-	-
Affections dues aux phosphates, carbamates et anticholines	-	-	-	-	1	-	-
Affections dues aux rickettsies	1	-	-	-	-	-	-
Affections dues aux solvants organiques liquides	-	-	-	1	1	-	-
Affections dues aux vibrations, chocs d'outils et de machines	1	1	1	1	4	1	-
Affections périarticulaires dues à des gestes et postures	241	307	360	434	554	644	720
Affections professionnelles provoquées par les bois	-	-	1	-	-	-	1
Affections respiratoires de mécanisme allergique	1	11	10	12	11	8	15
Leptospiroses	-	1	-	-	-	-	1
Lésions chroniques du ménisque	-	1	1	-	-	1	1
Lésions eczématiformes de mécanisme allergique	4	13	7	17	10	24	16
Mycoses cutanées, périonyxis et onyxis	2	1	-	-	2	3	-
Psittacose	-	-	-	1	-	-	3
Rouget du porc	-	-	-	2	1	4	4
Surdité provoquée par les bruits lésionnels	2	1	4	4	2	5	1
Tétanos professionnel	2	1	-	-	-	-	-
Tularémie	2	-	-	-	-	-	-
Non renseigné	-	1	2	3	-	-	-
<b>Total régime agricole</b>	<b>256</b>	<b>342</b>	<b>390</b>	<b>502</b>	<b>633</b>	<b>728</b>	<b>820</b>
<b>TOTAL Affections périarticulaires (CRAM-MSA)</b>	<b>1 171</b>	<b>1 612</b>	<b>2 018</b>	<b>2 301</b>	<b>2 542</b>	<b>3 116</b>	<b>3 834</b>
<b>TOTAL Maladies professionnelles (CRAM-MSA)</b>	<b>1 308</b>	<b>1 829</b>	<b>2 271</b>	<b>2 683</b>	<b>3 057</b>	<b>3 659</b>	<b>4 471</b>

Source : CRAM de Bretagne (régime général), MSA de Bretagne (régime agricole), traitement CESR

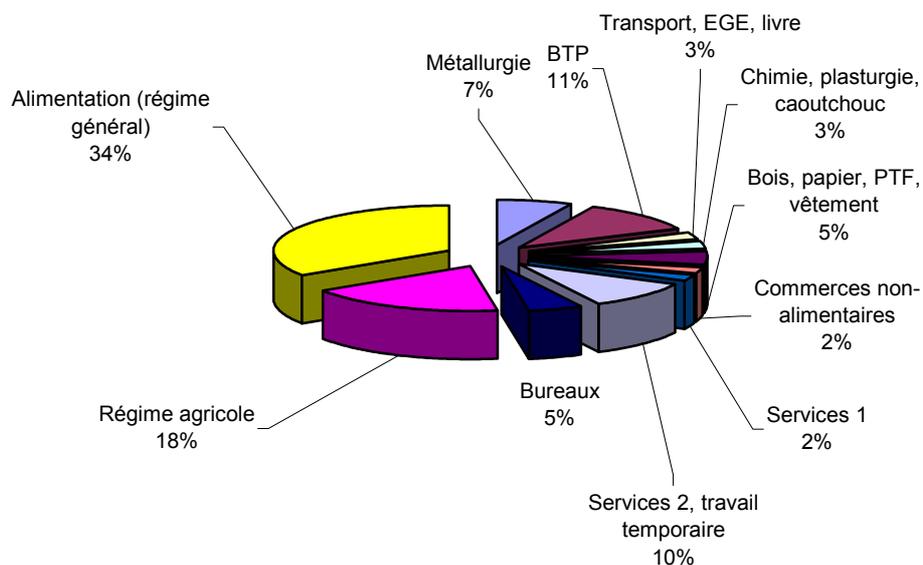
## 1.2. Ces évolutions dans le temps ont des causes multiples

Ces comparaisons temporelles, bien qu'intéressantes, doivent être envisagées avec précaution. En effet, des reconnaissances de nouvelles pathologies ou des modifications dans les critères de reconnaissance décidées par les pouvoirs publics peuvent contribuer à amplifier la croissance des maladies professionnelles et à renforcer le poids des TMS dans le total des affections. Cela a été notamment le cas à la suite de la reconnaissance, en 1999, des affections chroniques rachis lombaires (liées aux vibrations basses et moyennes ou aux manutentions manuelles de charges lourdes), qui peuvent incontestablement être assimilées aux TMS au même titre que les affections périarticulaires. Si l'on intègre ces affections, en 2002 les TMS représentaient au total 91,9 % des maladies professionnelles.

Néanmoins, le fait que des nouvelles reconnaissances soient encore possibles montre bien que les TMS constituent un phénomène de santé publique de portée considérable. Il faut d'ailleurs noter que la limitation à certains secteurs des possibilités de reconnaissance des affections chroniques rachis lombaires tend à restreindre une portée qui aurait pu être plus considérable encore en cas de généralisation à l'ensemble des filières.

Ajoutons enfin que les maladies autres que les TMS ont enregistré une croissance importante sur la période 1996-2002 (+ 365 %), ce qui montre que la question de la santé au travail a des implications multiples et que l'impact négatif de la détérioration des conditions de travail dans certaines entreprises est non négligeable. Toutefois, cette croissance semble avoir des explications principalement techniques. Nous citerons notamment une meilleure connaissance du sujet par les médecins généralistes mais aussi par leurs patients, vraisemblablement liée aux divers articles ou manifestations initiés par les médias. L'exemple le plus caractéristique concerne la reconnaissance des asbestoses professionnelles (maladies consécutives à une exposition à l'amiante) qui ont été multipliées par 3,7 entre 1997 et 2002. Les affections liées au contact avec l'amiante ont d'ailleurs causées 18 des 20 décès par maladie professionnelle enregistrés en Bretagne en 2002 dans le régime général (on déplore également une mort de leucémie et une mort par silicose).

Les maladies professionnelles selon les secteurs en Bretagne en 2002



Source : CRAM de Bretagne (régime général), MSA de Bretagne (régime agricole)

### **1.3. Des caractéristiques propres aux activités régionales**

La répartition sectorielle des maladies professionnelles reflète les spécialisations économiques de la région (l'agro-alimentaire, le BTP, la métallurgie au travers de l'industrie automobile et de la construction navale ont des poids importants dans l'emploi régional<sup>343</sup>) mais aussi les secteurs à risque (car ces mêmes activités s'avèrent également relativement risquées en matière de santé au travail).

L'intérim nécessite un intérêt particulier. Il faut, en premier lieu, constater que le travail temporaire se révèle être un domaine générateur de déclarations de maladies professionnelles. Le lien entre pathologies et précarité, manque d'expérience et/ou de formation au poste de travail, apparaît ainsi nettement. Des statistiques de la CRAM montrent par ailleurs que les résultats des principaux secteurs (IAA, BTP, métallurgie) auraient été encore renforcés en cas d'intégration des résultats de l'intérim.

Signalons enfin que ne sont présentées que les données du régime général et du régime agricole ce qui tend à exclure des activités bien représentées en Bretagne et pouvant être relativement risquées (notamment la pêche).

### **1.4. Les expositions professionnelles**

Le tableau suivant présente les expositions professionnelles repérées par les médecins du travail, au cours de 608 509 examens cliniques effectués au cours de l'année 2002 (les salariés impliqués relèvent du régime général).

Il convient bien évidemment de lire ces statistiques avec des précautions. Certains salariés peuvent cumuler plusieurs expositions. De même, une exposition est plus ou moins nocive selon son intensité (par exemple la durée de travail devant un ordinateur peut varier de quelques minutes à plusieurs heures, le niveau sonore du bruit peut être plus ou moins important)...<sup>344</sup>

Néanmoins, il est important de noter que plus de 400 000 expositions à des risques professionnels ont été repérées, que près de 140 000 personnes effectuent des gestes répétitifs, que l'exposition à l'amiante concerne encore 5 048 personnes ou que 7 000 salariés sont exposés à divers CMR (cancérogènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction).

---

<sup>343</sup> Le secteur de la réparation automobile, également relativement risqué, est intégré à cette catégorie "Métallurgie"

<sup>344</sup> Audition des Docteurs Marie-Claude MAILLARD et Christian VERGER (Médecins Inspecteurs Régionaux du travail et de l'emploi pour la région Bretagne) du 13 septembre 2004

## Les expositions professionnelles repérées en Bretagne en 2002

	Nombre de cas		Nombre de cas
Exposition à des gestes répétitifs (risque TMS)	138 702	Exposition à divers CMR (cancérogènes, mutagènes, toxiques pour la reproduction)	7 000
Travail sur écran	115 570	Exposition à des poussières de fer	6 700
Exposition au bruit	121 440	Exposition à la silice	5 750
Manipulation d'agents biologiques	23 400	Exposition à l'amiante	5 408
Emploi de machines outils vibrantes	16 600	Exposition au benzène	3 670
Exposition à des poussières de bois	9 500	Exposition aux peintures par pulvérisations	3 650
Travail en chambre froide	8 450	Exposition aux radiations ionisantes	2 300
Utilisation du brais de houille, goudrons, huiles végétales	8 250	Exposition au plomb	1 766

Source : Résultats des rapports annuels d'activité du médecin du travail de Bretagne transmis par les Docteurs Marie-Claude MAILLARD et Christian VERGER (Médecins Inspecteurs Régionaux du travail et de l'emploi)

Malgré l'absence des statistiques des salariés relevant de la MSA, le caractère physique de l'activité pratiquée apparaît assez nettement (seul le travail sur ordinateur ne présente pas, a priori, de caractère directement physique).

## 2. LE CAS DE DEUX PATHOLOGIES : LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES ET LE STRESS

### 2.1. Les troubles musculo-squelettiques

#### 2.1.1. Le phénomène

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) peuvent être définis comme **des pathologies affectant les tissus (tendons, nerfs, muscles, gaines synoviales...) situées à la périphérie des articulations**. Il s'agit de pathologies touchant les segments corporels permettant à l'homme de se mouvoir et de travailler. Elles se manifestent principalement à l'épaule (tendinite de la coiffe des rotateurs), au coude (épicondylite), au poignet et à la main (syndrome du canal carpien), ainsi que dans le dos (régions cervicales et lombaires) et aux genoux (chez les carreleurs, les maçons notamment). Les membres supérieurs sont donc principalement affectés.

Reconnues comme maladies professionnelles, ces lésions non mortelles sont essentiellement révélées par des douleurs. Elles entraînent souvent une limitation localisée des gestes et peuvent par la suite s'avérer invalidantes tant pour les activités professionnelles que personnelles.

L'**origine** de ces affections est nettement **plurifactorielle**. Elles résultent notamment d'interactions entre des éléments physiques, personnels et psychosociaux. Le stress, le sentiment d'une faible reconnaissance et de l'absence de sens du travail pratiqué entraînent, dans des cas de travail physique répétitif, intense, rapide, impliquant des positions articulaires extrêmes, l'apparition de cette forme de troubles. La recherche médicale montre d'ailleurs

que "le stress, qui favorise les tensions musculaires et les sécrétions d'hormones cortico-surréaliennes, fragilise les insertions tendineuses"<sup>345</sup>.

### **Les causes des troubles musculo-squelettiques**

Les causes ou facteurs favorables sont essentiellement d'ordre professionnel. On peut distinguer :

#### **Les facteurs de risques en lien avec l'organisation et l'environnement psycho-social**

- composantes d'organisation : courts délais d'exécution, cadences élevées, autonomie limitée, peu ou pas de maîtrise du processus et du rythme de travail, objectifs multiples voire contradictoires à concilier (respect de la qualité et augmentation des quantités produites ce qui implique une densification des mouvements, conciliation de la précision et de la rapidité),
- vécu relationnel difficile avec les collègues, avec la hiérarchie,
- monotonie, insatisfaction, perception négative du travail, sentiment d'une activité vide de sens, manque de reconnaissance,
- stress,
- faible expérience dans le poste.

A noter que la probabilité d'apparition d'un TMS ne dépend pas uniquement du poste de travail du salarié mais aussi des flux en vigueur dans l'entreprise (et donc de l'organisation de cette dernière).

#### **Les facteurs en lien avec la gestuelle de travail**

Les TMS résultent d'un déséquilibre entre les sollicitations musculaires et articulaires et les capacités fonctionnelles de l'opérateur à y faire face :

- positions articulaires extrêmes,
- efforts développés,
- répétitivités des gestes (souvent de faible amplitude),
- travail en position maintenue,
- temps de récupération insuffisants,
- travail cyclique,
- séquences de travail intenses et rapides,
- postures inappropriées.

Signalons que le geste comporte une face observable (force, amplitude articulaire, répétition) mais aussi une dimension moins visible (l'intention, l'habileté, la stratégie qui guide l'action, l'apprentissage obtenu précédemment...). L'une et l'autre dimensions, qui peuvent être plus ou moins contraintes, influent sur le risque de survenance d'un TMS.

#### **Facteurs aggravants**

- vibrations,
- port de gants,
- espace de travail encombré ou trop restreint,
- travail dans le froid ou impliquant des variations de températures, humidité des locaux, lumière insuffisante, aération déficiente, bruit.

---

<sup>345</sup> Docteur Denis CARLES, "Troubles musculo-squelettiques : premières causes de maladie professionnelle", *Concours Médical*, tome 124-34, 9 septembre 2002

### Les facteurs extra professionnels

La vie privée peut, dans certains cas, participer à la survenue des TMS, par rapport aux facteurs d'ordre professionnels :

- caractéristiques personnelles (âge, sexe, antécédents médicaux). Il n'existe toutefois pas de niveau absolu de sollicitation, mais plutôt un niveau relatif qui est propre à chaque individu,
- activités de loisirs (sport...).

L'incidence des facteurs de risque extra-professionnels reste faible dans la survenue des TMS.

*Source : D'après notamment CRAM de Bretagne, "Entreprises, connaissez-vous bien les troubles musculo-squelettiques ?", 2004 et Antenne de Bretagne de l'ANACT, "Agir sur les TMS par des actions sur l'organisation du travail", Arrêt sur Image, décembre 2003*

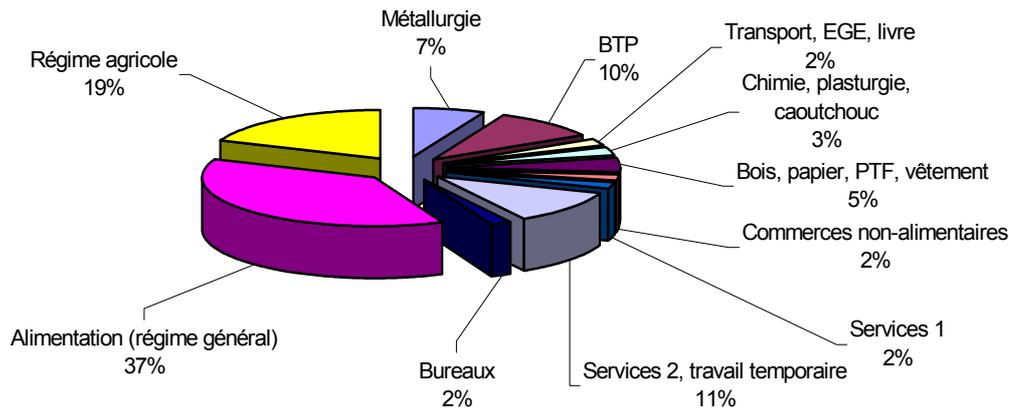
A l'instar de ce que l'on constate pour de nombreuses maladies professionnelles, **le phénomène**, malgré son explosion récente, **semble encore sous-estimé**. Tous les cas n'entrent pas encore dans les tableaux des maladies professionnelles<sup>346</sup>. Les sous-déclarations seraient également considérables.

Ces pathologies apparaissent à tous les âges : chez les sujets âgés qui présentent des muscles moins souples et moins hydratés, mais aussi chez les jeunes dont l'inexpérience relative ne permet pas de s'adapter de manière optimale aux contraintes de leur poste de travail. Par ailleurs, les femmes semblent plutôt désavantagées par rapport aux hommes sur ce plan, en raison notamment d'influences hormonales.

Les TMS surviennent principalement dans des industries de main d'œuvre (industrie agro-alimentaire, chaussure, textile-habillement, industrie automobile). Toutefois, ces manifestations sont décelées dans d'autres activités qui n'impliquent pas de travaux de force. Le tertiaire est ainsi touché, en particulier les administrations, les hôpitaux, les banques et les entreprises de l'informatique. Le maniement de la souris et l'usage du clavier entraînent des affections repérées aux Pays-Bas et aux Etats-Unis.

<sup>346</sup> Docteur Myriam KAMEL, "Troubles musculo-squelettiques, tout faire pour favoriser la reprise d'activité professionnelle", *Le Quotidien du Médecin*, 22 juin 2004

Les troubles musculo-squelettiques selon les secteurs en Bretagne en 2002



Source : CRAM de Bretagne (régime général), MSA de Bretagne (régime agricole)

Le graphique précédent, qui présente la répartition sectorielle des troubles musculo-squelettiques en Bretagne en 2002, montre que ces affections sont particulièrement nombreuses dans l'agro-alimentaire (agriculture et IAA) et dans le secteur du travail temporaire. Le lien entre ces deux activités peut aisément être effectué puisqu'en 2002, l'agroalimentaire était le premier secteur recourant au travail intérimaire en Bretagne avec 27,35 % des contrats passés. Les activités physiques répétitives, souvent effectuées à un rythme assez élevé, qui caractérisent notamment les industries des viandes, expliquent ce poids prépondérant de l'agro-alimentaire dans les TMS. Signalons que la Bretagne est une des régions françaises avec les Pays-de-la-Loire dans lesquelles les TMS sont les plus développées, le Finistère occupant même le premier rang des départements français pour ces pathologies.

### 2.1.2. Les modes de réponse aux TMS

#### 2.1.2.1. La difficulté de la mise en place d'actions correctrices

**La lutte contre le phénomène des TMS est particulièrement délicate.** En premier lieu, les causes de ces pathologies sont multiples et très souvent cumulatives. Il n'existe donc pas de solution miracle. Chaque entreprise présente une combinaison inédite d'histoire propre, de pratiques de management, d'organisation du travail, de relations sociales... Les réponses sont donc toujours spécifiques. Il convient par conséquent de se méfier des solutions toutes faites qui ne traiteraient qu'une seule cause à la fois. Des effets pervers sont même envisageables : *"parfois, les solutions viennent aggraver le phénomène à l'origine de son apparition, lorsque par exemple, l'aménagement du poste de travail ayant pour effet de réduire le temps d'exécution des opérations élémentaires, aboutit à une augmentation de l'allure"*<sup>347</sup>.

Ajoutons que toute modification d'un des paramètres (l'organisation du travail par exemple) a des incidences sur les autres facteurs, ce qui plaide en faveur d'une approche globale et pluridimensionnelle, mais aussi de la mise en place de formations à destination des acteurs et notamment des membres des CHSCT (un mandat au sein d'une telle instance nécessitant des connaissances précises des TMS).

<sup>347</sup> Nicole LE HIR et Patricia SOUSSEM, Jean BUSSERY, Claude LENORMAND, Jean Louis MOURICOU, "L'emploi dans l'agroalimentaire breton : nouvelles attentes, nouvelles qualifications, nouvelles exigences" in Jean-Luc PERROT, Philippe ROUFFIO et Jean-Paul SIMIER (Dir.), *Agroalimentaire : enjeux et ruptures en Bretagne*, éd. Apogée, 2002

Par ailleurs, les actions mises en place ne donnent pas toujours des résultats rapides, ce qui a des effets décourageants pour les acteurs. La démarche doit donc être inscrite dans le long terme. De même, les outils employés peuvent perdre de leur efficacité au fil du temps, les résultats obtenus n'étant jamais définitifs. Une révision régulière des moyens utilisés est donc nécessaire.

En définitive, les entreprises de Bretagne apparaissent souvent mal préparées à la lutte contre les TMS. Une enquête réalisée par la CRAM de Bretagne auprès de 43 entreprises des IAA régionales, dont une majorité comptait plus de 50 salariés, a montré que si la plupart des sociétés ont pris conscience du risque (60 % affirment se sentir impliquées et expriment leur envie d'agir vis-à-vis des TMS), seules 30 % se sont effectivement engagées dans une démarche de prévention (ces dernières s'estiment d'ailleurs gagnantes) et les deux-tiers des réponses "*relaient le sentiment d'être démunis, dépassés, mal informés*" (70% des entreprises ne savent pas comment s'y prendre pour réagir aux TMS)<sup>348</sup>.

#### 2.1.2.2. Exemples d'actions correctrices

Au total, sans souci d'exhaustivité, on peut énumérer **quelques actions correctrices envisageables**, parmi beaucoup d'autres<sup>349</sup> :

- en matière de **conception des produits à fabriquer**, il convient de faire en sorte que les bureaux d'études élaborent des produits "faciles" à réaliser, non traumatisants pour les personnes ;
- **les postes de travail doivent être aménagés de façon ergonomique** (prendre en charge l'espace de travail, mettre à portée de main le petit matériel nécessaire, rendre possible de s'asseoir et de travailler avec les bras en zones de sécurité c'est-à-dire évitant les angles articulaires extrêmes) ;
- **les outils** doivent être mécanisés lorsqu'ils nécessitent le développement d'une force conséquente, notamment si leur emploi est répétitif. Les outils à main doivent être conçus et améliorés pour être moins traumatisants pour les mains et les poignets. Ils doivent également être adaptés aux métiers spécifiques (alors que les outils vendus dans le commerce sont conçus pour un usage généraliste). De même, les outils doivent pouvoir être entretenus régulièrement. L'exemple typique sur ce plan est celui du couteau utilisé dans la découpe de viande, qui doit être constamment aiguisé pour éviter les efforts gênants ;
- si les instructions directives et fermées en matière de **gestuelle** doivent être proscrites (les individus adaptant leurs pratiques en fonction de leur expérience, de leurs caractéristiques propres), des pauses actives avec gymnastique d'étirement sont souvent recommandables. Elles ont un effet positif sur le stress et permettent aux opérateurs de se sentir actifs et moteurs dans la prévention des TMS. Toutefois, la mise en place de telles initiatives doit être effectuée avec professionnalisme ;
- s'agissant des **ambiances de travail**, il convient de mettre en place de bonnes conditions en termes de température, d'aération, de lumière... ;

<sup>348</sup> "Agroalimentaire, prévention des TMS : les entreprises témoignent", *Travail et Sécurité*, n° 645, octobre 2004

<sup>349</sup> Docteur Denis CARLES, "Troubles musculo-squelettiques : premières causes de maladie professionnelle", *Concours Médical*, tome 124-34, 9 septembre 2002

- **l'organisation du travail et le système de management** doivent souvent être révisés pour permettre notamment de favoriser les coopérations entre les salariés, d'enrichir les tâches, de ménager des temps de récupération, d'assurer une autonomie temporelle aux opérateurs... La **rotation des postes**, dès lors qu'elle implique une véritable **polyvalence** et s'accompagne d'une sécurisation et d'une amélioration ergonomique des postes de travail, permet de diminuer la monotonie et d'enrichir le contenu de l'activité<sup>350</sup>. La **formation** des salariés a un grand rôle dans ce domaine, pour favoriser une plus grande polyvalence (la formation ne devant pas se limiter à la simple adaptation aux machines, aux techniques, à l'hygiène comme c'est parfois le cas).

### 2.1.2.3. Les conditions nécessaires à une bonne politique de lutte contre les TMS

En définitive, plusieurs impératifs peuvent être dégagés :

- **les actions peuvent être à la fois très concrètes** (aiguiser les couteaux de découpe de viande par exemple) **ou de portée très large** (réviser l'organisation, lutter contre les facteurs de stress... impliquent des actions globales et des réflexions approfondies) ;
- **la démarche ne doit pas être uniquement correctrice. Elle doit au contraire être préventive et s'inscrire en amont de tous les changements qu'opère l'entreprise** (or, ces mutations sont désormais fréquentes car l'économie moderne impose des adaptations continues). Un diagnostic de l'impact des différentes activités et fonctions de l'entreprise doit être réalisé ;
- les démarches de lutte contre les TMS doivent à la **fois tenir compte des spécificités de l'entreprise, de sa singularité** (sur le plan de l'organisation, des relations de travail, de l'activité) **tout en tirant parti de référentiels existants ou de démarches réalisées dans d'autres structures**. Des outils spécifiques ont d'ailleurs été conçus pour dépister les situations à risque (tel l'OSHA ou, pour le secteur du bâtiment et des travaux publics, le référentiel conçu par l'OPPBTP<sup>351</sup> ou encore le guide UIC dans les industries chimiques), pour évaluer les gestuelles de travail (OREGE et RULA), pour connaître le ressenti au travail (questionnaire élaboré par l'INRS). Des normes comme OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) et BS 8800, relatives aux systèmes de gestion de la santé et de la sécurité, permettent d'améliorer les performances de sécurité, de réduire les risques et accidents de travail, de protéger les actifs de l'entreprise et, de manière générale, de procurer aux salariés un environnement de travail sûr et sain. De même, les bonnes pratiques testées dans d'autres sociétés peuvent être réutilisées, tout en sachant que certaines démarches se révèlent plus reproductibles que d'autres (le développement de la polyvalence par exemple)... Dans son rapport sur l'agro-alimentaire, le CESR de Bretagne préconisait d'ailleurs de "*faire connaître et diffuser les pratiques innovantes en matière sociale en suscitant les échanges d'expériences entre entreprises (par exemple lors d'une conférence régionale sur ce thème) et en invitant les services de l'inspection du travail et de la médecine du travail à présenter ces initiatives au sein des entreprises*"<sup>352</sup> ;

---

<sup>350</sup> "Prévention des TMS, la rotation : le bon choix ?", *Travail & Changement* (ANACT), n° 290, juillet-août 2003

<sup>351</sup> Audition de Bruno LANYI (Responsable de l'Antenne de Rennes de l'OPPBTP de l'Ouest) du 13 septembre 2004

<sup>352</sup> CESR de Bretagne, *Ajoutons de la valeur dans l'industrie agro-alimentaire de Bretagne*, janvier 2001

- **l'approche doit être globale** afin de faire comprendre au personnel toutes les dimensions du geste impliquées dans le travail. Doivent aussi être intégrés, l'organisation du travail et du processus de production, la recherche de la polyvalence, la formation, l'accroissement de l'autonomie des salariés, l'incitation à la collaboration entre collègues... ;
- **la prévention et la correction des TMS doivent être gérées comme un projet.** L'implication de la Direction doit être très forte, les moyens consentis conséquents, la stratégie cohérente et coordonnée et le champ temporel suffisamment long ;
- **la politique de prévention et de correction des TMS doit être inscrite dans le projet de l'entreprise.** Il est crucial de démontrer que la question de la lutte contre les TMS dépasse largement le seul champ de la santé et constitue un véritable levier d'amélioration de l'efficacité de l'entreprise ;
- **la participation des salariés et des représentants du personnel** est un enjeu fondamental. Elle est une condition de la réussite de la démarche et un facteur d'amélioration des relations sociales ;
- il convient de **mettre en place un système de veille et de repérage anticipé des douleurs** (en liaison étroite avec la médecine du travail) ;
- **l'approche doit être partenariale et pluridisciplinaire** tant avec l'extérieur de l'entreprise (les intervenants dans le domaine de la santé au travail sont multiples : ANACT, médecine du travail, Inspection du travail, CRAM, consultants en ergonomie...) qu'au sein de celle-ci (syndicats, CHSCT, représentants du personnel...) <sup>353</sup>.

## 2.2. Le stress

La Commission européenne a défini le stress lié au travail comme "*un état fait de réactions émotionnelles, cognitives, comportementales et physiologiques aux aspects néfastes et nocifs de la nature du travail, de son organisation et de son environnement. Cet état est caractérisé par des degrés élevés d'éveil et de souffrance et, souvent, par le sentiment de ne pas s'en sortir*" <sup>354</sup>.

Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress survient "*lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face*".

Les troubles psychologiques (stress, dépression, anxiété, surmenage, épuisement...) ont, depuis plusieurs années, subi une évolution importante, tant dans leurs formes que dans l'attention qui leur est apportée par la société. Ils ont ainsi rencontré un intérêt croissant dans les médias, dans la recherche et même chez le législateur (qui a institué, en 2002, le délit de harcèlement moral).

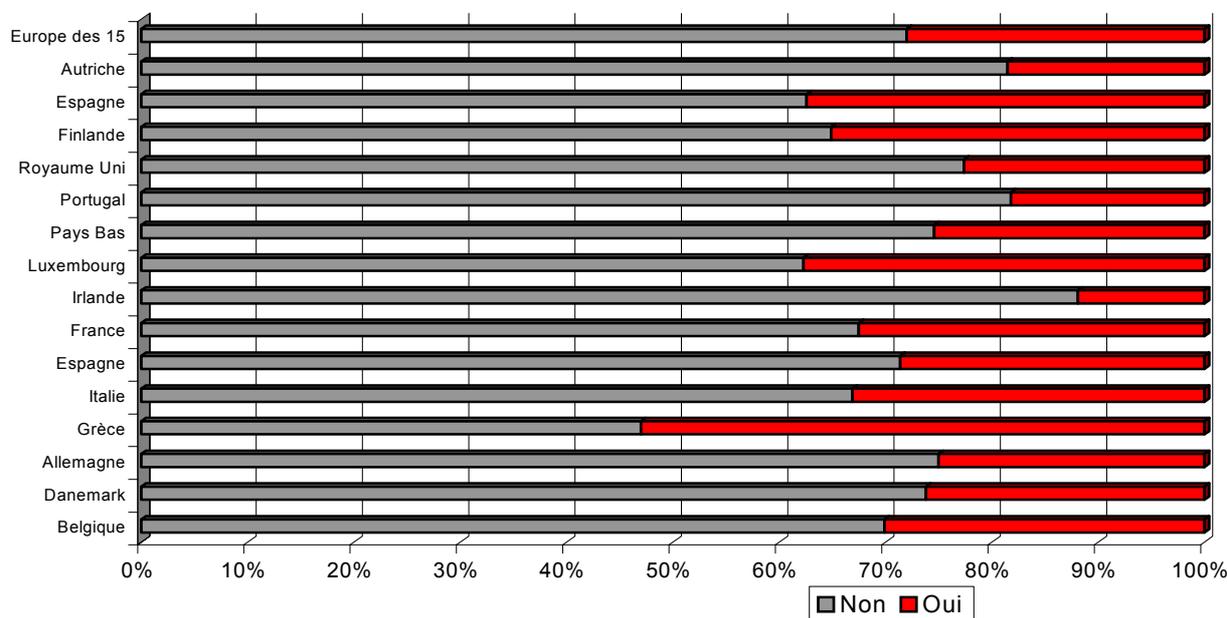
Les vocables utilisés pour désigner les troubles psychologiques liés au travail sont nombreux. Cela empêche bien souvent d'avoir une vision claire de la question. De plus, les causes de ces troubles sont multiples : professionnelles mais aussi privées ou personnelles.

<sup>353</sup> "Troubles musculo-squelettiques : un défi à la prévention", *Travail & Changement* (ANACT), n° 265, mars 2001

<sup>354</sup> Commission européenne, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail - piment de la vie ... ou coup fatal?*, 2002

Si l'on se base sur une enquête européenne de 2000, le tiers des salariés français s'estime stressé par son travail (32,5 % contre 28 % en moyenne pour l'Europe des 15).

**Le lien entre le travail et le stress en France et en Europe en 2000 (en %)**  
(Réponse à la question : "Votre travail affecte-t-il votre santé... sur le plan du stress")



Source : Fondation pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Données de la Troisième enquête européenne sur les conditions de travail

Même si la question posée dans ce sondage établissait un lien direct entre santé et stress, on peut se demander s'il n'existe pas des niveaux variables de stress ainsi que des effets contrastés.

Le stress semble indispensable à la vie, notamment pour s'adapter à l'environnement. Il constitue un moteur apprécié et appréciable jusqu'à un certain niveau. La différenciation entre "bon stress" et "mauvais stress" s'avère donc nécessaire. De même, une enquête réalisée par l'Institut français de l'anxiété et du stress (IFAS) opère une distinction entre le stress "simple" et d'autres troubles psychologiques ayant des conséquences sur la santé :

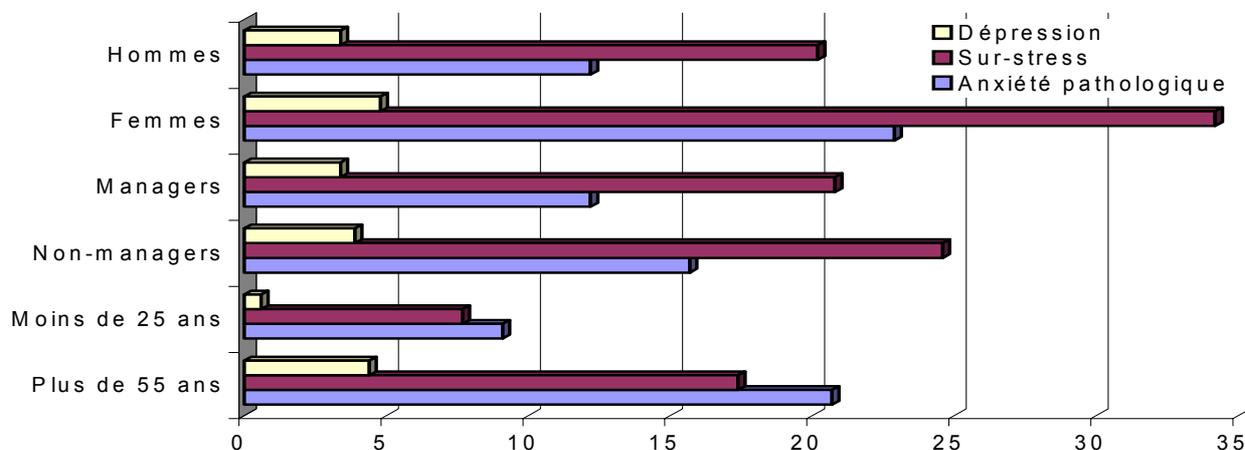
- l'**anxiété pathologique** qui se traduit par une tension physique associée à des perceptions de peur, des soucis excessifs, voire, parfois des crises d'anxiété ;
- le "**sur-stress**" (niveau de stress tel qu'il devient un facteur de risque pour la santé) ;
- la **dépression** (état prolongé de tristesse, de perte d'envie, de plaisir, associé à des troubles du comportement alimentaire, une vision de soi négative, une fatigue et des troubles du sommeil)<sup>355</sup>.

Les résultats de cette enquête montrent que **les femmes sont davantage victimes des troubles psychologiques que les hommes** (on peut estimer qu'elles ont souvent davantage de contraintes liées à l'articulation de leur travail avec leur vie familiale et personnelle), les non-

<sup>355</sup> Enquête de l'IFAS présentée in "Stress, les entreprises auscultées", *Enjeux-Les Echos*, janvier 2004

cadres que les cadres<sup>356</sup> et que l'âge tend à accroître la fragilité des personnes dans ce domaine (les risques de sur-stress augmentent fortement à partir de 40 ans).

Les troubles psychologiques selon le genre, le statut et l'âge en France (en %)



Source : Enquête de l'IFAS, septembre 2002-août 2003

La reconnaissance du stress comme maladie professionnelle est peu fréquente mais des cas sont notables. Le stress ne figure pas dans le tableau des maladies professionnelles. Les salariés en revanche peuvent saisir la Commission régionale de reconnaissance des maladies professionnelles. Dans la pratique, la reconnaissance du caractère professionnel d'une maladie mentale est difficile et peu fréquente. Toutefois, l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) finalise actuellement un outil permettant de mesurer le déséquilibre entre le degré d'investissement au travail, la marge de manœuvre et l'aide que peut obtenir un salarié auprès de ses collègues. Le lien entre l'organisation du travail et le stress pourra être plus aisément établi<sup>357</sup>.

L'employeur peut de surcroît être poursuivi pour "faute inexcusable" en vertu de l'obligation de protéger la santé psychologique des salariés et d'assurer une prévention des risques. La Cour de cassation a même considéré récemment qu'il n'était pas indispensable que le travail soit la cause unique ou essentielle de la maladie pour que la responsabilité soit mise en cause<sup>358</sup>.

L'impact des troubles psychologiques est considérable et la prise de conscience récente de ce problème est indéniablement salutaire. Nous reviendrons d'ailleurs plus en détails sur l'impact de la charge mentale, sur la perception ambiguë qu'ont les salariés de l'autonomie dans le travail. Toutefois, on peut également se demander si la focalisation sur la question du stress n'occulte pas la dégradation actuelle des conditions de travail dans certains secteurs et sur certains plans (activités de plus en plus répétitives et intenses, maladies professionnelles notamment).

<sup>356</sup> S'agissant des cadres, d'autres statistiques semblent démontrer une tendance inverse puisque, par exemple, une étude sur les arrêts maladie de moyenne durée (2 à 4 mois) montre que les cadres et professions intellectuelles supérieures présentent une proportion plus importante d'arrêts de travail liés aux troubles mentaux et du comportement que les autres catégories de salariés (CRAMTS, *Description des populations du régime général en arrêt de travail de 2 à 4 mois*, octobre 2004)

<sup>357</sup> "L'évaluation scientifique du stress va bousculer les entreprises", *La Tribune*, 24 septembre 2004

<sup>358</sup> "Salariés stressés, à qui la faute ?", *Entreprise & Carrières*, n° 719, juin 2004

L'économiste Philippe ASKENAZY, dans un récent ouvrage, dénonce ainsi la tendance à psychologiser exagérément les relations de travail<sup>359</sup>. Selon lui, la dimension des conditions de travail relève essentiellement de l'organisation de l'entreprise. Les problèmes et leurs solutions sont donc pour lui davantage collectifs qu'individuels. Les réponses individuelles (par exemple, possibilité offerte par les entreprises de consulter un psychologue) ne traitent pas le fond du problème, à savoir les déficiences de l'organisation du travail, mais uniquement leurs conséquences. En ce sens, l'approche psychologique dominante, notamment parce qu'elle ne traite la question qu'à l'échelle de l'individu, manifesterait un grand fatalisme à la fois quant aux possibilités d'améliorer la situation et en postulant une tendance naturelle du système économique à détériorer sans cesse davantage l'équilibre mental des salariés.

De même, les troubles physiques sont, selon lui, plus fréquents que les affections psychologiques. Les contraintes physiques ont tendance à se cumuler avec les contraintes mentales. C'est ce que démontre l'explosion des TMS qui est notable même au sein du secteur tertiaire. En revanche, le lien de causalité est loin d'être évident. Si certaines affections apparaissent nettement comme la somatisation d'un stress ressenti, les problèmes psychologiques peuvent tout autant résulter d'un travail éreintant ou dangereux. Statistiquement, les mécanismes psychologiques ne permettent d'expliquer qu'une partie de l'accroissement considérable des pathologies physiques.

## **SECTION 3 – LES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET LEUR PREVENTION**

Les accidents du travail peuvent être définis comme des événements soudains, de nature professionnelle (survenant pendant ou à l'occasion du travail, le salarié étant sous la subordination juridique de l'employeur), avec l'existence d'une lésion corporelle (et éventuellement l'apparition de troubles psychologiques). On y rattache les accidents de trajet survenus lors du parcours entre le lieu de travail et le domicile ou entre le lieu de travail et celui du déjeuner.

### **1. LA SITUATION EN BRETAGNE**

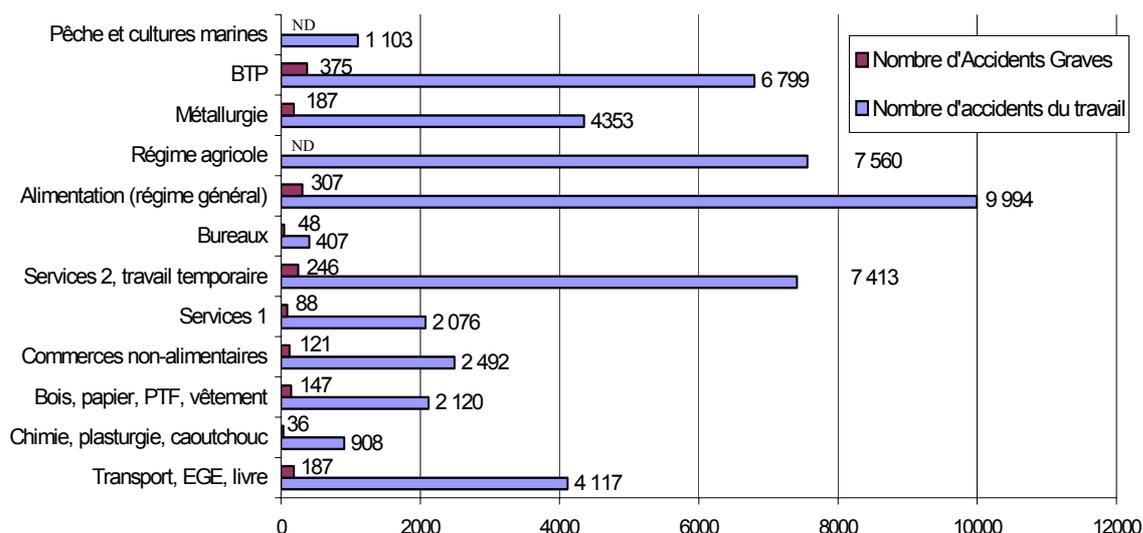
Commentant les évolutions récentes, Lucien BEAUDOUIN (Ingénieur-Conseil régional à la CRAM de Bretagne) constate que la fréquence des accidents du travail stagne désormais en Bretagne (malgré une légère décline récente). Cette tendance se constate également au niveau national<sup>360</sup> (même si le taux de fréquence est dorénavant plus élevé en Bretagne qu'en moyenne française).

---

<sup>359</sup> Philippe ASKENAZY, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Éd. La République des idées-Le Seuil, 2004

<sup>360</sup> Audition du 1<sup>er</sup> juillet 2004

## Les accidents du travail en Bretagne en 2002 par secteurs et par gravité

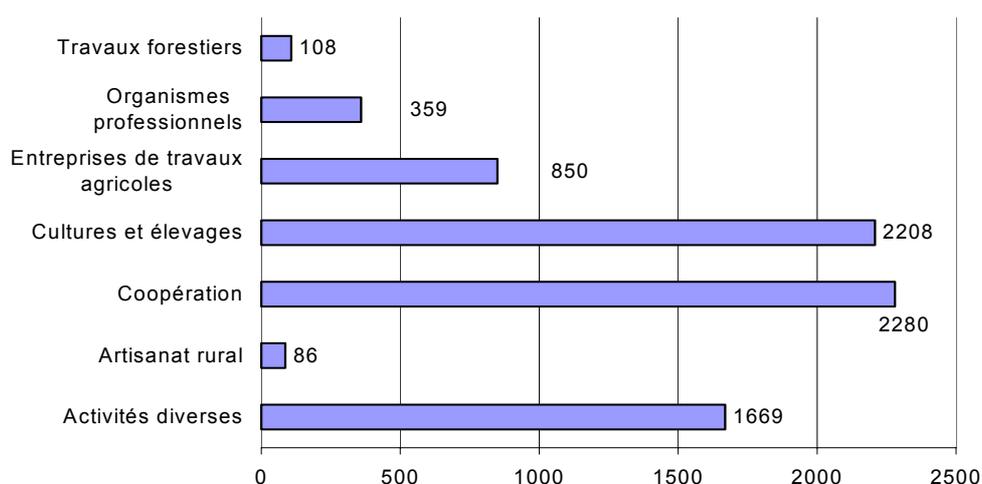


Sources : CRAM de Bretagne (régime général), MSA de Bretagne (régime agricole), Service de santé des gens de mer et ENIM (pêche et cultures marines)

A l'instar de ce que l'on constate pour les maladies professionnelles, **les accidents du travail** surviennent principalement dans l'agro-alimentaire, le BTP, la métallurgie et le travail intérimaire.

Par ailleurs, comme le montre le graphique précédent, les accidents graves (accident générant une incapacité partielle mais permanente) sont fortement minoritaires par rapport au total des accidents et ce, quelle que soit l'activité : 5,17 % des salariés relevant du régime général, toutes activités confondues, ont été confrontés à un accident du travail en 2002, 0,2 % ont connu un accident grave. Néanmoins, ces chiffres sont légèrement supérieurs aux statistiques nationales.

## Les accidents du travail enregistrés dans le régime agricole en Bretagne en 2002

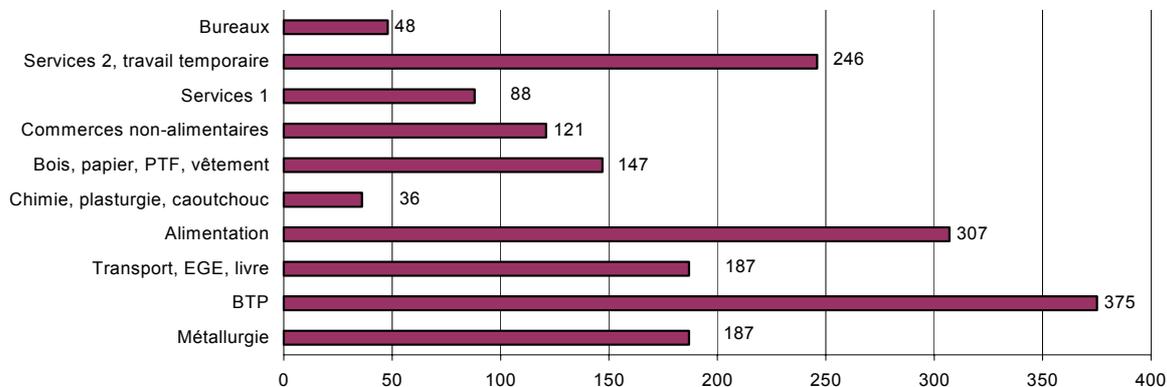


Source : MSA de Bretagne, régime agricole

S'agissant du régime agricole (graphique précédent), en l'absence de données sur le niveau de gravité des accidents de la route, nous nous bornerons à constater que le secteur coopératif

(relevant principalement des IAA) et l'agriculture s'avèrent les plus risqués (avec approximativement 2 200 accidents dans chacune de ces activités).

### Les accidents du travail graves en Bretagne en 2002 par secteurs

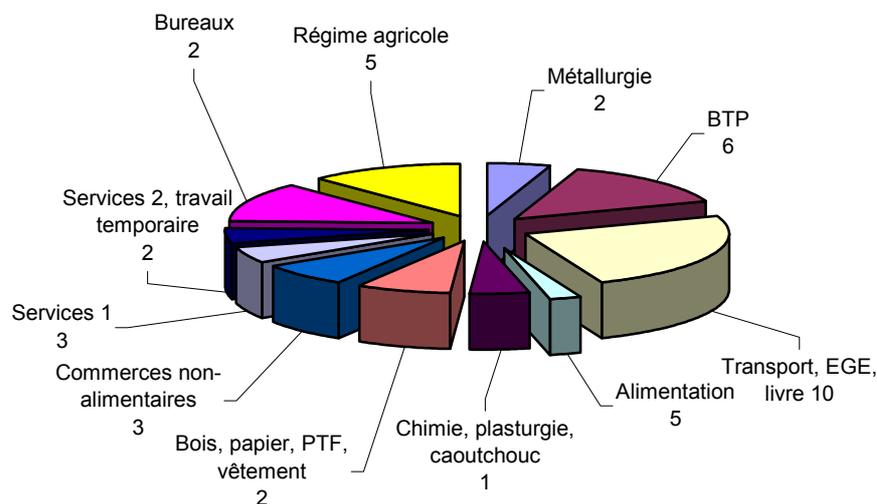


Source : CRAM de Bretagne, régime général

Si l'on se base sur les données du régime général, on constate que **les accidents du travail graves** surviennent en premier lieu dans le BTP (21,5 % des accidents graves) puis dans les IAA (17,6 %), la métallurgie et le travail intérimaire.

Signalons de plus que les résultats sont relativement concentrés puisque quatre autres secteurs présentent plus de 100 accidents graves en 2002 (la métallurgie, les transports, le secteur bois-papier-vêtement et le commerce non alimentaire).

### Les accidents du travail mortels selon les secteurs en Bretagne en 2002 (en nombre de décès)



Source : CRAM de Bretagne (régime général), MSA de Bretagne (régime agricole)

Trois activités se détachent nettement en matière d'**accidents mortels**. Il s'agit de manière assez logique, du secteur du transport (qui soumet notamment ses salariés à des risques d'accident de la route) et, dans une moindre mesure, du BTP et de l'agro-alimentaire.

Mais il faut noter que, comme le signale depuis de nombreuses années, la CRAM, la majorité des accidents du travail mortels se situe sur la route<sup>361</sup> : le risque routier est une préoccupation commune de toutes les populations au travail.

Le tableau suivant présente les accidents mortels enregistrés dans le régime général en 2002. Il montre que, mis à part les accidents de mission, les causes de décès sont relativement variées.

#### Les accidents du travail mortels en Bretagne en 2002 (régime général, hors accidents de trajet)

Circulation (accidents de mission)	18	Écrasement	3
Chutes avec dénivellation	5	Électrocution	1
Malaise	3	Divers	3
Manutention	3	<b>Total</b>	<b>36</b>

Source : CRAM de Bretagne, régime général

## 2. LA PREVENTION DES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET DES RISQUES PROFESSIONNELS

Le Code du Travail (article L 230-2) donne obligation au chef d'entreprise d'"assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires. Ces mesures comprennent des actions de prévention des risques professionnels, d'information et de formation ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Il veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes".

La prévention des accidents et risques professionnels a été profondément modifiée par l'adoption d'un décret du 5 novembre 2001 qui institue un "document unique" (ce décret constituant la transposition de diverses directives européennes et notamment de la directive-cadre "Santé et sécurité sur le lieu de travail" 89/391/CEE du 12 juin 1989).

### L'obligation de la tenue du document unique (article R 230-1 du Code du Travail)

"L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs (...) Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement.

La mise à jour est effectuée au moins chaque année ainsi que lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail (...) ou lorsqu'une information supplémentaire concernant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

Le document (...) est tenu à la disposition des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou des instances qui en tiennent lieu, des délégués du personnel ou, à défaut, des personnes soumises à un risque pour leur sécurité ou leur santé, ainsi que du médecin du travail.

Il est également tenu, sur leur demande, à la disposition de l'inspecteur ou du contrôleur du travail ou des agents des services de prévention des organismes de sécurité sociale (...)"

<sup>361</sup> 44 % si l'on se limite aux accidents de mission mais 70 % si l'on intègre les accidents de trajet (données 2002 des régimes général et agricole)

Nous ne disposons pas encore d'un recul suffisant pour évaluer l'efficacité d'un tel outil. En revanche, on constate que la réaction des chefs d'entreprises est relativement ambivalente.

De nombreux chefs d'entreprises interrogés par l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgiques de Bretagne d'une part, la Chambre de Commerce et d'Industrie des Côtes d'Armor d'autre part, ont insisté sur le caractère très administratif et procédurier de ce document. Ils signalent également plusieurs difficultés : celle d'avoir une vision réellement globale des risques professionnels de l'entreprise, l'impossibilité d'atteindre l'exhaustivité (l'éventualité de l'oubli d'un risque est toujours envisageable), la grande diversité des risques existants (qui varient souvent en fonction des postes).

Toutefois, la grande majorité des dirigeants interrogés insiste également sur la dimension pédagogique, sensibilisatrice et incitative de la démarche. Les apports de ce document sont en effet multiples :

- l'élaboration du document unique permet, en amont, de recenser, d'évaluer et de hiérarchiser les différents risques auxquels les salariés peuvent être exposés. La réalisation de la démarche sensibilise les Dirigeants à des risques parfois insoupçonnés (tels ceux liés à l'usage de produits chimiques). Elle permet de mettre en évidence les bonnes et les mauvaises pratiques ;
- la démarche doit aboutir à l'élaboration d'un plan d'actions en matière de prévention des risques professionnels ;
- la réalisation d'un tel document fournit une preuve juridique concrète des efforts consentis en matière de prévention des risques, utilisable en cas de litige avec les assurances ou de mise en cause de responsabilité ;
- la démarche doit être faite en concertation avec les instances représentatives du personnel (CHSCT et délégués du personnel), en associant les salariés concernés. En ce sens, elle contribue au dialogue social dans l'entreprise ;
- l'obligation de concevoir et mettre à jour le document unique incite les Dirigeants à s'engager dans les démarches de prévention des risques. Il semble d'ailleurs important que la question de la sécurité au travail soit intégrée au projet global de l'entreprise. Pour mener à bien la démarche, les entreprises peuvent bénéficier de divers appuis extérieurs (consultants spécialisés, Fédérations professionnelles, Unions patronales, organismes préventeurs, CCI...).

Au total, le document unique ne doit pas être considéré comme une contrainte mais comme un outil pour faire progresser la démarche de prévention dans les entreprises<sup>362</sup>.

Ajoutons par ailleurs que le Code du Travail fait obligation aux employeurs d'organiser une formation pratique et appropriée en matière de sécurité, en faveur des salariés embauchés, des travailleurs qui changent de poste de travail ou de technique ainsi que des travailleurs temporaires.

---

<sup>362</sup> Dossier "La santé au travail, mieux vaut prévenir que guérir", *Fusions* (UIMM de Bretagne), n° 27, juillet 2003 et *CCI 22 Magazine*, Dossier "sécurité", n° 39, octobre-novembre-décembre 2003

### 3. LE CAS DES ACCIDENTS LIES A LA CONDUITE ROUTIERE

Lorsque l'on évoque les accidents du travail, on néglige souvent le fait qu'une part non négligeable de ces événements est liée à la circulation routière. De surcroît, en matière d'accidents du travail mortels, le risque routier demeure préoccupant en Bretagne comme en France (même si des tendances plus favorables, liées à des évolutions récentes, pourraient apparaître dans les prochaines statistiques)<sup>363</sup>.

Les accidents de la circulation peuvent être de deux natures. Il peut s'agir en premier lieu d'accidents occasionnés par un déplacement entre, d'une part, le lieu de travail et, d'autre part, le domicile ou le lieu de restauration ("accidents de trajet"). En second lieu, l'accident du travail peut résulter d'un déplacement effectué dans le cadre d'une mission réalisée pour le compte de l'entreprise ("accidents de mission").

Les accidents de trajet ont tendance à être d'autant plus nombreux que les lieux d'habitation et les lieux de travail s'éloignent de plus en plus désormais. De surcroît, la majorité des accidents de la route surviennent sur des courtes distances et sur des itinéraires connus. Tous les salariés sont potentiellement concernés par de tels risques (comme le révèle le tableau suivant).

**Les accidents du travail et les accidents liés à la circulation en Bretagne en 2002**

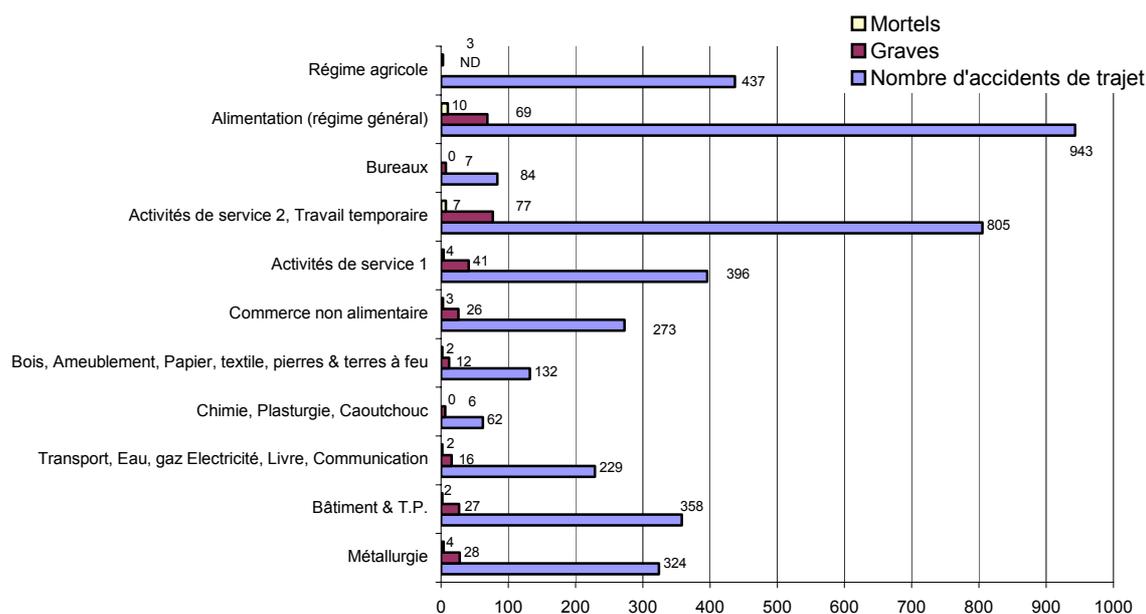
	Accidents totaux			Accidents mortels		
	Régime général	Régime agricole	Total	Régime général	Régime agricole	Total
<b>Accidents du travail</b>	<b>40 679</b>	<b>7 560</b>	<b>48 239</b>	<b>36</b>	<b>5</b>	<b>41</b>
Dont <i>Accidents de mission (1)</i>	<i>1 014</i>	<i>159</i>	<i>1 173</i>	<i>18</i>	<i>0</i>	<i>18</i>
<b>Accidents de trajet (2)</b>	<b>3 606</b>	<b>437</b>	<b>4 043</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>37</b>
<b>Accidents liés à la circulation (1)+(2)</b>	<b>4 620</b>	<b>596</b>	<b>5 216</b>	<b>52</b>	<b>3</b>	<b>55</b>

*Source : CRAM de Bretagne (régime général), MSA de Bretagne (régime agricole)*

Le tableau précédent permet de disposer d'une vision précise de l'ampleur du phénomène. On constate que les accidents de mission représentent 2,4 % des accidents du travail mais 43 % des accidents du travail mortels (18 décès sur 41). Si l'on intègre à l'analyse les accidents de trajet, les accidents liés à la circulation représentent 9,9 % des accidents liés à la vie professionnelle (70,5 % pour les accidents mortels).

<sup>363</sup> Audition de Lucien BEAUDOUIN (Ingénieur-Conseil régional à la CRAM de Bretagne) du 1<sup>er</sup> juillet 2004

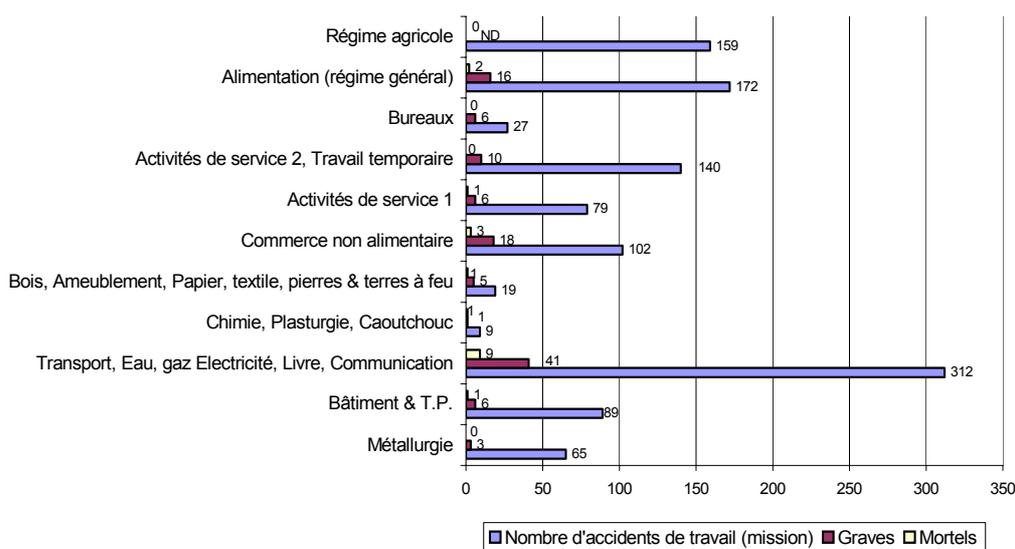
### Les accidents du travail de trajets en Bretagne en 2002



Source : CRAM de Bretagne (régime général), MSA de Bretagne (régime agricole)

Le graphique suivant le montre, les accidents de mission concernent en premier lieu les salariés du transport. Toutefois, d'autres activités sont notablement concernées, le transport de marchandises étant pratiqué par d'autres secteurs ("transport en compte propre"), en particulier l'agro-alimentaire, l'extraction minière ou le BTP. Toutefois, en réalité, quasiment tous les secteurs sont concernés par le risque d'accidents de la circulation, "le développement des services aux clients et l'organisation des stratégies commerciales [obligeant] les acteurs de l'entreprise à faire de plus en plus de déplacements"<sup>364</sup>.

### Les accidents de la circulation en mission en Bretagne en 2002



Source : CRAM de Bretagne (régime général), MSA de Bretagne (régime agricole)

<sup>364</sup> CRAM de Bretagne, "Conduire est un acte de travail", 2004

Par rapport aux autres types d'accidents, les accidents de la circulation sont souvent plus graves. Même pour les accidents non mortels, leur gravité est nettement plus importante (dans le régime général, 11 % des accidents de missions et 8,5 % des accidents de trajet sont "graves" contre une proportion de 4,2 % pour les accidents du travail en général).

Les chiffres fournis par la CRAM de Bretagne sont éloquentes sur ce plan : on déplore près d'un décès par semaine dû à un accident du travail de la circulation, 100 accidents du travail de la circulation par semaine nécessitent un arrêt du travail, environ 1 200 salariés sont arrêtés tout au long de l'année à la suite d'un accident de la circulation lié au travail, chaque accident représente plus de 3 mois d'arrêt en moyenne. Les coûts engendrés par les accidents de la circulation représentent 15 millions d'euros en termes de dommages corporels et autant pour les dommages matériels. A ces coûts directs s'ajoutent des coûts indirects (perte de matériel et de clientèle, atteinte à l'image de marque, nécessité de remplacer le véhicule...) <sup>365</sup>.

Il convient d'ajouter que, jusqu'à présent, le poids des accidents de la circulation a eu tendance à s'accroître dans les pathologies liées au travail. Avec le renforcement de la politique de sécurité routière, il est possible que des améliorations apparaissent dans les futures statistiques des accidents du travail.

Sur le plan de la prévention, la CRAM recommande une démarche en quatre étapes :

- un état des lieux (sur le taux de sinistralité, l'organisation des déplacements etc.) ;
- un diagnostic (des facteurs générateurs de dysfonctionnement, des sources d'améliorations possibles...)
- un plan d'actions (décrivant les différentes actions à mener, notamment en matière d'organisation des déplacements) ;
- le suivi et l'évaluation du plan d'actions (assorti éventuellement de mesures correctrices).

## **SECTION 4 - L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION INFLUE DIRECTEMENT SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **1. DES MODELES D'ORGANISATION QUI SE DIVERSIFIENT ET S'HYBRIDENT**

En matière d'organisation et de contenu du travail, les observateurs et analystes évoquent souvent un passage d'un modèle taylorien à une "économie de l'intelligence" (ou économie cognitive). Les emplois, qui auparavant impliquaient des tâches prescrites, répétitives, parcellisées et spécialisées, offriraient désormais des activités plus autonomes, impliquant une plus grande initiative accordée aux salariés, davantage de polyvalence, un enrichissement des tâches, des relations hiérarchiques moins affirmées.

**L'accroissement de l'autonomie et l'enrichissement des tâches** sont des phénomènes indéniables qui devraient sans cesse se renforcer. Néanmoins, la réalité est plus complexe que cette présentation binaire car les statistiques disponibles montrent des tendances discordantes ou moins tranchées. En premier lieu, l'emploi non qualifié, après avoir régulièrement baissé au cours des années 1980 et au début des années 1990, a recommencé à augmenter à partir de

---

<sup>365</sup> CRAM de Bretagne, *Conduire est un acte de travail*, 2004

1994 pour retrouver en 2001 son niveau atteint 20 ans plus tôt<sup>366</sup>. De même, les enquêtes nationales portant sur les conditions de travail en France montrent que le **travail à la chaîne** s'est développé entre 1984 et 1998 pour les ouvriers du secteur industriel (passant de 7,5 % à 15 % pour les ouvriers qualifiés et de 20% à 30 % pour les ouvriers non qualifiés). En outre, le "**travail répétitif**" s'est développé. Il concernait 29 % des salariés français en 1998 contre 20 % en 1984. Il a notamment augmenté chez les employés de libre service, ceux de la santé et des transports, dans les centres d'appel ("call centers")<sup>367</sup>. En 2002, au cours de leurs 608 509 examens cliniques, les médecins du travail de Bretagne ont repéré 138 702 cas de salariés exposés à des gestes répétitifs<sup>368</sup>. De surcroît, les observateurs et les intéressés eux-mêmes signalent que les **cadences de travail** se sont accrues sous l'effet des modes d'organisation de type "juste-à-temps", des contraintes commerciales qui se renforcent, des progrès techniques qui ont amélioré les performances des chaînes de production. Enfin, l'accroissement du **travail physique** est démontré par la recrudescence des maladies professionnelles (notamment des troubles musculo-squelettiques), alors que la gravité des accidents du travail tend à se renforcer. Prenant l'exemple des chefs de rayons de magasins qui doivent de plus en plus traiter eux-mêmes le réassortiment de leurs gondoles, l'économiste Philippe ASKENAZY constate qu'en "*cherchant une optimisation du processus productif et du facteur humain, le système réintroduit des facteurs physiques dans les métiers purement intellectuels et réciproquement*"<sup>369</sup>. M. EHRENBORG montre également la montée de la pression induite par la personnalisation et la charge que cela représente.

**Une intensification des conditions de travail et un accroissement des risques au travail (proportion des salariés français en %)**

	1984	1991	1998
Salariés devant respecter des normes ou des délais d'une journée maximum	19	38	43
Salariés déclarant au moins 2 contraintes de rythme ou plus	12	31	41
Salariés devant effectuer 3 types d'efforts physiques différents ou plus	16	29	38
Salariés devant porter ou déplacer des charges lourdes	22	31	38
Salariés exposés à 3 risques ou plus	25	34	40
Salariés exposés à des risques infectieux	14	19	27

Source : DARES, enquêtes "conditions de travail"

Des exemples étrangers et certaines évolutions sectorielles ont incité des observateurs à parler de persistance ou de retour du taylorisme<sup>370</sup>. Il est notamment indéniable que les démarches "qualité" ont introduit dans le secteur tertiaire une logique de parcellisation des activités. "*Le découpage des tâches en éléments de courte durée réalisables par des salariés peu qualifiés techniquement*"<sup>371</sup>, initié dans l'industrie, est désormais pratiqué dans presque toutes les filières. De même, dans l'industrie, on constate un retour récent des agents de maîtrise (en

<sup>366</sup> Olivier CHARDON, "Les transformations de l'emploi non qualifié depuis vingt ans", INSEE *Premières*, n° 796, juillet 2001

<sup>367</sup> Jennifer BUE et Catherine ROUGERIE, "L'organisation du travail : entre contrainte et initiative", *Premières Informations et Premières Synthèses* (DARES), 99.08, n° 32.1, août 1999

<sup>368</sup> Résultat des rapports annuels d'activité du médecin du travail de Bretagne transmis par les Docteurs Marie-Claude MAILLARD et Christian VERGER (Médecins Inspecteurs Régionaux du travail et de l'emploi) lors de leur audition du 13 septembre 2004

<sup>369</sup> Interview parue dans *Le Nouvel Economiste*, n° 1263, 11 juin 2004

<sup>370</sup> Voir notamment : "Come-back du taylorisme ? Nouvelles d'Allemagne", *Travail* (Revue de l'OIT - Organisation Internationale du Travail) n° 38, janvier/février 2001 ; "Taylor au pays des cols blancs" (interview de l'ergonome Gérard LE JOLIFF), *Le Monde Campus*, mars 2001 ; "Mieux que les robots, les ouvriers", *Courrier International* (extrait du *Corriere della Sera*), n° 694, février 2004 ; "La main invisible de la chaîne" (interview de M. Jean-Pierre DURAND), *Alternatives Economiques*, n° 220, décembre 2003

<sup>371</sup> M. Guillaume DUVAL, "Le taylorisme est-il mort ?", *Alternatives Economiques*, Hors-Série n° 36, 2<sup>ème</sup> trimestre 1998 et *L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's, la seconde vie du taylorisme*, Syros/Alternatives Economiques, 1998

France, le nombre des contremaîtres a bondi de 7 % entre 1999 et 2002), ce qui tend à remettre en cause l'idée d'un raccourcissement des lignes hiérarchiques caractéristique de l'économie en réseau... Les entreprises ont ainsi redécouvert l'intérêt de ces managers de proximité, à la fois animateurs et relais de la Direction<sup>372</sup>.

L'interrogation sur l'organisation, sur le contenu réel des tâches et sur la pérennité du modèle taylorien dépasse largement la simple préoccupation théorique. En effet, ces dimensions influent directement sur les conditions de travail, sur l'appréciation de celles-ci par les salariés et, de manière évidente, sur la productivité et la rentabilité des entreprises.

Toutefois, le débat semble relativement mal posé. Il est incontestable que l'organisation du travail s'est considérablement modifiée au cours de 20 dernières années. En outre, le terme de "taylorien" n'a pas toujours la même signification dans l'esprit des observateurs. Il est ainsi parfois réduit à la seule dimension du travail répétitif alors qu'une définition précise du phénomène est possible et souhaitable.

#### Le Taylorisme

Le taylorisme est une doctrine d'organisation "spécifique" du travail préconisée par Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915) consistant dans la division du travail, la simplification des tâches, après analyse des tâches, recomposition et contrôle, l'adaptation des outils du travail, la séparation des fonctions de préparation des fonctions d'exécution, la création des spécialistes fonctionnels intervenant directement auprès des exécutants, la recherche systématique du rendement maximal des hommes et des équipements, l'établissement d'une stimulation par le système du salaire différentiel aux pièces, la spécialisation, la formation et l'entraînement des travailleurs, le partage équitable des profits entre l'entreprise et son personnel.

Dans le sens courant, le taylorisme est réduit au productivisme fondé sur l'exploitation de la motivation primaire du travailleur : la recherche d'un revenu.

*Source : Alain-Charles MARTINET, Ahmed SILEH (Dir.), "Lexique de Gestion", Dalloz, 1991*

En définitive, on peut considérer que, plutôt qu'à une opposition stricte entre "économie cognitive" et modèle taylorien, on assiste à **l'émergence de situations hybrides mêlant, à des degrés divers, autonomie, prescription, intensité, charge mentale...**

Sur ce plan, une analyse sociologique, utilisant les données de l'enquête européenne sur les conditions de travail (de 2000), apporte un éclairage intéressant<sup>373</sup>. Selon les auteurs de cette étude, **on pourrait distinguer non plus deux mais quatre modes d'organisation assez distincts :**

- **les organisations "apprenantes"**, caractérisées par une autonomie procédurale et un fort contenu cognitif du travail. Les tâches sont complexes et variées. Elles impliquent la résolution de problèmes pouvant survenir et entraînent un apprentissage continu chez les salariés. En revanche, assez paradoxalement, le travail en équipe et la polyvalence y sont moyennement répandus et ne semblent pas constitutifs du modèle. L'autocontrôle en

<sup>372</sup> "Les contremaîtres sont de retour", *Liaisons Sociales Magazine*, n° 53, juin 2004 (signalons néanmoins que ces contremaîtres, et l'encadrement intermédiaire en général, ne sont pas toujours suffisamment formés aux questions de prévention des risques)

<sup>373</sup> Edward LORENZ et Antoine VALEYRE, "Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne", n° 32, *Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi*, juin 2004, données de la Troisième enquête européenne sur les conditions de travail – Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

matière de qualité est fréquent. Cette forme d'organisation est surtout répandue dans la banque, les assurances et les services aux entreprises ;

- **les organisations en "lean production"**. Dans ce modèle, les entreprises s'inscrivent très fortement dans des démarches de qualité, de production en flux tendus. La polyvalence, la rotation des tâches et le travail de groupe sont développés. L'autonomie procédurale des salariés est non seulement modérée mais surtout fortement altérée par de fortes contraintes de rythme, de respect de normes quantitatives de production et de normes de qualité précises. Les tâches sont souvent répétitives et monotones. Ces modes de production sont largement diffusés dans l'industrie ;
- **les organisations tayloriennes**. Ce modèle implique d'importantes contraintes de rythme de travail, des tâches répétitives et monotones, le respect de normes de qualité précises, une faible autonomie procédurale, un contenu cognitif limité, peu d'autocontrôles de la qualité. Par rapport au modèle "taylorien" classique, les formes d'organisation tendent à se diversifier notamment du fait de l'introduction plus ou moins avancée de la rotation des postes ou du travail en équipe, de l'introduction d'une certaine flexibilité dans les processus de production, de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Des chercheurs évoquent ainsi l'émergence d'un "taylorisme flexible" ou d'un "taylorisme assisté par ordinateur". Le taylorisme est encore présent dans les industries de main d'œuvre (agro-alimentaire, textile-habillement, bois...) ;
- **les organisations de structure simple**. Dans ce modèle, l'organisation et la formalisation des procédures sont peu développées. Le travail y est peu autonome, à faible contenu cognitif, peu contraint dans les rythmes, peu répétitif mais relativement monotone. Le contrôle du travail s'opère par une supervision directe par le supérieur hiérarchique ou, dans les petites entreprises, par le Dirigeant lui-même. Cette organisation simple se rencontre dans les activités de service, en particulier le transport terrestre, les services aux particuliers, l'hôtellerie-restauration, le commerce...

Forme d'organisation du travail en 2000 en France et en Europe (en % des salariés)

	Organisations apprenantes	Organisations en <i>lean production</i>	Organisations tayloriennes	Organisations en structure simple
Danemark	60,0	21,9	6,8	11,3
Espagne	20,1	38,8	18,5	22,5
<b>France</b>	<b>38,0</b>	<b>33,3</b>	<b>11,1</b>	<b>17,7</b>
<b>Europe des 15</b>	<b>39,1</b>	<b>28,2</b>	<b>13,6</b>	<b>19,1</b>

Source : Edward LORENZ et Antoine VALEYRE, *op. cit.*, 2004 ; Données de la Troisième enquête européenne sur les conditions de travail – Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Les différents modes d'organisation de la production sont plus ou moins développés selon les pays européens. Les organisations apprenantes sont surtout présentes dans les pays du Nord (Danemark, Suède, Pays Bas), le taylorisme et les organisations en structure simple ayant un poids considérable dans les pays du Sud (Espagne, Grèce, Portugal, Italie). Assez peu présente en Allemagne, la "lean production" est répandue au Royaume Uni et en France. Ce dernier pays présente une répartition des modes d'organisation relativement proche de la moyenne de l'Europe de 15.

## 2. LES DIFFERENTES FORMES D'INTENSIFICATION DES RYTHMES DE TRAVAIL

L'intensification des rythmes de travail est un phénomène unanimement reconnu<sup>374</sup>. Les formes de cette intensification sont multiples<sup>375</sup> :

- les **formes "évènementielles"** d'intensification du travail résultent de l'automatisation accrue des processus de production, du développement du travail en continu et, dans le même temps, de l'augmentation de l'autonomie octroyée aux salariés. Les opérateurs industriels sont désormais chargés d'assurer les interventions de dépannage, de traiter les incidents, de réguler les dérives pour réduire les temps d'arrêt et les ralentissements. De manière très similaire, les employés du secteur tertiaire doivent résoudre les problèmes imprévus. En 1998, 16 % des salariés étaient concernés par ces contraintes évènementielles contre 7 % en 1984 ;
- les **formes tayloriennes** sont plus classiques. Elles sont liées à l'intensification des cadences, notamment celles des machines. Signalons de surcroît que, dans certaines activités, la durée de vie des produits se raccourcissant, les investissements dans l'automatisation des processus de production sont restreints au profit d'un retour au travail manuel sur cycles courts ;
- les **formes marchandes** d'intensification tiennent au développement des techniques de pilotage des flux par l'aval. De plus en plus de secteurs et d'entreprises, sous l'effet notamment des productions en juste-à-temps, voient leur rythme d'activité conditionné et souvent accru par la demande de la clientèle (qui est, par définition, irrégulière). La proportion de salariés dont le rythme de travail est imposé par une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate est passée de 28 % à 54 % de 1984 à 1998. La contrainte marchande est encore plus importante lorsqu'elle est personnalisée, c'est à dire lorsqu'elle se concrétise par un contact direct avec la clientèle. C'est notamment ce que signale une analyse des résultats de l'enquête "Condition de travail" de 1998 : *"le contact avec le public, la présence du client en chair et en os sont associés à une dégradation significative de la plupart des conditions de travail : ils sont particulièrement liés aux pénibilités physiques mais les nuisances, les risques ou les pénibilités psychologiques sont également fréquents"*<sup>376</sup>.

A noter que les contraintes tayloriennes n'empêchent pas l'apparition de formes marchandes d'intensification, bien au contraire. Or, le cumul de ces contraintes est particulièrement difficile à assumer pour les salariés. Évoquant les *"organisations hybrides"* qui associent modèle industriel et modèle marchand, un article sociologique de 2001 signale ainsi que *"l'organisation marchande favorise la survenue d'interruptions et l'organisation industrielle ne permet pas leur intégration dans le cours normal du travail. L'hybridation des deux formes d'organisation est donc pénalisante"*<sup>377</sup>. De même, les processus concomitants de tertiarisation de l'industrie et d'industrialisation des services ont des manifestations très évidentes dans l'organisation du travail. Outre l'adoption des démarches qualité dans les services signalée

<sup>374</sup> Pour évoquer cette notion d'intensification, le Docteur Loïc TORTELIER utilise l'expression de "charge de travail par unité de temps" (audition du 13 septembre 2004)

<sup>375</sup> Antoine VALEYRE, "Formes d'intensification du travail, dynamiques de l'emploi et performances économiques dans les activités industrielles", *Document de travail du Centre d'Études de l'Emploi*, n° 25, mai 2003

<sup>376</sup> Damien CARTRON et Michel GOLLAC, "Fast work et maltravail", intervention lors du colloque "Organisation, intensité du travail, qualité du travail", Paris, 21-22 novembre 2002

<sup>377</sup> Pierre BOISARD, Damien CARTRON, Michel GOLLAC et Antoine VALEYRE, "Contraintes de temps dans le travail et risques pour la santé en Europe", *Quatre Pages* (Centre d'Études de l'Emploi), n° 47, septembre 2001

précédemment, on peut citer l'instauration, dans la grande distribution et les centres d'appels, d'un modèle de "*prescription rigoureusement taylorienne des gestes, paroles et attitudes que l'opératrice doit adopter dans le face-à-face avec le client*"<sup>378</sup>.

### **3. LES EFFETS CONTRADICTOIRES ET AMBIGUS DE L'ACCROISSEMENT DE LA CHARGE MENTALE ET DE L'AUGMENTATION DE L'AUTONOMIE DES SALARIES**

#### ***3.1. Les dimensions positives de l'autonomie...***

Les marges d'initiative laissées aux salariés, leur responsabilisation et l'accroissement de leur autonomie ont des conséquences éminemment positives dont il convient d'avoir conscience.

La responsabilisation, la polyvalence, l'appel à la créativité, à l'esprit d'innovation et à la réactivité, l'enrichissement des tâches sont très majoritairement vécus de manière favorable par les salariés<sup>379</sup>. Le travail est ainsi jugé plus intéressant et plus motivant. Les possibilités de coopérer avec ses collègues sont également un facteur d'amélioration sensible des conditions de travail.

Le sociologue Jean-Pierre DURAND utilise l'expression d'"*implication contrainte*" pour qualifier cette adhésion des salariés aux nouveaux impératifs des modes de production. La crainte de perdre son emploi explique en partie cette acceptation mais il ne faut pas négliger l'impact positif de l'enrichissement des tâches<sup>380</sup>. On peut ainsi constater la mise en place d'un véritable cercle vertueux dans lequel des métiers plus intelligents, plus valorisants et plus motivants procurent davantage de satisfaction au travail et favorisent un accroissement de la productivité.

#### ***3.2 ... mais avec des effets ambigus***

Toutefois, ce processus peut se transformer en un cercle vicieux si l'intensification des tâches est trop importante, si le salarié traverse une période de fragilité (les capacités à supporter de mauvaises conditions de travail variant d'ailleurs selon les personnes), si l'autonomie dont bénéficient les salariés résulte d'un manque d'organisation de la structure les employant ou encore si l'implication personnelle exigée du salarié dépasse certaines limites. Il est vrai que, avec le passage d'une logique de la qualification à une logique de la compétence, les nouveaux modes de travail supposent une plus grande implication de la part des salariés : « *l'individu au travail doit mettre ses compétences au service de l'entreprise et celles-ci ne sont pas seulement professionnelles. Des qualités relevant de la sphère privée sont aussi mobilisées : il faut être créatif, avoir un bon relationnel, être "solide" ou énergique, dévoué ou optimiste, etc. Ce n'est plus seulement le savoir-faire qui importe, c'est aussi le "savoir-être"* »<sup>381</sup>.

De même que l'on considère qu'il existe un "bon stress" favorable à la motivation et à l'implication dans son travail et un "mauvais stress" générateur de souffrances morales et physiques, l'accroissement de la charge mentale au travail peut avoir des conséquences contradictoires sur l'appréhension des conditions de travail.

---

<sup>378</sup> Xavier DE LA VEGA, "De la relation de service à la servitude ?", *Sciences Humaines*, août-septembre 2004

<sup>379</sup> Sylvie HAMON-CHOLET et Catherine ROUGERIE, "La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés", *Economie et Statistique*, n° 339-340, mai 2001

<sup>380</sup> Jean-Pierre DURAND, *La chaîne invisible, flux tendus et servitude volontaire*, Seuil, 2004

<sup>381</sup> Évelyne JARDIN, "L'autonomie dans le travail, une fausse bonne idée ?", *Sciences Humaines*, n° 125, mars 2002

La notion de "charge mentale" est utilisée pour rendre compte de l'implication des salariés dans leur travail. Il s'agit d'un vocable flou et difficile à définir. Plus fondamentalement encore, l'accroissement de l'autonomie au travail a des effets ambigus qu'il convient d'envisager.

En premier lieu, on peut juger paradoxale cette **autonomie imposée** : *"par cet impératif, on supprime une partie de l'autonomie des employés, puisqu'ils sont sommés d'être autonomes... donc ils ne le sont plus vraiment !"*<sup>382</sup>.

De plus, **l'autonomie est souvent partielle**. En effet, les salariés bénéficient souvent d'une certaine latitude pour gérer leurs modes opératoires, pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent. En revanche, ils ne maîtrisent que très rarement les objectifs à atteindre dans leur travail (or, les objectifs notamment en termes de chiffre d'affaires constituent souvent une contrainte importante pour les salariés). De surcroît, la mise en place des "démarches qualité" et les nouveaux dispositifs organisationnels (juste-à-temps en particulier) se traduisent par l'instauration de normes extrêmement précises et par une formalisation croissante des tâches. L'autonomie des salariés s'en trouve notablement encadrée. Toutefois, on ne peut établir de lien automatique entre mauvaises conditions de travail et démarches qualité<sup>383</sup> (alors que la corrélation semble plus évidente avec le "juste-à-temps"). L'impact positif ou négatif de la mise en place de ce genre d'initiative dépend largement du degré de concertation et de l'implication du personnel. Les démarches "descendantes" étant peu favorables à une bonne acceptation par les salariés. Les certifications peuvent à l'opposé s'accompagner d'un enrichissement des tâches.

De même, **l'augmentation des marges d'initiative ne signifie pas non plus nécessairement une réduction de l'autorité hiérarchique**. Les enquêtes sur les conditions de travail montrent ainsi un accroissement de la part des salariés déclarant être soumis à des contrôles hiérarchiques permanents (29 % en 1998 contre 17 % en 1984). Les technologies de l'information et de la communication (TIC), dont l'utilisation est sans cesse croissante, sont d'ailleurs utilisées pour contrôler l'effectivité, l'efficacité et l'efficacéité du travail des subordonnés aussi bien dans les services que dans l'industrie. Ajoutons également que **l'émergence de nouveaux modèles d'autorité** a renouvelé les mécanismes hiérarchiques. Le sociologue David COURPASSON évoque ainsi par exemple une *"contrainte souple"* dans laquelle les salariés sont conviés à se mobiliser autour d'un projet.

L'autonomie est, pour les salariés, un élément permettant de supporter l'intensification des tâches. Elle constitue donc un incontestable facteur d'amélioration des conditions de travail. Néanmoins, **lorsque la charge de travail s'avère trop élevée ou lorsque les délais imposés se révèlent trop courts, l'autonomie perd quasiment tous ses effets** sur les conditions de travail, sur la motivation et sur le renforcement de l'efficacité des salariés. Or, **l'autonomie temporelle** (choix des délais, des horaires, des pauses) est encore insuffisamment développée. En France, en 2000, 31,6 % des salariés ne pouvaient pas contrôler le rythme de leur travail contre 19 % au Danemark et aux Pays Bas ou 24,3 % en Italie.

Selon les sociologues Damien CARTRON et Michel GOLLAC, **l'autonomie procédurale a un impact contradictoire pour les salariés** : elle *"améliore surtout les contraintes posturales tandis qu'elle accroît les risques et accroît les tensions psychologiques. Toutes choses égales par ailleurs, une autonomie nulle (se voir imposer les méthodes de travail, respecter les*

<sup>382</sup> Évelyne JARDIN, op. cit., 2002

<sup>383</sup> Audition de Lucien BEAUDOUIN (Ingénieur-Conseil régional à la CRAM de Bretagne) le 1<sup>er</sup> juillet 2004

*instructions à la lettre, faire appel à d'autres en cas d'incident) n'est pas associée à de moins bonnes conditions de travail, au contraire". Ils signalent par ailleurs que lorsque l'autonomie est associée à une organisation insuffisante, l'absence de moyens mobilisables vide l'autonomie de son efficacité et de son intérêt pour les personnes<sup>384</sup>.*

**L'autonomie croissante est par ailleurs de plus en plus ressentie comme un facteur de risque professionnel, ce qui contribue à accroître le stress des salariés<sup>385</sup>.** Dans l'enquête "Conditions de travail", 60 % des salariés interrogés déclaraient qu'une erreur dans leur travail pourrait entraîner une sanction à leur encontre (risque pour l'emploi, diminution importante de la rémunération), contre 46 % en 1991. Toutefois, l'implication des salariés ne concerne pas seulement leur situation personnelle. Ils ont conscience que leur responsabilisation donne à leurs actes de possibles retombées pour leur structure. Ainsi, 65 % d'entre eux indiquent qu'une erreur de leur part aurait des conséquences graves pour la qualité du produit ou du service dont ils ont la charge.

### **3.3. Un équilibre difficile à trouver**

De même qu'il est nécessaire de trouver un juste équilibre entre l'intérêt du travail et la trop forte mise sous tension des salariés, il est indispensable que les changements d'organisation du travail apportent une réelle valorisation du travail. A titre d'exemple, la rotation de poste ne doit pas être confondue avec la polyvalence et la polycompétence. Lorsqu'une entreprise organise une rotation sur un poste pénible ou dangereux, elle élargit les risques de pathologies et d'accidents au sein du personnel sans apporter de véritables améliorations des conditions de travail. L'introduction de la polyvalence suppose une réflexion plus large, la mise en place d'actions de formation et ne permet pas de faire l'économie d'une modification des postes de travail, bien au contraire. Les expériences menées récemment dans l'industrie agro-alimentaire bretonne sont révélatrices sur ce plan: *"ces rotations, la plupart du temps imposées en urgence pour répondre aux besoins de variations de production, concernent principalement les postes les moins qualifiés et se portent sur des opérations élémentaires et répétitives. Transformer ce système de rotation en une polyvalence réelle permettrait d'élargir le cercle des postes à qualification plus élevée. Ceci aurait pour double avantage d'accroître le nombre de salariés formés et de faciliter les remplacements sur les postes"*<sup>386</sup>.

De même, dans l'activité professionnelle, la relation avec les collègues peut s'avérer positive ou au contraire très défavorable au bien-être au travail. En 1998, 27 % des salariés déclaraient que leur rythme de travail dépendait de celui de leurs collègues (contre 11 % en 1984). Comme le signalent Damien CARTRON et Michel GOLLAC, cette situation est nettement associée à de mauvaises conditions de travail tant physiques que psychologiques. A l'opposé, la possibilité de coopérer avec des pairs réduit sensiblement les pénibilités psychologiques<sup>387</sup>. Les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines tendent à individualiser la relation entre le salarié et l'entreprise. La disparition des solidarités de travail rend plus pénible l'isolement et les mauvaises conditions de travail mais, à l'opposé, donne encore plus d'intérêt au travail conjoint, à la collaboration entre salariés et au fonctionnement en équipe.

---

<sup>384</sup> Damien CARTRON et Michel GOLLAC, op. cit., 2002

<sup>385</sup> Michel CEZARD et Mme Sylvie HAMON-CHOLET, "Travail et charge mentale", *Premières Informations et Premières Synthèses* (DARES), 99.07, n° 27.1, juillet 1999

<sup>386</sup> Nicole LE HIR et Patricia SOUSSEM, Jean BUSSERY, Claude LENORMAND, Jean Louis MOURICOU, "L'emploi dans l'agroalimentaire breton : nouvelles attentes, nouvelles qualifications, nouvelles exigences" in Jean-Luc PERROT, Philippe ROUFFIO et Jean-Paul SIMIER (Dir.), *Agroalimentaire : enjeux et ruptures en Bretagne*, éd. Apogée, 2002

<sup>387</sup> MM. Damien CARTRON et Michel GOLLAC, op. cit., 2002

Nous débutons ce paragraphe en indiquant que l'autonomie laissée aux salariés dans le cadre de l'économie de l'intelligence pouvait être un facteur d'amélioration des conditions de travail et notamment du ressenti de celui-ci par les salariés. Nous avons ensuite montré les possibles effets pervers de cette responsabilisation. Cette complexité et cette ambiguïté du lien entre innovations organisationnelles et conditions de travail (que ce soit sur le plan de la charge mentale mais aussi, plus globalement, sur celui de la vie au travail) montre que la dégradation des conditions de travail n'est pas un processus inéluctable accompagnant les nouveaux systèmes de production. Il n'y a pas de fatalité sur ce plan. Se basant sur l'exemple américain, l'économiste Philippe ASKENAZY indique ainsi que ce qu'il nomme le « *productivisme réactif* » n'est « *pas un système "à prendre ou à laisser", mais un modèle amendable et perfectible* »<sup>388</sup>.

#### 4. UNE PREJUDICIALE PERTE DE SENS DU TRAVAIL

Parallèlement au mouvement d'accroissement de l'autonomie des salariés, les phénomènes d'augmentation du travail répétitif et d'accélération des cadences (en 1998, une personne sur cinq indique qu'elle doit constamment se dépêcher), ont une incidence directe sur l'image de soi et l'image du travail en général : *"au travail l'individu espère exprimer sa valeur et accéder à la reconnaissance. Lorsque l'organisation prescrite du travail vient en permanence contrarier cette aspiration, il peut y avoir souffrance. Car, être contraint dans son geste ou effectuer des gestes vides de sens contribue à façonner une image dévalorisée de soi"*<sup>389</sup>.

La nécessaire revalorisation du travail a récemment fait l'objet d'une multitude de prises de position de la part de représentants socio-professionnels, d'intellectuels et d'hommes politiques<sup>390</sup>. Les démarches d'amélioration des conditions de travail participent de fait à cette volonté de réhabilitation d'une valeur essentielle de la société<sup>391</sup>.

#### 5. L'IMPACT DE L'AMENAGEMENT ET DE LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

La mise en place de l'aménagement et de la réduction du temps de travail a constitué une réforme importante pour les entreprises et leurs salariés. Elle ne pouvait être neutre sur le plan des conditions de travail. Toutefois, en la matière, les conséquences ont été diverses voire contradictoires.

<sup>388</sup> Philippe ASKENAZY, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Éd. La République des idées-Le Seuil, 2004

<sup>389</sup> CES national, *Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés*, avril 2004

<sup>390</sup> Voir par exemple CES national, "La place du travail", juillet 2003, Francis MER, "réhabilitons le travail", *Le Figaro*, 15 septembre 2003 ; Robert ROCHEFORT, "Le travail, une valeur toujours à promouvoir", *La Croix*, 3 mai 2004 ; "Réhabiliter le travail", *Le Monde*, 7 novembre 2003 ; Dominique MEDA, "Comment réhabiliter le travail ?", *Le Monde*, 31 octobre 2003

<sup>391</sup> Voir également le rapport de la Section prospective du CESR de Bretagne, *La Bretagne et l'évolution des modes de vie*, janvier 2004

## **5.1. Un jugement globalement positif des Français mais des "perdants" à signaler**

### **5.1.1. Un impact largement positif**

En premier lieu, il convient de signaler que **les Français portent un jugement globalement favorable sur l'ARTT**. Un sondage de juillet 2004 montre ainsi que 59 % des Français estiment que les 35 heures ont été une bonne chose pour les salariés<sup>392</sup>.

Par ailleurs, une comparaison européenne, réalisée en 2000, révèle que *"les salariés sont d'autant plus enclins à estimer que leur travail menace leur santé et se déclarent effectivement d'autant plus atteints dans leur santé qu'ils sont astreints à des durées de travail élevées. Une longue durée de travail est nettement corrélée à la déclaration de plusieurs types d'atteinte à la santé : maux de tête, douleurs musculaires, fatigue, anxiété, insomnie entre autres (...). Les salariés soumis aux durées de travail les plus longues sont également plus nombreux en proportion à faire face à des cadences de travail élevées. Leur santé est dès lors soumise à des risques particulièrement élevés"*<sup>393</sup>. La réduction du temps de travail peut donc être considérée comme un **progrès pour les salariés**.

On doit néanmoins signaler que, sur ce plan, c'est moins la durée effective du travail qui est en cause que la charge de travail et l'intensité de l'activité<sup>394</sup>.

Ajoutons que chez des personnes pour lesquelles les conditions de travail ont eu tendance à se détériorer, cette pénibilité accrue a été considérée comme compensée par une vie personnelle plus riche, moins contrainte, favorisant un renforcement des liens familiaux et amicaux...<sup>395</sup>

L'effet négatif constaté parfois immédiatement après la mise en place de l'ARTT s'est probablement atténué avec le temps avant de disparaître.

L'impact de l'ARTT sur les conditions de travail a considérablement varié selon les types d'activités (travail intellectuel ou manuel, travail posté ou activité avec forte autonomie...), selon les statuts, selon les modalités d'application de la mesure, selon les décisions ayant accompagné l'instauration de l'ARTT... Sur ce dernier plan, à titre d'exemple, il apparaît bien évident que, dans les entreprises ayant procédé à des recrutements, la charge de travail des salariés a été constante ou a baissé ce qui constitue un facteur indéniable d'amélioration des conditions de travail. **Au total, des salariés ont indéniablement tiré parti, dans leur activité professionnelle, de la mise en place de l'ARTT.**

Sur ce plan, une enquête réalisée en 2001, indique que **la plus grande part des salariés considère que l'instauration de l'ARTT n'a pas réellement modifié leurs conditions de travail, leur charge de travail et leur niveau de stress** (cf. tableaux suivants).

---

<sup>392</sup> Sondage Ipsos pour la CGPME

<sup>393</sup> Pierre BOISARD, Damien CARTRON, Michel GOLLAC et Antoine VALEYRE, "Contraintes de temps dans le travail et risques pour la santé en Europe", *Quatre Pages* (Centre d'Études de l'Emploi), n° 47, septembre 2001

<sup>394</sup> Audition du Docteur Loïc TORTELIER (Médecin Coordonnateur à l'Association Interentreprises de Médecine du Travail – AIMT 35) du 13 septembre 2004

<sup>395</sup> Toutefois, l'objet de ce document est d'analyser la vie au travail et non la vie personnelle. Pour une analyse de l'impact de l'ARTT sur la vie personnelle des Bretons, voir le rapport de la Section prospective du CESR de Bretagne, *La Bretagne et l'évolution des modes de vie*, janvier 2004

L'effet de l'ARTT sur les conditions de travail pourrait donc sembler positif ou négligeable pour la majorité des salariés. Toutefois, des **minorités de salariés semblent avoir pâti des 35 heures**.

### 5.1.2. ... mais des effets négatifs pour des minorités de salariés

**L'impact de l'ARTT sur les conditions de travail en France**  
(Réponse à la question : "Globalement, depuis la RTT, avez-vous le sentiment que vos conditions de travail se sont... ?")

	Nettement améliorées	Un peu améliorées	Total Améliorées	Restées identiques	Un peu dégradées	Nettement dégradées	Total Dégradées
<b>Total</b>	6,6	19,8	26,4	45,7	21,5	6,4	27,9
<b>Cadre</b>	5,2	26,8	32,0	42,3	21,4	4,3	25,7
<b>Sous total non cadre</b>	6,9	18,4	25,3	46,4	21,6	6,8	28,4
Profession intermédiaire	8,3	19,4	27,7	43,5	23,0	5,8	28,8
Employé	6,4	19,8	26,2	46,4	23,7	3,7	27,4
Ouvrier qualifié	6,1	17,7	23,9	48,7	19,3	8,1	27,4
Ouvrier non qualifié	6,1	15,7	21,9	45,6	22,4	10,2	32,5
<i>Sous total Ouvrier</i>	6,1	17,3	23,4	48,1	19,9	8,6	28,5
<i>Sous total Ouvrier/employé</i>	6,2	18,0	24,2	47,6	20,9	7,3	28,2

Source : DARES, Enquête "RTT et modes de vie", décembre 2000, janvier 2001

Le tableau précédent montre que la dégradation des conditions de travail est surtout signalée par des ouvriers non-qualifiés (32,5% d'entre eux), bien davantage que par les cadres.

**L'impact l'ARTT sur la charge de travail en France (I)**  
(Réponse à la question : "Depuis la RTT, diriez-vous que vous disposez de ... ?")

	Plus de temps pour effectuer les mêmes tâches	Moins de temps pour effectuer les mêmes tâches	Ça n'a rien changé
<b>Total</b>	3,2	41,8	54,9
<b>Cadre</b>	0,9	51,5	47,6
<b>Sous total non cadre</b>	3,7	39,9	56,4
Profession intermédiaire	5,3	47,9	46,8
Employé	1,6	53,7	44,7
Ouvrier qualifié	3,6	29,1	67,3
Ouvrier non qualifié	3,2	33,9	63,0
<i>Sous total Ouvrier</i>	3,5	30,1	66,4
<i>Sous total Ouvrier/employé</i>	3,0	36,4	60,6

Source : DARES, Enquête "RTT et modes de vie", décembre 2000, janvier 2001

L'effet sur l'intensification du travail est surtout notable chez les cadres, davantage, par exemple, que chez les ouvriers (51,5 % d'entre eux indiquent disposer de moins de temps pour réaliser la même tâche contre 30,1 % des ouvriers).

**L'impact l'ARTT sur la charge de travail en France (II)**  
(Réponse à la question : "Depuis la RTT, diriez-vous que... ?")

	Vous avez été amené à prendre en charge de nouvelles tâches en plus de celles que vous faisiez auparavant	Vous avez abandonné certaines tâches que vous faisiez auparavant	Ça n'a rien changé
<b>Total</b>	22,5	11,7	65,8
<b>Cadre</b>	21,3	25,2	53,5
<b>Sous total non cadre</b>	22,7	9,1	68,2
Profession intermédiaire	25,3	17,0	57,7
Employé	28,7	9,2	62,1
Ouvrier qualifié	19,6	4,1	76,4
Ouvrier non qualifié	16,8	5,2	78,0
<i>Sous total Ouvrier</i>	19,0	4,3	76,7
<i>Sous total Ouvrier/employé</i>	21,6	5,6	72,8

Source : DARES, Enquête "RTT et modes de vie", décembre 2000, janvier 2001

S'agissant de la nouvelle répartition des tâches entraînée par l'ARTT, elle semble avoir surtout désavantagé une partie des employés et des professions intermédiaires.

**L'impact psychologique de l'ARTT en France**  
(Réponse à la question : "Depuis la RTT, diriez-vous que vous êtes ... ?")

	Plus stressé	Moins stressé	Ça n'a rien changé
<b>Total</b>	31,7	10,9	57,4
<b>Cadre</b>	29,4	10,4	60,2
<b>Sous total non cadre</b>	32,2	11,0	56,8
Profession intermédiaire	33,8	12,6	53,5
Employé	34,5	10,6	54,9
Ouvrier qualifié	29,2	10,3	60,5
Ouvrier non qualifié	34,8	10,0	55,2
<i>Sous total Ouvrier</i>	30,4	10,2	59,4
<i>Sous total Ouvrier/employé</i>	31,5	10,3	58,2

Source : DARES, Enquête "RTT et modes de vie", décembre 2000, janvier 2001

L'intensification du stress, consécutif à la mise en place de l'ARTT, est surtout notable dans une forte minorité d'ouvriers non-qualifiés et d'employés.

Au total, il apparaît que l'impact de l'ARTT a été très variable selon les catégories socio-professionnelles, des minorités non négligeables ayant été pénalisées par la mise en place de cette mesure. Pour ces personnes, la dégradation des conditions de travail a pu se révéler importante. *"Pour les salariés peu qualifiés, mal intégrés, qui travaillent dans des entreprises en difficulté, où les syndicats sont faibles ou inexistants, la RTT s'est plutôt traduite par des heures et des minutes sur lesquelles ils n'ont aucun choix"*<sup>396</sup>.

## **5.2. Un impact sur l'organisation et les conditions de travail**

Il est intéressant de noter que, grâce aux mécanismes d'annualisation du temps de travail, à la réduction de certains temps de pause, à une automatisation accrue..., l'instauration de l'ARTT a complété et non remis en cause les politiques d'allègement et de flexibilisation de

<sup>396</sup> Audition de Michel GOLLAC par la Mission d'information commune sur l'évaluation des conséquences économiques et sociales de la législation sur le temps de travail, Annexe du Rapport d'information, Assemblée nationale, avril 2004 (audition du 18 décembre 2003)

l'organisation du travail : *"la mise en place de l'ARTT s'est inscrite dans une logique d'utilisation optimale et flexible des facteurs de production, et en particulier du travail. Sa mise en œuvre exacerbe le plus souvent des évolutions en cours des pratiques de gestion et de mobilisation de la main d'œuvre ; elle s'intègre plus qu'elle ne s'adjoit aux nouvelles organisations et participe par-là même à asseoir des modèles de production au plus juste qui reposent sur l'idée que l'on peut obtenir une productivité, une qualité et une flexibilité supérieure par un meilleur usage de la force de travail"*<sup>397</sup>. Il n'est pas indifférent de signaler que la mise en place de l'ARTT s'est assez fréquemment accompagnée d'un accroissement de la polyvalence (48,4 % des salariés le signalent), d'une incitation au travail en équipe (32,3 %), d'une utilisation plus forte des TIC (35,9 %), d'une réaffectation des tâches (37,8 %), de changements dans les procédures de travail (37,9 %), d'un plus fort encadrement par des procédures (24,2 %)...<sup>398</sup>

On peut distinguer **six effets de l'ARTT sur les conditions de travail**<sup>399</sup>:

- une intensification du travail (accroissement des cadences et de la charge de travail) ;
- une densification (réduction de la porosité du temps de travail, limitation des temps morts...). *"En pratique, la redéfinition du travail par les accords (notamment la suppression de pauses) a permis des réductions officiellement de 4 heures mais effectivement de seulement 2h 30 en moyenne, descendant jusqu'au plancher de 1h 30 pour les ouvrières du textile"*<sup>400</sup> ;
- une massification (le temps de travail a ainsi été recalculé et souvent globalisé) ;
- la fragmentation (dans certaines professions notamment du touristique ou de la grande distribution, la durée journalière de travail a été émietée, le temps de travail étant entrecoupé de temps libres) ;
- l'extension des postes (l'enquête de la DARES montre ainsi que 22,5 % des salariés ont été amenés à prendre en charge de nouvelles tâches s'ajoutant à leur activité traditionnelle) ;
- la dissociation du temps des hommes et des machines (la durée d'utilisation des machines et d'ouverture des services a été étendue).

Pour terminer sur le plan, on peut considérer que les négociations sur l'ARTT ont constitué une occasion manquée de remise à plat des conditions de travail dans les entreprises. La réforme des retraites a, depuis lors, relancé le débat en plaçant la réflexion sur le thème de la pénibilité du travail pour les salariés âgés. Il est pourtant important d'envisager l'intégralité des conditions de travail pour l'ensemble des salariés, quel que soit le statut ou l'âge.

## 6. LES SPECIFICITES DE LA BRETAGNE SUR LE PLAN DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Compte tenu de sa structure sectorielle et de son histoire économique, la Bretagne présente des spécificités en matière d'organisation du travail.

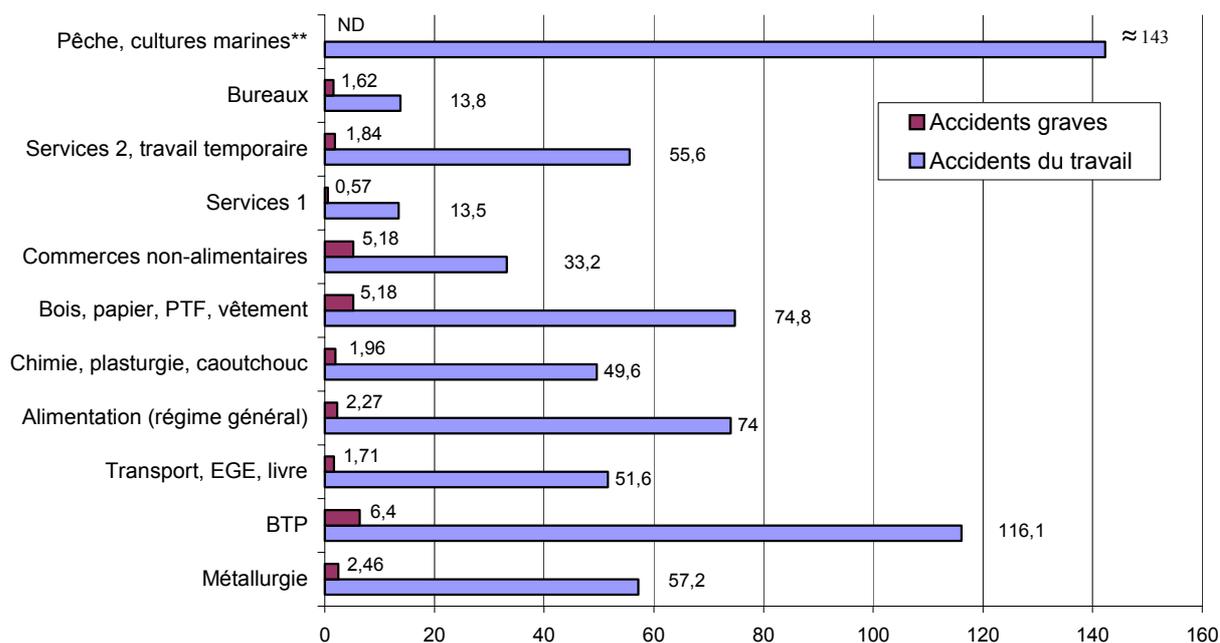
<sup>397</sup> Lionel JACQUOT et Nora SETTI, "Réduction de la durée du travail et intensification du travail à l'aune de la production allégée – l'actualité d'une affinité élective" intervention lors du colloque *"Organisation, intensité du travail, qualité du travail"*, Paris, 21-22 novembre 2002

<sup>398</sup> Enquête "RTT et modes de vie" de la DARES (décembre 2000, janvier 2001)

<sup>399</sup> Lionel JACQUOT et Nora SETTI, op. cit., 2002

<sup>400</sup> Philippe ASKENAZY, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Éd. La République des idées-Le Seuil, 2004

La fréquence des accidents du travail par secteur et par gravité en 2002 (en %)\*



\* Les accidents du travail graves sont compris dans les accidents totaux

\*\* Estimations

Sources : CRAM de Bretagne (régime général), Service de santé des gens de mer et ENIM (pêche et cultures marines)

Le tableau de fréquence des accidents du travail précédent met en valeur le fait que le risque est variable selon les filières : les métiers maritimes (pêche, cultures marines), le BTP, les IAA, certaines industries (industries extractives, bois...) se révélant plus risquées que d'autres.

Un secteur comme **les industries agro-alimentaires**, extrêmement important en Bretagne, a des caractéristiques relativement marquées :

- la **contrainte marchande** est déterminante, le pilotage de la production par l'aval y étant très avancé, notamment du fait du poids prépondérant de la grande distribution (dont l'approvisionnement se fait souvent en flux tendus). Cet état de fait est une cause directe de l'intensification constante des cadences et de l'obligation de gérer la production sur des délais extrêmement courts (règle du "J + 1"). De surcroît, les stratégies de différenciation et de segmentation se traduisent par la nécessité, de plus en plus fréquente, de réaliser des petites séries. Ajoutons que l'organisation du temps de travail doit tenir compte de la saisonnalité de certaines activités<sup>401</sup> ;
- **dans la transformation des viandes**, qui constitue la principale activité des IAA bretonnes, **l'automatisation est encore assez peu développée**, une part importante de la valeur ajoutée provenant du travail humain (en revanche, dans l'industrie laitière et le secteur de la fabrication d'aliments pour animaux, les processus de fabrication sont fortement automatisés). Une bonne partie du travail des salariés demeure manuel malgré une constante augmentation de l'automatisation. Certaines opérations (notamment dans la

<sup>401</sup> Audition de Patricia SOUSSEM (Directrice de l'antenne régionale de l'ANACT) dans le cadre de l'élaboration du rapport du CESR de Bretagne, *Ajoutons de la valeur dans l'industrie agro-alimentaire de Bretagne*, le 21 mars 2000

découpe) peuvent difficilement être davantage mécanisées aujourd'hui (la découpe par laser s'avérant encore peu satisfaisante). De ce fait, l'automatisation, lorsqu'elle est réalisée, reste souvent partielle et se traduit encore fréquemment par des séquences de travail manuel répétitives pour les salariés. Le poids particulièrement important des TMS (On comptait environ 2 100 cas de TMS déclarés dans les IAA et l'agriculture bretonne en 2002) découle directement du fait que les IAA cumulent les facteurs déclenchant ce type d'affections (cadences élevées, travail dans le froid et l'humidité, activité stressante...) <sup>402</sup>. **Tardive, la taylorisation des IAA bretonnes a été massive** <sup>403</sup>. Les deux principales variables d'ajustement demeurent encore le temps de travail et la flexibilité des effectifs (d'où le recours fréquent à l'intérim, au travail saisonnier, aux CDD et aux "tâcherons", les standards de production étant souvent calqués sur ceux des travailleurs à la tâche) ;

- **les inflexions récentes** (accroissement du taux d'encadrement, embauches importantes de personnels qualifiés, importance croissante apportée à la dimension personnelle des salariés : autonomie, capacité à mobiliser et animer, sens de l'organisation...) <sup>404</sup> **n'ont pas encore remis en cause le caractère d'industrie de main d'œuvre des IAA**. Les embauches pour des postes non qualifiés continuent d'être importantes. De plus, comme nous le signalions précédemment, trop souvent encore, la polyvalence mise en place par les entreprises est une polyvalence de rotation, de remplacement et non une polyvalence entre les tâches à réaliser ;
- compte tenu du caractère crucial de la maîtrise des risques sanitaires et de l'insuffisance des signes officiels de qualité dans la région, **les entreprises agro-alimentaires de Bretagne se sont très résolument engagées dans des démarches de qualité** (démarches HACCP et ISO, qualité totale...). Ces initiatives rendent le travail très formalisé et normalisé.

Les pratiques du "juste-à-temps" ne sont pas l'apanage des seules IAA (où les exigences de la grande distribution et le caractère périssable des produits alimentaires imposent le respect de délais stricts), elles sont aussi très utilisées dans d'autres secteurs, notamment la filière automobile. L'usine PSA de Citroën fonctionne ainsi avec ses fournisseurs et sous-traitants. Dans son rapport sur les transports en Bretagne, le CESR avait mis en évidence les retombées négatives sur l'environnement du "juste-à-temps" et considéré que toute stratégie visant à développer les modes alternatifs au transport routier, et notamment le transport combiné, *"devra être basée sur une modification, même partielle, des modes de production"* <sup>405</sup>. Un constat similaire devra probablement être formulé pour les conditions de travail des salariés.

Signalons par ailleurs que certains secteurs, présentant des modes d'organisation du travail très spécifiques, sont sur-représentés par rapport à la moyenne nationale <sup>406</sup> : le bâtiment et les travaux publics, le tourisme, le transport, l'agriculture et la pêche.

<sup>402</sup> Audition de Jean-Pierre MAZERY (DRAF Bretagne/ SRITEPSA) du 13 septembre 2004

<sup>403</sup> CESR de Bretagne, *Ajoutons de la valeur dans l'industrie agro-alimentaire de Bretagne*, janvier 2001

<sup>404</sup> Voir Mmes LE HIR, SOUSSEM et alii, op. cit., 2002, ainsi que Alain BENESTEATU et Alain GOURVES, "Gestion des ressources humaines dans les PME agroalimentaires de 4 régions de l'Ouest", *Revue de l'Observatoire des IAA de Bretagne*, n° 71, octobre 2003

<sup>405</sup> CESR de Bretagne, *Le service de transport de marchandises, un outil de développement économique et social*, octobre 2001

<sup>406</sup> Voir sur ce plan les rapports du CESR de Bretagne sur l'industrie du bâtiment en Bretagne (juin 1998), le tourisme (janvier 2004), le service de transport de marchandises (octobre 2001), l'agriculture (*Session spéciale sur les perspectives de l'agriculture en Bretagne*, janvier 2000) et les métiers de la mer (Section Mer-Littoral, *La mer et le littoral en Bretagne, pour une ambition régionale*, octobre 2001)

- **le bâtiment et les travaux publics** (or, avec 116,1 accidents du travail pour 1 000 salariés en 2002, le BTP apparaissait comme un secteur particulièrement dangereux) ;
- **le tourisme** (secteur caractérisé par des horaires contraignants et décalés, des contrats de courte durée et souvent précaires, des activités parfois physiques...) ;
- **le transport** (activité pénible, soumettant les salariés aux risques des accidents de la circulation et au respect de délais stricts, parfois au déplacement de charges lourdes...) ;
- **l'agriculture** (activité physique comprenant des risques liés aux produits utilisés mais aussi aux types d'activités pratiquées dans des bâtiments souvent cloisonnés).

Alors que nous ne disposons pas de données pour la marine marchande, la **pêche** apparaît comme le secteur le plus dangereux sur le plan des accidents du travail. En 2002, on comptait ainsi 1 accident pour 7 actifs dans la pêche et les cultures marines de Bretagne contre 1 sur 8,6 salariés dans le BTP de la Bretagne.

#### Évolution du nombre d'accidents du travail maritimes en Bretagne

	2001	2002	2003
Pêche	1 144	1 037	917
Cultures marines	50	66	77
<b>Total</b>	<b>1 194</b>	<b>1 103</b>	<b>994</b>

Sources : Service de santé des gens de mer et ENIM

La baisse du nombre d'accidents, que montre le graphique précédent, ne doit pas être interprétée de manière exagérément optimiste car elle reflète en réalité la décroissance des effectifs dans l'activité, le taux d'accidents demeurant élevé (il est d'environ 135 ‰ en 2003). Signalons par ailleurs que le poids de la Bretagne dans les filières halieutiques et conchylicoles françaises explique que la région y représente en moyenne 45 % des accidents du travail dans la pêche maritime et environ 30 % dans les cultures marines<sup>407</sup>.

Les personnes les plus exposées travaillent sur des bateaux de moins de 12 mètres utilisant des engins manœuvrés depuis le bateau (chaluts, sennes ou dragues).

Comme le montre une étude de l'Institut Maritime de Prévention (IMP), les parties du corps les plus accidentées sont les mains (25 %) et les membres supérieurs et inférieurs (25 %). Les accidents surviennent les plus fréquemment lors des opérations de traitement des poissons ou pendant la manipulation des engins de pêche. Les lieux de survenance des accidents sont le pont principal (70 %), la cale (20 %) ou la machine (10 %). Il faut noter par ailleurs que les accidents peuvent être individuels (en mer au poste de travail ou à terre aux postes de manœuvre, d'avitaillement ou d'armement) ou collectifs (abordage, échouage, naufrage etc).

La situation actuelle est parfois peu favorable à l'amélioration des conditions de travail dans l'activité. Selon un récent document du Conseil régional, l'âge moyen élevé des bateaux rend souvent difficile l'installation d'équipements moins dangereux ou les transformations structurelles alors que "*sur les navires neufs, les contraintes de jauge particulièrement importantes ne permettent pas de dimensionner correctement le pont et les espaces de travail*".

<sup>407</sup> Sources : DPAM (BCS) et bureau de l'emploi maritime de la DAMGM (pour la pêche), CRAM de Bretagne pour le BTP

Le Conseil régional cite également les conclusions des 9<sup>èmes</sup> rencontres européennes des femmes de marins de mai 2003 durant lesquelles ont été critiqués *"les sous-effectifs et les horaires excessifs qui y sont liés, le manque de formation des marins, notamment en matière de sécurité, et le manque de rigueur dans le contrôle par les pouvoirs publics de la bonne application des réglementations concernant la présence à bord et le bon fonctionnement des équipements de sécurité"*<sup>408</sup>.

Ces critiques, jugées excessives et réductrices par les armateurs à la pêche, ne doivent pas faire penser que les contraintes techniques et réglementaires sont les causes principales des accidents de mer. Les métiers de la pêche, et en premier lieu celui du chalutage, sont dangereux par nature en considération des engins mobiles mis en œuvre dans un environnement instable. Ils impliquent un strict respect des procédures et une très grande vigilance, une petite erreur humaine pouvant créer une situation à haut risque. Il convient par ailleurs de noter, sur les aspects purement réglementaires, que les exigences en matière de formation et d'équipements de sécurité sont différenciées suivant les catégories administratives de navigation.

Signalons pour terminer qu'il n'est pas du tout indifférent que ces secteurs, importants pour l'économie bretonne, aux caractéristiques organisationnelles affirmées (transport, tourisme, BTP, pêches maritimes et même IAA dans certains bassins d'emploi), sont aussi ceux qui rencontrent actuellement de fréquentes difficultés de recrutement.

## **SECTION 5 – LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR PUBLIC, CELLES DES PERSONNELS HOSPITALIERS ET DES SALARIES DES ASSOCIATIONS**

### **1. LA SITUATION PARTICULIERE DU SECTEUR PUBLIC**

Selon une estimation de l'INSEE, en Bretagne, l'emploi public (civil et militaire) s'élevait, en 1999, à 270 000 personnes soit environ 22 % de la population active. Un tel poids justifie que soient analysées plus précisément les particularités des conditions de travail du secteur public par rapport à celles du secteur privé<sup>409</sup>.

La connaissance des conditions de travail dans le secteur public est très difficile, les informations étant parcellaires et dispersées, les agents publics dépendant de plusieurs Caisses. S'il est possible d'obtenir certaines statistiques incomplètes recensant les accidents du travail, il n'existe pas de données officielles relatives aux maladies professionnelles. De surcroît, les données disponibles sont à l'échelle nationale et ne sont pas régionalisées.

**Les conditions de travail apparaissent en définitive relativement proches entre le secteur public et le secteur privé.** C'est notamment ce que révèlent les résultats d'une enquête nationale réalisée en 1998 pour le compte du Ministère du Travail : *"les conditions de travail ne sont, d'une façon générale, ni plus difficiles ni meilleures dans la fonction publique que dans le secteur privé. C'est le métier qui prime : à métiers analogues, les salariés des deux secteurs sont proches du point de vue des contraintes et des marges de manœuvre qu'ils connaissent au travail"*<sup>410</sup>.

<sup>408</sup> Conseil régional de Bretagne, *Fonds européen pour la pêche : analyse et enjeux pour la Bretagne*, octobre 2004

<sup>409</sup> Yves LE ROHO, "L'emploi public en Bretagne", Octant, n° 87, octobre 2001

<sup>410</sup> Nicole GUIGNON et Lydie VINCK, "Les conditions de travail dans la fonction publique", *Premières Informations et Premières Synthèses* (DARES), n° 40.1, octobre 2003

L'analyse des réponses à l'enquête nationale de 1998 et le regroupement des salariés en cinq grands groupes de métiers permettent de constater des proximités fréquentes mais aussi quelques divergences :

- dans l'**enseignement**, les conditions de travail se révèlent très homogènes d'un secteur à l'autre (par exemple, le sentiment de manquer de temps pour effectuer son travail est exprimé de manière égale dans le public et le privé par le tiers des professeurs et le quart des instituteurs). Les différences sont plus notables entre professeurs et instituteurs ;
- les **personnels administratifs** présentent également plusieurs traits communs (très majoritairement des horaires réguliers, un ressenti assez similaire des tensions avec les usagers). Il faut néanmoins signaler des divergences : le temps de travail hebdomadaire est moins élevé et les temps partiels plus fréquents dans le secteur public que dans le privé. De même, le sentiment d'urgence est beaucoup plus fréquent dans le privé ;
- chez les **ouvriers**, malgré des fonctions très différentes selon les types de secteurs, les efforts et les risques mentionnés par les salariés interrogés sont quasiment identiques ;
- les métiers de la "**sécurité**" sont essentiellement constitués de professions publiques telles que pompiers, militaires et policiers à l'exception des "agents de sécurité" dans lequel le secteur privé représente 80 % des effectifs. Il est donc logique que, dans ce cas également, l'effet métiers s'avère prépondérant. Dans cette catégorie, les pompiers et, dans une moindre mesure, les militaires apparaissent alors comme les salariés subissant le plus de contraintes physiques et de risques ;
- dans le secteur de la **santé**, les statistiques de 1998 ont été confirmées par une enquête de 2003 portant sur les salariés des établissements de santé : "*les différences au sein de chaque profession entre les établissements publics, privés lucratifs et privés non lucratifs, semblent relativement limitées, mis à part sur quelques questions*" (le personnel du secteur public est plus critique sur l'environnement physique de son travail notamment)<sup>411</sup>.

**Sur le plan des accidents du travail, le secteur public apparaît nettement moins risqué que le secteur privé.** C'est ce que montrent des statistiques nationales. La fréquence des accidents du travail dans la fonction publique d'État est presque trois fois inférieure à ce qu'elle est dans le secteur marchand. En 2001, on comptait ainsi 16,3 accidents avec arrêt pour 1 000 agents dans la fonction publique d'État contre 42,8 ‰ pour les salariés relevant du régime général<sup>412</sup>.

Bien évidemment, cette statistique moyenne rend compte de situations assez disparates. Les accidents apparaissent plus fréquents dans certaines activités : la police, La Poste, l'équipement, la Défense... De surcroît, la différence entre le secteur public et le secteur privé tient aussi au fait que de nombreux métiers à haut risque sont peu ou pas représentés dans la fonction publique.

Signalons par ailleurs que la médecine du travail apparaît moins présente dans le secteur public que dans le secteur privé, ce qui entraîne un certain déficit en matière de prévention des pathologies et risques professionnels.

---

<sup>411</sup> Romuald LE LAN, "Les conditions de travail perçues par les professionnels des établissements de santé", *Études et Résultats* (DREES), n° 335, août 2004

<sup>412</sup> Dossier de presse relatif à la séance plénière du 13 avril 2004 du Conseil Supérieur de la Prévention des Risques Professionnels (CSPRP)

Il importe enfin de noter que si les Conseils régionaux ont compétence pour les aides aux entreprises et, à ce titre, peuvent intervenir en faveur des actions d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques professionnels, le secteur public semble échapper à ce domaine d'intervention.

## 2. LE CAS PARTICULIER DES CONDITIONS DE TRAVAIL DES PERSONNELS HOSPITALIERS

L'enquête nationale, réalisée en 2003 sur les conditions de travail dans les établissements de santé (de statut public, privé à but lucratif et privé à but non lucratif), apporte un certain nombre d'indications intéressantes<sup>413</sup> :

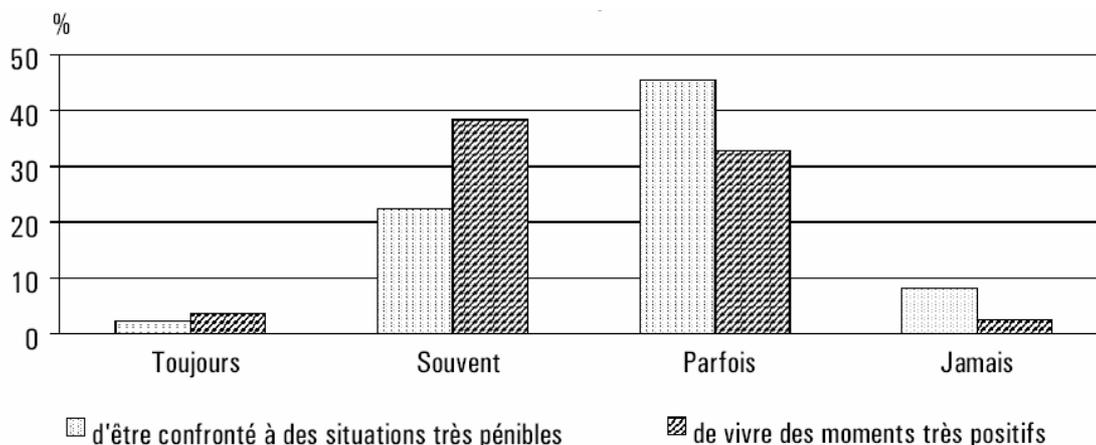
- une **distinction** importante doit être opérée **entre personnels soignants et non-soignants**. Les premiers rendent compte de conditions de travail plus difficiles, tout particulièrement les infirmières qui apparaissent exposées sur le plan de la charge mentale et des contraintes physiques ;
- la plupart des personnes travaillant dans les hôpitaux disent être en **relation avec le public** (la profession se rapproche ainsi des secteurs "commerce" et "éducation, action sociale" mais aussi des services publics comme ceux du travail ou de l'aide sociale où les agents peuvent être victimes de réactions violentes de la part des publics en difficulté). Les plus concernés sont bien évidemment les personnels soignants. Ces derniers, malgré des situations qui peuvent être pénibles (55 % des personnels des établissements de santé signalent des situations de tension avec le public), déclarent vivre le plus souvent des moments agréables avec les patients comme le montre le graphique suivant.

---

<sup>413</sup> Romuald LE LAN, op. cit., 2004

**Une relation plutôt agréable avec les patients  
malgré des situations qui peuvent être pénibles**

*(Réponse à la question : "Dans vos relations avec les patients, il vous arrive...  
d'être confrontés à des situations très pénibles ou de vivre des moments très positifs")*



Champ : ensemble des actifs hospitaliers

Source : DREES, enquête "Conditions et organisation du travail à l'hôpital 2003"

- sur la période récente (de 1998 et 2003), on constate **une certaine dégradation des conditions de travail des personnels hospitaliers** (à l'exception des déclarations de situations de tension avec le public dont le niveau reste élevé mais constant). Ainsi, les personnes interrogées disent ressentir de plus fortes contraintes de rythme de travail (davantage d'infirmières déclarent manquer de temps pour effectuer leur travail), des efforts d'attention plus exigeants, des efforts physiques plus fréquents, un travail plus encadré qu'auparavant ;
- par rapport aux autres activités, le travail dans le secteur de la santé présente un certain nombre de **spécificités**. Dans l'enquête "Conditions de travail" de 1998, les salariés des hôpitaux signalaient, davantage que les autres, des contraintes physiques importantes, notamment la nécessité d'effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents, de porter ou de déplacer des charges lourdes, d'effectuer des mouvements douloureux et fatigants. Deux risques physiques sont par ailleurs plus ressentis dans les établissements de santé que dans la majorité des autres secteurs : le fait d'être en contact avec des produits toxiques ou allergisants ainsi que le risque de blessures causées par le matériel. Les risques d'agressions verbales et physiques sont également importants (en 2003, elles concernaient respectivement 57 % et 40 % des actifs hospitaliers). A l'opposé, les personnels des hôpitaux signalent une certaine facilité à obtenir un soutien au sein du collectif de travail, voire à l'extérieur, ce qui peut être considéré comme un véritable avantage par rapport à beaucoup d'autres salariés. Cependant, les professionnels des établissements de santé estiment, plus souvent qu'auparavant, ne pas disposer de collègues en nombre suffisant pour faire correctement leur travail (c'est le cas de la moitié d'entre eux en 2003).

### 3. DES MUTATIONS DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES ET DANS LE SECTEUR ASSOCIATIF

Les conditions de travail ne se sont pas simplement modifiées dans les entreprises privées. Les salariés des associations et ceux des entreprises publiques ont connu des mutations considérables dans ce domaine au cours des dernières années.

#### **3.1. Des conditions de travail qui évoluent dans les entreprises publiques**

Durant les années récentes, les entreprises publiques ont connu de très considérables mutations : introduction de capitaux privés, changement de statut, ouverture à la concurrence, modification des missions et des postes, nouveaux modes de management...

L'exemple de France Télécom est, sur ce plan, révélateur. La majorité des personnels a ainsi dû y changer de métier. Il y a dix ans, la moitié des salariés était constituée de techniciens et 20 % de commerciaux. Désormais, la situation est inverse<sup>414</sup>. Le niveau des effectifs a également été modifié puisqu'en sept ans, on a compté, au niveau national, 15 000 recrutements et 60 000 départs (la plupart relevant de retraites anticipées volontaires). Les baisses d'effectif ont bien évidemment eu des effets sur la charge de travail des salariés<sup>415</sup>.

Des modifications aussi considérables n'ont pas manqué d'influer notablement sur les conditions de travail, accroissant le stress des salariés et tendant le climat social (à titre d'exemple, en 2003, France Télécom a enregistré en France, plus de 210 000 journées de grève, soit près de trois fois plus qu'habituellement).

#### **3.2. Une modifications des conditions de travail dans les associations**

Selon une estimation de l'INSEE, les associations employaient, en 1998, 10,4% des postes des secteurs privé et semi-public de la Bretagne<sup>416</sup>. Compte tenu de contrats courts et souvent à temps partiel ainsi que d'une saisonnalité fréquente, trois types de statistiques doivent être avancés pour rendre compte de la réalité de l'emploi associatif : 133 200 postes, 78 800 salariés en fin d'année et 49 650 équivalents temps plein.

Les associations intervenant dans de nombreux domaines, ce secteur est caractérisé par son hétérogénéité. On constate par exemple que les associations de la santé (62,4 postes par association au 31 décembre 1998), du social (33,1 postes) et de l'enseignement-formation (11,9 postes) emploient un nombre important de salariés. Ceux-ci sont notamment de niveau employé, bénéficient d'emplois stables, sont plutôt âgés et travaillent à temps partiel.

A l'opposé, les associations du secteur culture-sports-loisirs (2,7 postes) ou du tourisme (5,4 postes) présentent des tailles bien plus modestes. Les postes à temps complets et le travail intermittent sont plus fréquents. Les contrats sont très souvent de courte durée, les postes fréquemment qualifiés (dans l'animation sportive ou culturelle notamment), les personnels relativement jeunes...

<sup>414</sup> Interview de Bertrand BESSON (Directeur des Relations Humaines du Groupe France Télécom) in *Courrier Cadres*, n°1 549, septembre 2004

<sup>415</sup> « France Télécom a-t-elle été "une machine à broyer ?" », *Courrier Cadres*, n° 1549, septembre 2004 voir aussi "France Télécom : des craintes liées à la privatisation", *Le Télégramme*, 8 septembre 2004

<sup>416</sup> Laurence LUONG et Sophie VERSHAËVE, "Les salariés du secteur associatif, des conditions d'emploi très différentes selon l'activité", *Octant*, n° 84, décembre 2000

Au-delà de ces moyennes statistiques, il faut noter que la majorité des établissements employeurs comptent un ou deux emplois salariés, quelques grands établissements concentrant l'essentiel des emplois.

Le secteur associatif présente certaines caractéristiques qui influent sur les conditions de travail de ses salariés :

- **les emplois sont souvent relativement précaires** (40 % d'entre eux relèvent des CDD<sup>417</sup>, le temps partiel est très répandu, les durées moyennes d'heures travaillées sont faibles : un peu moins de 24 heures). Il n'est d'ailleurs pas étonnant, dans ce contexte, de constater que **l'emploi associatif est très féminisé** (les femmes représentaient 61 % des effectifs salariés contre 41 % dans l'économie bretonne, tous secteurs confondus) ;
- les subventions publiques (en provenance de l'État ou des collectivités territoriales) représentent une part considérable du financement des associations (environ 60 %). Or, ces aides connaissent des variations importantes. A la fin des années 1990, par l'intermédiaire des emplois-jeunes (auxquels a succédé le "Civis"), l'État a souhaité faire des associations des vecteurs de la création d'emploi. Depuis lors, **les financements ont eu tendance à décroître ce qui a eu des effets sur l'emploi associatif**<sup>418</sup> ;
- **la croissance enregistrée dans certains domaines s'est souvent effectuée sans qu'une véritable politique de gestion des ressources humaines ait été mise en place.** La professionnalisation du secteur associatif, déjà largement engagée, doit encore être amplifiée et poursuivie. Cette mutation est d'autant plus délicate à réaliser que le monde associatif est, par définition, un lieu de rencontre et de travail conjoint de bénévoles (environ 580 000 en Bretagne) et de salariés. La conciliation de logiques parfois différentes peut être difficile, notamment dans les relations entre les Présidents d'associations et leurs salariés : *"Les dirigeants d'associations sont persuadés d'avoir les compétences pour l'animation du personnel et qu'ils peuvent économiser un professionnel pour assurer cette mission. Cependant, les profils de poste sont mal définis, la gestion de carrière inexistante, et le reclassement absent"*<sup>419</sup> ;
- **Les conditions de travail des salariés des associations sont par ailleurs très proches de celles des entreprises de service** puisqu'en Bretagne les trois-quarts des associations sont des établissements du tertiaire. Le taux d'encadrement global (cadres, chefs d'entreprises et professions intermédiaires) est d'ailleurs particulièrement élevé (en 1998, il est de 42 % contre 26 % pour l'ensemble de l'économie bretonne).

---

<sup>417</sup> Délégués départementaux à la vie associative de Bretagne, Cabinet Dynamétrie, Viviane TCHERNONOG (Laboratoire Matisse - CNRS), *Les associations en Bretagne*, janvier 2003

<sup>418</sup> Vœu du CESR de Bretagne sur "Les difficultés rencontrées par les entreprises de l'économie sociale et solidaire", juin 2003

<sup>419</sup> M. Bernard WALLON (Secrétaire général de la Mission pour la célébration de la loi 1901), cité in "Néo-patrons de l'associatif", *Libération*, 6 octobre 2003

## SECTION 6 - DESAVANTAGES DES MAUVAISES CONDITIONS DE TRAVAIL, AVANTAGES D'UNE AMELIORATION DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Les mauvaises conditions de travail présentent des inconvénients évidents pour les salariés, tant pour leur santé et leur équilibre psychologique que du fait de leur effet en matière d'usure physique à long terme. Les salariés semblent de moins en moins disposés à accepter des conditions de travail difficiles.

Pendant longtemps, une partie des travailleurs a, en quelque sorte, valorisé les conditions de travail difficiles : « *les agents créent leurs propres règles de travail (des "idéologies de métier") pour s'adapter et supporter les conditions d'exercice qui leur sont imposées. Ainsi en est-il des ouvriers de chantier qui, pour conjurer le danger et la peur, célèbrent la prise de risque et le courage viril* »<sup>420</sup>.

Cette situation semble s'être profondément modifiée au cours des décennies récentes : *"aujourd'hui les salariés ne rechignent pas à la tâche mais ne sont plus taillés pour serrer les dents. En Bretagne, en particulier, où le taux de scolarité est très élevé. Beaucoup d'entre eux partent du principe que leur corps est leur seul capital"*<sup>421</sup>.

L'amélioration des conditions de travail répond de ce fait à un véritable impératif moral et de santé publique. Pour autant, cette nécessité se justifie aussi sur un strict plan économique : d'une part les mauvaises conditions de travail ont des incidences coûteuses pour les entreprises, d'autre part l'amélioration de la vie au travail s'avère une opération véritablement rentable.

### 1. LE COUT DES MAUVAISES CONDITIONS DE TRAVAIL POUR LES ENTREPRISES

**Les accidents du travail et les maladies professionnelles ont un coût important pour les entreprises.** En 2002, le montant d'intervention de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) s'est élevé à **217,117 millions d'euros** (ce chiffre étant d'ailleurs en forte hausse par rapport à 2001, + 27,9 %). Il convient d'ajouter à ce montant 28,254 millions d'euros résultant des accidents de trajet entre le domicile et le lieu de travail.

Dans le régime général, le coût moyen d'un accident du travail est de 2 609 € et même de 39 942 € pour les accidents du travail "graves" (entraînant une incapacité partielle mais permanente)<sup>422</sup>.

Selon une évaluation réalisée par l'Inspection du travail de la DRAF, entre 2000 et 2003, les TMS auraient coûté dans les IAA entre 0,6 et 0,9 € par heure de travail dans le Finistère et entre 0,3 et 0,5 € par heure de travail dans l'Ille-et-Vilaine<sup>423</sup>.

Les sommes versées par la CRAM pour le régime général doivent être **remboursées par les entreprises** selon des critères de taille : aux plus petites (- de 10 salariés) sont appliqués des taux sectoriels spécifiques, aux plus importantes (+ de 200 salariés) un paiement intégral du

<sup>420</sup> Hélène VAILLE, "La psychopathologie du travail", *Sciences Humaines*, n° 144, décembre 2003

<sup>421</sup> Patricia SOUSSEM (Directrice de l'Antenne régionale de l'ANACT) citée in "Agro-alimentaire, de meilleures conditions de travail pour améliorer la qualité des produits", *Le Télégramme*, 5 juin 1998

<sup>422</sup> Audition de Lucien BEAUDOUIN (Ingénieur-Conseil régional à la CRAM de Bretagne) le 1<sup>er</sup> juillet 2004

<sup>423</sup> Audition de Jean-Pierre MAZERY (DRAF Bretagne / SRITEPSA) du 13 septembre 2004

coût généré, un système mixte étant appliqué entre les deux seuils (l'implication proportionnelle aux "résultats" s'accroissant avec la taille).

A ces charges directes, il convient d'ajouter, en premier lieu, **les primes d'assurance** que les entreprises peuvent souscrire pour se prémunir d'une éventuelle mise en cause pour faute inexcusable. Ce type de contrat tend à s'accroître de manière assez considérable suite aux recours intentés après des intoxications liées à l'amiante. De même, la responsabilité d'une entreprise peut être mise en cause en cas d'accident du travail ou simplement en cas de mise en danger d'autrui. Elle peut alors être amenée à verser des dommages et intérêts ou à rembourser les débours de la Sécurité Sociale.

A ces coûts directs et aisément chiffrables, il convient d'ajouter **les pertes indirectes** liées à la **désorganisation du travail** et de la production, à la nécessité de chercher et de former un remplaçant, à **l'absentéisme**, à la baisse de **productivité** causée par la **démotivation** des salariés, à la dégradation du climat social, à la non-qualité, au départ de salariés et ainsi à la perte de savoir-faire, au temps de travail perdu, aux démarches administratives causées par d'éventuelles contestations... Ce coût indirect est probablement bien plus élevé que le seul montant des remboursements de la CRAM. L'Antenne de Bretagne de l'ANACT indique ainsi, pour les TMS, que "*tous ces coûts cachés et indirects sont de fait estimés 10 à 30 fois supérieurs aux coûts directs*"<sup>424</sup>.

Parmi ces coûts indirects, le **stress** lié au travail, encore très peu reconnu comme maladie professionnelle, aurait un impact non négligeable. Son coût pour les entreprises françaises se situerait (en 2000) entre 830 millions d'euros et 1,374 milliards d'euros soit environ entre 10 à 20 % du budget de la branche accidents du travail/maladies professionnelles<sup>425</sup>.

Au total, le coût social cumulé des maladies et des accidents du travail atteindrait 3 % de la richesse nationale<sup>426</sup>.

## **2. LES AVANTAGES D'UNE AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

S'il est important de mettre en évidence les coûts des mauvaises conditions de travail, il serait réducteur et dangereux de se limiter à ce constat. En effet, la solution serait alors dans certains cas toute trouvée : l'automatisation intégrale (qui permet pour certaines tâches de restreindre drastiquement les risques). Cette orientation exclut du monde du travail les moins qualifiés des salariés. Signalons par ailleurs que dans la vie professionnelle, comme en matière de santé en général, le risque zéro n'existe pas<sup>427</sup>.

En réalité, il convient d'insister sur le fait que l'amélioration des conditions de travail n'est pas simplement un moyen de réduire les coûts dans les entreprises et les institutions : il s'agit aussi et surtout d'**un vecteur de gains économiques**. Le Directeur Général de la Santé du Ministère de la Santé et des Affaires Sociales, citant une étude récente, signale sur ce plan que l'amélioration de 10 % de l'état de santé de la population génère une croissance économique de 0,35 %<sup>428</sup>.

---

<sup>424</sup> Antenne de Bretagne de l'ANACT, "Agir sur les TMS par des actions sur l'organisation du travail", *Arrêt sur Image*, décembre 2003

<sup>425</sup> Chiffres avancés par Christian TONTIN (chercheur à l'INRS) cité in "Stress, le mal-être au travail coûte cher", *Le Télégramme*, 2 juillet 2004

<sup>426</sup> Philippe ASKENAZY, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Éd. La République des idées-Le Seuil, 2004

<sup>427</sup> Dossier "La santé au travail, mieux vaut prévenir que guérir", *Fusions* (UIMM de Bretagne), n° 27, juillet 2003

<sup>428</sup> Intervention de William DAB le 15 octobre 2004 à l'occasion du colloque international de Santé publique de Québec (Canada)

La **désintensification et le ralentissement des rythmes de travail** peuvent être des facteurs d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des entreprises. Des cadences trop élevées génèrent des pertes et des gaspillages et, plus fondamentalement encore, altèrent la productivité des salariés tout en empêchant les améliorations possibles : *"l'intensité excessive (...) compromet le travail à venir parce qu'elle supprime les moments où on peut réfléchir sur son expérience passée, s'informer des changements à venir, les anticiper et s'organiser en conséquence. Les nouvelles tâches seront donc plus difficiles à réaliser et, à charge égale, le travail sera plus intense. Urgence et impréparation forment vite un cercle vicieux"*<sup>429</sup>. De même, en raccourcissant les temps de pause, l'intensification réduit les moments *"qui permettent de faire le point ou d'aplanir les conflits, les coopérations informelles qui concourent à l'auto-formation, l'assimilation des événements et incidents qui surviennent au cours de travail"*<sup>430</sup>. A l'opposé, plus motivés pour s'investir dans des sociétés prenant en compte leur bien-être au travail, les salariés (et donc les entreprises) peuvent tirer parti de conditions de travail favorables à l'innovation, à la créativité, à la réflexion.

Plus concrètement encore, comme l'indique Jérôme BONAMY, ergonomiste à l'usine Peugeot-Citroën de La Janais (35), la baisse de la pénibilité d'une tâche facilite l'exécution du travail (la fiabilité est alors accrue) et, a contrario, l'efficacité est compromise lorsque le système de production s'avère inadapté au travail humain<sup>431</sup>.

Sur un plan plus global, se basant sur des études réalisées aux Etats-Unis, l'économiste Philippe ASKENAZY concluait à l'impact positif sur l'efficacité économique des politiques d'amélioration des conditions de travail. *"Sur le court terme, la formation comme le recours à des professionnels et la reconfiguration des postes représentent un coût financier. En revanche, la productivité n'est généralement pas affectée, elle semble même s'améliorer sur le long terme. En particulier, dans un environnement plus sûr et moins astreignant, la motivation des salariés progresse, l'absentéisme régresse et les entreprises ne subissent plus les coûts des accidents et maladies du travail (...) A partir de données sur 173 industries américaines, CONWAY et SVENSON trouvent une corrélation statistique nette entre la part en 1993 de salariés couverts par un programme de surveillance ergonomique, l'effondrement ultérieur de la fréquence de troubles musculo-squelettiques et la croissance de la productivité dans les années 1990, suggérant que l'on peut à la fois améliorer la santé des salariés et celle des entreprises"*<sup>432</sup>.

**Les bonnes conditions de travail ont aussi un effet direct sur la disponibilité des moyens humains.** En effet, elles favorisent une réduction du taux d'absentéisme et du "turn over", elles fidélisent les salariés et renforcent l'attractivité des entreprises. Les difficultés de recrutement rencontrées, de manière épisodique ou structurelle, dans de nombreux secteurs proviennent, dans une large mesure, de conditions de travail difficiles ou d'une mauvaise image des métiers sur le plan de la pénibilité. Elles handicapent d'ores et déjà des entreprises, des secteurs et des zones géographiques.

Le choc démographique qui débutera vers 2007 devrait se traduire par un accroissement des départs en retraite, une baisse du nombre des nouveaux arrivants sur le marché du travail et corrélativement une diminution progressive de la population active (- 1,8 % entre 2007 et

<sup>429</sup> Damien CARTRON et Michel GOLLAC, "Intensité et conditions de travail", *Quatre Pages* (Centre d'Études de l'Emploi), n°58, juillet 2003

<sup>430</sup> Sylvie HAMON-CHOLET et Catherine ROUGERIE, op. cit., 2001

<sup>431</sup> Audition du 1<sup>er</sup> juillet 2004

<sup>432</sup> Philippe ASKENAZY, op. cit., 2004

2015<sup>433</sup>). Dans ce contexte, la concurrence pour attirer les candidats et retenir les salariés devrait s'accroître entre les différents secteurs économiques. Les filières qui s'avèreront en mesure d'offrir des conditions de travail appréciables auront un avantage considérable dans cette compétition pour attirer et conserver le "capital humain".

Ce retournement démographique imposera d'attirer plusieurs types de candidats (jeunes, femmes souhaitant reprendre une seconde carrière, chômeurs...), de fidéliser des personnels temporaires (intérimaires, travailleurs saisonniers...) mais aussi de conserver en activité les salariés les plus âgés. Ce dernier objectif suppose que soit prévus des aménagements des postes de travail, des adaptations des rythmes et des tâches et ceci, non seulement pour les "seniors" mais plus globalement pour l'ensemble des salariés, afin de prévenir l'usure prématurée.

## **SECTION 7 - VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ACTIVE, PRECARITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **1. LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ACTIVE**

#### ***1.1. Les conditions de travail des salariés âgés semblent demeurer meilleures que celles de leurs cadets...***

L'enquête nationale sur les conditions de travail de 1998 attribue des conditions de travail globalement meilleures aux personnes âgées par rapport aux autres classes d'âge.

Ils semblent ainsi moins exposés aux risques et pénibilités. Ils sont généralement affectés à des postes moins difficiles à assumer, sont moins soumis à des contraintes techniques (cadences de machines par exemple) et marchandes. Les mécanismes de promotion interne, qui permettent de valoriser les salariés les plus âgés (en leur proposant par exemple d'accéder à des postes de cadre ou d'agent de maîtrise) favorisent ces pratiques.

Il apparaît par ailleurs que les salariés les plus âgés bénéficient de davantage de latitude temporelle pour réaliser leur tâche sans pour autant être soumis à autant d'heures supplémentaires ou d'horaires atypiques que leurs cadets.

De surcroît, grâce à leur expérience, les "seniors" peuvent élaborer et mettre en place des stratégies leur permettant d'éviter les pratiques fatigantes ou dangereuses pour leur santé.

#### ***1.2 ...mais leur situation tend à se détériorer***

Relativement épargnés par rapport à leurs cadets, **les seniors n'en voient pas moins leurs conditions de travail se dégrader globalement.**

Les études réalisées simultanément sur plusieurs générations montrent ainsi un accroissement des pénibilités et des risques professionnels pour les salariés les plus âgés. Or, à partir d'un certain âge, certaines contraintes sont plus mal vécues qu'auparavant : les exigences posturales notamment mais aussi les contraintes de délais. Ainsi, de 1991 à 1998, le sentiment de ne pas avoir "*un temps suffisant pour effectuer correctement [leur] travail*" s'est accru plus

---

<sup>433</sup> Ludivine NEVEU-CHERAMY, "La population active bretonne à l'horizon 2015, retournement progressif et vieillissement", *Octant*, n° 98, juillet 2004

fortement pour eux que pour les salariés plus jeunes<sup>434</sup>. L'effort physique est plus exigeant pour un salarié de 55 ans que pour son collègue de 25 ans. De plus, pour certaines tâches, en particulier les plus répétitives, l'habitude, le sentiment de sécurité lié à la "routine" entraînent des comportements moins prudents à l'origine d'accidents du travail chez les salariés âgés<sup>435</sup>.

De surcroît, **les changements** organisationnel constants, l'introduction de nouvelles techniques et innovations (en particulier les nouvelles applications des TIC), le développement de la polyvalence **remettent en cause les stratégies d'organisation de leur travail utilisées par les salariés pour compenser les effets pénalisant de l'âge et préserver leur capacité à faire face aux difficultés de leur travail**. Les stratégies de ce type doivent être sans cesse réévaluées et modifiées. L'expérience, qui constituait le principal atout des seniors, voit ainsi son intérêt limité par un modèle économique fondé de plus en plus sur l'innovation et l'instabilité. Ajoutons que les salariés âgés sont d'autant plus souvent démunis face à ces changements qu'ils ne bénéficient que de peu de formations (comparé aux autres classes d'âge)<sup>436</sup>.

Les entreprises ont traditionnellement adapté les postes de travail aux salariés les plus âgés, orientant ceux-ci vers des activités plus "douces". Depuis quelques années, **de nombreuses entreprises ont préféré externaliser les postes qu'elles attribuaient auparavant aux salariés âgés, maintenir ces personnes dans des postes similaires aux autres salariés ou même se séparer des seniors**. Dans ce dernier cas, elles ont eut recours à des dispositifs comme les pré-retraites et les accords de cessation d'activité des salariés âgés (CASA ou CATS) ou encore, plus récemment, à des congés-maladie de longue durée<sup>437</sup>. Ces différents mécanismes, souvent incitatifs, ont rencontré d'autant plus de succès que nombre de salariés ont souhaité achever leur activité professionnelle relativement tôt.

Plusieurs explications peuvent être avancées aux solutions adoptées par les entreprises :

- **la mise en place de ces postes adaptés peut parfois être coûteuse**. Elle n'est pas toujours possible. Ce qui est envisageable dans les plus grandes entreprises est souvent très délicat à instaurer dans des entreprises de taille modeste ;
- cette exclusion des salariés les plus âgés s'explique aussi par **des préjugés** fréquemment formulés. On considère souvent que la productivité des personnes baisse à partir d'un certain âge et qu'un décalage s'instaure, chez les personnes les plus âgées, entre la productivité effective et le niveau de salaire (ce dernier étant souvent lié à l'expérience et à l'ancienneté dans l'entreprise). Une récente étude publiée par l'INSEE remet en cause une large part de ces stéréotypes. Les résultats obtenus montrent en effet que la productivité des salariés croît avec l'âge jusqu'à 40 ans avant de se stabiliser, que le profil de la productivité suit d'assez près celui des rémunérations et qu'il n'y a donc pas d'écart marquant entre salaire et productivité. *« S'il semble qu'il y ait un léger tassement de la productivité après 55 ans, alors que les salaires continueraient de croître, ce "décrochage" entre productivité et salaire après 55 ans n'est pas statistiquement significatif, compte tenu de la précision des estimations »*<sup>438</sup> ;

<sup>434</sup> Nicole GUIGNON et Ariane PAILHE, "Les conditions de travail des seniors", *Premières Informations et Premières Synthèses* (DARES), n° 19.2, mai 2004

<sup>435</sup> Audition du Docteur Loïc TORTELIER (Médecin Coordonnateur à l'Association Interentreprises de Médecine du Travail – AIMT 35) du 13 septembre 2004

<sup>436</sup> "Conditions de travail et salariés âgés" in "Dossier Âge et Emploi", *Document d'Études* (DARES), n° 82, mai 2004

<sup>437</sup> "La montée des congés-maladie illustre des relations sociales durcies", *Le Monde*, 8 juin 2004

<sup>438</sup> Patrick AUBERT et Bruno CREPON, "La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation", *Economie et Statistique*, n° 68, avril 2004

- l'exclusion de l'activité provient aussi souvent de **problèmes physiques rencontrés par les salariés**. Ainsi, une enquête nationale indique qu'en 2002, parmi les personnes âgées de 50 ans et plus, 12 % des ouvriers sans emploi déclarent ne plus pouvoir travailler du fait d'une affection d'origine professionnelle (7% pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles)<sup>439</sup>. En ce sens, les conditions de travail rencontrées précédemment expliquent fréquemment la sortie anticipée de l'activité.

Ce **phénomène d'exclusion du travail** des salariés les plus âgés, déjà très manifeste en France par rapport au reste de l'Europe, **est encore plus notable en Bretagne**. Ainsi, le taux d'emploi (population active occupée/population totale) est, chez les hommes, assez nettement inférieur à la moyenne métropolitaine (4,9 points de différence pour les 55-59 ans), l'écart étant moins significatif pour les femmes.

Le taux d'emploi des salariés les plus âgés en 1999 (en %)

	Hommes			Femmes		
	Bretagne	Province	Métropole	Bretagne	Province	Métropole
<b>55-59 ans</b>	56,8	60,4	61,7	43,1	43,6	45,7
<b>60-64 ans</b>	9,5	12,1	13,9	9,9	11,5	12,8
<b>65 ans et plus</b>	0,9	1,2	1,5	0,7	0,8	0,9

Source : INSEE - Recensements de la population (RPP-LR), traitement CESR

On ne peut que déplorer cette exclusion des salariés les plus âgés. Se pose de manière préoccupante la question du maintien en activité des salariés victimes de postes pénibles. Or, un reclassement devrait d'abord être recherché. Ceci démontre l'intérêt de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette dernière s'avère toutefois complexe car elle suppose une anticipation de l'évolution des activités.

Au total, on peut donc se demander si les résultats de l'enquête de 1998 ne reflètent pas une situation au moins partiellement dépassée sous l'effet simultané d'une exclusion des seniors et d'une quasi-disparition des postes adaptés. Le Secrétaire général adjoint du syndicat national professionnel des médecins du travail signale ainsi qu' *"autrefois, les salariés (...) terminaient leur carrière sur des postes légers, qui ont disparu. Aujourd'hui, les plus de 55 ans sont logés à la même enseigne que tous les salariés. Les rendements sont calculés à partir de normes calculées sur les capacités de plus jeunes... En réalité, la politique de maintien en activité des plus âgés est loin d'être une réalité"*<sup>440</sup>.

### **1.3. La question de l'usure au travail concerne tous les âges au sein des entreprises**

Il serait réducteur de limiter le lien entre démographie et conditions de travail aux seules personnes âgées. En effet, **dans une logique de prévention, il est nécessaire de limiter précocement l'usure au travail**. L'allongement de la durée d'activité, rendu nécessaire par le retournement démographique de 2007, est à cette condition.

Or, on constate que **les nouvelles pathologies du travail peuvent survenir relativement tôt dans la vie professionnelle**. Des études sociologues ont ainsi montré que les premières

<sup>439</sup> "Conditions de travail et salariés âgés" in "Dossier Âge et Emploi", Document d'Études (DARES), n° 82, mai 2004

<sup>440</sup> Interview de Gilles ARNAUD, *Le Monde*, 8 juin 2004

déclarations d'inaptitude des conducteurs de bus apparaissent dès sept ans d'ancienneté. De même, les troubles musculo-squelettiques (TMS) surviennent à tous les âges. L'âge moyen auquel les personnes atteintes de TMS sont déclarées inaptes au travail se situe dans une fourchette située entre 47 et 50 ans<sup>441</sup>. Enfin, les troubles du sommeil et les pertes de mémoire se déclarent assez rapidement chez les travailleurs de nuit et les salariés soumis à de fortes contraintes de stress<sup>442</sup>.

Le choc démographique prochain ne se traduira pas seulement par une augmentation des départs en retraites mais aussi par un vieillissement global de la population active dont il conviendra de tenir compte.

Les développements qui précèdent montrent la nécessité de la diffusion des politiques de gestion des âges au sein des entreprises et des administrations. Pour être pleinement efficaces, les structures devront disposer de pyramides des âges harmonieuses leur permettant notamment de tirer parti de l'expérience de salariés les plus âgés, de permettre la transmission des savoir-faire entre différentes générations de travailleurs. Il sera également important de mélanger les classes d'âges afin d'éviter les "ghettos"<sup>443</sup>.

## **2. LA PRECARISATION DE LA MAIN D'ŒUVRE ET L'ACCROISSEMENT DE LA FLEXIBILITE ONT DES INCIDENCES IMPORTANTES SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Si les salariés âgés constituent des populations particulièrement fragilisées par rapport à l'intensification et au durcissement des conditions de travail, d'autres catégories apparaissent davantage concernées.

Le tableau suivant montre, de manière évidente, que **les principales victimes des accidents du travail sont les jeunes et les travailleurs précaires** (intérimaires et apprentis).

---

<sup>441</sup> Audition du Docteur Loïc TORTELIER (Médecin Coordonnateur à l'Association Interentreprises de Médecine du Travail – AIMT 35) du 13 septembre 2004

<sup>442</sup> "La structure d'âge de la population active et la performance des entreprises" in *Séminaire de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA), "Le vieillissement de la population française et ses conséquences sur les politiques publiques"*, 2001

<sup>443</sup> Audition de Jérôme BONAMY (ergonome à l'usine PSA de La Janais - 35) le 1<sup>er</sup> juillet 2004

**Taux d'accident du travail en fonction de certaines caractéristiques  
sociodémographiques du salarié (en France, en 1998 et en %)**

Hommes	11,2	Moins de 2 ans d'ancienneté	11,4
Femmes	5,3	2 ans d'ancienneté	10,5
Cadres	2,8	3 ans d'ancienneté	10,3
Professions intermédiaires	6,3	4 ans d'ancienneté	9,4
Employés	6,1	5 ans à moins de 10 ans d'ancienneté	9,9
Ouvriers	15,3	10 ans d'ancienneté ou plus	6,8
15-24 ans	13,2	Intérimaire	13,3
25-34 ans	9,5	Apprentis	15,7
35-44 ans	8,4	Contrats à durée déterminée	7,8
45-54 ans	6,7	Autres salariés	8,3
55 ans et plus	6,7	Agriculture	11,9
		Industrie	11,1
		Construction	13,9
		Tertiaire	7,2
<b>Ensemble</b>	<b>8,5</b>		

*Source : DARES, enquête "conditions de travail", 1998*

L'âge et le statut en eux-mêmes n'expliquent pas la forte fréquence des accidents du travail. C'est parce qu'ils impliquent **une expérience faible dans le poste ne favorisant pas l'anticipation des risques et des imprévus**, que ces caractéristiques s'avèrent accidentogènes. Ajoutons que les facteurs de risque tendent à se cumuler puisque les jeunes sont aussi les plus concernés par les statuts précaires...<sup>444</sup> La remise en cause des solidarités de travail, qui constitue un facteur de stress et empêche d'obtenir les appuis et conseils des collègues, est encore plus pénalisante pour les salariés précaires ou récemment intégrés. On peut aussi remarquer que l'incertitude sur l'avenir professionnel, est, pour les travailleurs précaires, un facteur de stress<sup>445</sup>.

La concentration des accidents sur les salariés précaires est d'autant plus inquiétante que le poids de ce type de contrat tend à s'accroître en France en général et, dans une moindre mesure, en Bretagne. Ainsi, dans la région, le nombre d'intérimaires a été multiplié par 3 entre 1990 et 1999<sup>446</sup>. A noter que le déclin des solidarités de travail, que nous avons signalé précédemment, provient pour partie de la montée de la précarité pour certaines catégories de salariés et dans certaines activités.

Tout projet d'amélioration des conditions de travail doit tenir compte de cette réalité fondamentale : la mise en place progressive d'un monde du travail de plus en plus dual composé d'une frange assez constante de salariés en situation relativement stable (l'ancienneté moyenne dans l'entreprise ne s'est pas sensiblement modifiée depuis 20 ans, le contrat à durée indéterminée demeurant la règle) et une **concentration de la précarité et donc des pathologies professionnelles sur les salariés de moins de 10 ans d'ancienneté et les travailleurs de plus de 55 ans**<sup>447</sup>. Cette situation est d'autant plus difficile à gérer que ces populations concernées par la précarité sont également les plus sensibles aux mauvaises conditions de travail comme nous l'avons noté précédemment.

<sup>444</sup> Sylvie HAMON-CHOLET, "Accidents, accidentés et organisation du travail", *Premières Informations et Premières Synthèses* (DARES), n° 20.1, mai 2002

<sup>445</sup> Audition du Docteur Loïc TORTELIER (Médecin Coordonnateur à l'Association Interentreprises de Médecine du Travail – AIMT 35) du 13 septembre 2004

<sup>446</sup> Irène HOUSSAIS, "La précarisation de l'emploi salarié en Bretagne", *Octant*, n° 98, juillet 2004

<sup>447</sup> Luc BEHAGEL, "Insécurité de l'emploi : le rôle protecteur de l'ancienneté a-t-il baissé en France ?", *Economie et Statistique*, n° 366, février 2004

Remarquons par ailleurs que **les accidents du travail touchent surtout les hommes** (le taux d'accident des hommes à 11,2 % et celui des femmes à 5,3 %, cette différence s'expliquant essentiellement par les métiers occupés par les uns et par les autres) **et les ouvriers**. Sur un plan sectoriel, **le tertiaire s'avère le moins affecté**.

Une étude européenne réalisée par Eurostat confirme et complète ces constats. Elle démontre que si le nombre d'accidents diminue avec l'âge, leur caractère mortel tend à augmenter. Les personnes qui travaillent dans une entreprise depuis moins de deux ans, les travailleurs postés, les travailleurs de nuit ou les personnes travaillant moins de 20 heures par semaine sont de 20 % à 50 % plus susceptibles que la moyenne d'être victimes d'un accident<sup>448</sup>.

Enfin, une étude nationale, portant sur les **arrêts-maladie d'une durée de 2 à 4 mois**, apporte des informations intéressantes. Elle met notamment en valeur la **surreprésentation des salariés les plus âgés et des femmes** (un lien avec la précarité peut, là aussi, être établi car en Bretagne, en 1999, 16,6 % des salariées travaillaient dans le cadre d'un contrat à durée limitée de type CDD, intérim ou emplois aidés contre 12,3 % pour leurs homologues de sexe masculin).

#### Une surreprésentation des femmes et des salariés âgés dans les arrêts maladie de 4 à 6 mois

"La comparaison des caractéristiques socioprofessionnelles de la population de l'étude, assurés du régime général *stricto sensu* en arrêt de travail, à celles de la population active France entière, mettait en évidence les constats suivants :

- quelle que soit la durée de l'arrêt de travail, la classe d'âge des 55 ans et plus était surreprésentée par rapport à la population active (entre 16,0 % et 21,3 % *versus* 9,9 %) ;
- dans la population active la proportion de femme (45,6 %) est moins importante que celle des hommes, au contraire dans la population d'assurés en arrêt de travail la proportion de femme était plus importante (entre 55,3 % et 58,0 %) ;
- plus de 40 % des assurés en arrêt de travail étaient des ouvriers, alors qu'ils ne représentent que 26,9 % de la population active. A l'inverse, les cadres et les professions intellectuelles supérieures étaient moins représentés (entre 5,1 % et 5,7 %) par rapport à la population active (14,0 %) ;
- la proportion d'assurés en arrêt de travail sans aucun diplôme était plus importante par rapport à la population active (entre 24,6 % et 27,9 % *versus* 20,0 %). A l'inverse la proportion d'assurés en arrêt de travail qui avaient un niveau d'étude CAP, BEP ET BEPC (entre 43,9 % et 45,9 %) était moins importante par rapport à la population générale (50,2 %) ;
- les pourcentages d'assurés inscrits au chômage au début de leur arrêt de travail n'étaient pas différents selon la durée de l'arrêt de travail mais globalement, ces taux étaient un peu plus élevés que ceux donnés par l'INSEE à âge égal".

*Source : CRAMTS, "Description des populations du régime général en arrêt de travail de 2 à 4 mois", octobre 2004*

<sup>448</sup> "Les dangers de la pêche et de la construction", *Le Monde*, 14 avril 2004



*CHAPITRE 2 :*  
*ACTIONS ET*  
*INTERVENANTS EN*  
*MATIERE DE SANTE*  
*PROFESSIONNELLE ET*  
*DE CONDITIONS DE*  
*TRAVAIL*



## **SECTION 1 – LES INTERVENANTS EN MATIERE DE CONDITIONS DE TRAVAIL**

### **1. LES INTERVENANTS ET LEURS ACTIONS**

Une étude recensant les intervenants en matière de conditions de travail et leurs actions ayant été engagée (et financée sur fonds publics), nous ne reviendrons pas en détails sur l'action des différents organismes du domaine<sup>449</sup>.

Le tableau suivant vise à apporter des clés de lecture de la configuration actuelle.

---

<sup>449</sup> Les éléments contenus dans le tableau suivant proviennent des auditions de responsables des organismes présentés, des documents de communication et des sites internet de ces institutions

DES ORGANISMES INTERVENANT DANS LE DOMAINE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

ORGANISME	NATURE DE L'INSTANCE ET ORGANISATION	TYPES D'INTERVENTIONS
<p><b>Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM)</b></p>	<p>Organisme de collecte et de redistribution de cotisations sociales (champ des entreprises du régime général)</p> <p>Intervenant en matière de prévention des risques professionnels</p>	<p>1) Mission d'évaluation et de conseil en faveur des entreprises (par des ingénieurs conseils) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analyse et évaluation de la situation</li> <li>- formulation de solutions</li> <li>- aide au contrôle des résultats (suivi et évaluation)</li> </ul> <p>2) Expertise technique sur des questions particulières par l'intermédiaire de laboratoires spécialisés (nuisances physiques, risque chimique) et d'une cellule ergonomie</p> <p>3) Formation (par des stages en entreprise ou inter-entreprises) Les stages peuvent porter sur des domaines particuliers (risque routier par exemple). Ils concernent les salariés et les chefs d'entreprises</p> <p>4) Information, communication et sensibilisation (à l'égard des entreprises, des partenaires sociaux, du grand public)</p> <p>5) Expertise en matière de cotisations sociales</p> <p>6) Octroi d'aides financières (dans le cadre d'un contrat de prévention) ou de minoration de taux de cotisation (en cas d'efforts de réduction de risques ou d'actions innovatrices sous certaines conditions)</p>
<p><b>Mutualité Sociale Agricole (MSA)</b></p>	<p>Organisme de collecte et de redistribution de cotisations sociales (champ du régime agricole : exploitations et coopératives agricoles)</p> <p>Intervenant en matière de prévention de risques professionnels et gestionnaire de la médecine du travail en matière agricole</p>	<p>1) Mission d'évaluation et de conseil en faveur des exploitations et des coopératives agricoles (par des conseillers en prévention) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analyse et évaluation de la situation</li> <li>- formulation de solutions</li> <li>- aide au contrôle des résultats (suivi et évaluation)</li> </ul> <p>2) Expertise technique (études ergonomiques, accompagnement de projets, analyse des accidents de travail, réalisation de mesures physiques d'ambiance, conseil dans le choix des équipements de protection individuelle)</p> <p>3) Formation</p> <p>4) Actions concertées entre les conseillers en prévention et les médecins du travail en matière de prévention des risques professionnels</p> <p>5) Information, communication et sensibilisation (à l'égard des exploitants, des salariés, des dirigeants de coopératives, des partenaires sociaux, du grand public).</p>

ORGANISME	NATURE DE L'INSTANCE ET ORGANISATION	TYPES D'INTERVENTIONS
<p><b>Antenne Bretagne de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)</b></p> <p><b>Observatoire Régional de la Santé au Travail (ORST)</b></p>	<p>Représentant en Bretagne d'un établissement public sous tutelle de Ministère du Travail</p> <p>Contrairement à ce que l'on constate dans de nombreuses régions, il ne s'agit pas d'une ARACT (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) instituée paritairement au plan régional. Toutefois, la Commission de suivi de cette instance comprend les partenaires sociaux et ses financeurs (Etat et Conseil régional notamment).</p> <p>Interventions dans les domaines de l'organisation du travail, de la prévention des maladies et risques professionnels, du développement des compétences, de la modernisation technologique.</p> <p>Les ORST étaient prévus dans l'Accord interprofessionnel du 13 septembre sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels.</p> <p>Cette instance paritaire a pour mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de coordonner et d'optimiser le rôle des organismes intervenant dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail,</li> <li>- recenser les différents acteurs,</li> <li>- connaître la situation régionale en matière de risques professionnels et de santé au travail,</li> <li>- faire travailler ensemble les différents organismes du domaine de la santé au travail.</li> </ul>	<p>1) Appuis à l'action en entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aide à l'élaboration de cahier des charges,</li> <li>- appui méthodologique à la conduite de projets</li> <li>- soutien technique aux projets collectifs</li> <li>- réalisation de diagnostics courts</li> </ul> <p>2) Information et sensibilisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diffusion d'outils et de méthodes,</li> <li>- animation de réunions et de réseaux de consultants,</li> <li>- organisation de manifestation...</li> </ul> <p>Créé fin 2002, l'ORST a, comme première initiative, mandaté un laboratoire universitaire nantais pour une étude régionale sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'identification des principaux risques,</li> <li>- l'évolution des risques,</li> <li>- le recensement des acteurs de la prévention,</li> <li>- les interventions des acteurs de la prévention.</li> </ul>

**PARTIE 4 : Quelles conditions de travail ?**

ORGANISME	NATURE DE L'INSTANCE ET ORGANISATION	TYPES D'INTERVENTIONS
<p><b>Les Services de l'État</b></p> <p><b>Médecins Inspecteurs du Travail et de la Main d'Oeuvre</b></p> <p><b>Inspection du Travail</b></p> <p><b>Les collectivités territoriales</b></p>	<p>Les services de l'Inspection du Travail dépendent, en Bretagne, de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP), de la Direction Régionale de l'Équipement (DRE, pour les transports), de la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt (DRAF, pour l'agriculture et une partie des IAA), des Directions interdépartementales et départementales des affaires maritimes (DDAM, pour la marine de commerce, la pêche et la conchyliculture) et de la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE). Cette configuration devrait être modifiée dans le cadre de la réorganisation des services de l'État en région qui verra la mise en place d'une organisation en pôles.</p> <p>L'Inspection du travail est un corps de fonctionnaires de catégorie A commun aux Ministères chargés du Travail, de l'Agriculture et de l'Équipement. Les inspecteurs du travail sont assistés par des contrôleurs du travail, fonctionnaires de catégorie B.</p> <p>Les inspecteurs et les contrôleurs du travail ont la charge de contrôler les horaires de travail, les congés, les rémunérations, les mesures d'hygiène et de sécurité, le règlement intérieur, les conditions d'emploi des femmes, des enfants et des travailleurs étrangers. Ils participent à la lutte contre le travail illégal ; ils veillent à l'application des conventions collectives, à la mise en place et au travail des représentants du personnel. Ils surveillent le respect des règles sur les heures supplémentaires. Ils sont aussi en charge de la bonne circulation de l'information des dispositions en vigueur.</p>	<p>Dans ce cadre, le Directeur Régional du Travail (ou son homologue) a un rôle de contrôle et de coordination des actions des services de l'État en matière de conditions de travail. Il peut également initier des campagnes de prévention ou de sensibilisation à certaines pathologies.</p> <p>Les services de l'État attribuent également des aides financières aux entreprises par l'intermédiaire du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT).</p> <p>Les Médecins Inspecteurs du Travail ont une double mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le conseil technique aux inspecteurs du travail ;</li> <li>- le contrôle technique et le conseil aux services médicaux du travail.</li> </ul> <p>1) contrôle de l'application du droit du travail (code, convention et accords collectifs) notamment en matière d'hygiène et de sécurité, de conditions de travail... Pour ce faire, elle procède à des visites d'entreprises, à des enquêtes après accidents, peut prononcer des mises en demeure, établir des procès-verbaux, demander des expertises...</p> <p>2) fonction de conseil et d'information des entreprises,</p> <p>3) fonction de conciliation (lors de conflits du travail).</p> <p>Des Conseils généraux, qui ont la compétence en matière d'action sociale, ont mis en place des dispositifs d'aide à l'amélioration des conditions de travail tels le Conseil général des Côtes-d'Armor au travers du dispositif ACT (Aide à l'Amélioration des Conditions de Travail) ou le Conseil général du Finistère (aide spécifique pour les entreprises des IAA).</p> <p>Le Conseil régional de Bretagne intervient indirectement par l'intermédiaire d'un soutien aux actions de l'Antenne Bretagne de l'ANACT.</p>



ORGANISME	NATURE DE L'INSTANCE ET ORGANISATION	TYPES D'INTERVENTIONS
<b>Institut Maritime de Prévention (IMP)</b>	Association nationale ayant pour mission la prévention des risques professionnels maritimes et l'amélioration des conditions de vie et de travail des <b>gens de mer</b> , en collaboration avec les organismes en charge de la <b>sécurité maritime</b> (navigation, sécurité des navires...) et de la santé, l'hygiène, la sécurité des marins (service de santé des gens de mer, Inspection du travail maritime)...	<p>1) Aide technique (diagnostic, accompagnement ergonomique de projets) et documentaire aux professionnels, aux formateurs, aux autres préventeurs, aux fabricants (chantiers navals, équipementiers), aux chercheurs...</p> <p>2) Information, communication, sensibilisation</p> <p>3) Observation des risques professionnels et des conditions de travail</p>
<b>Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBTP)</b>	<i>"L'organisme professionnel de prévention du <b>bâtiment et des travaux publics</b> a pour mission notamment de contribuer à la promotion de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ou à caractère professionnel ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises adhérentes. A cette fin, il étudie les conditions de travail et analyse les causes techniques des risques professionnels, suscite les initiatives des professionnels pour une meilleure prise en compte de la sécurité dans les procédés de fabrication et propose aux pouvoirs publics toutes mesures dictées par l'expérience"</i> (décret du 4 juillet 1985).	<p>1) Conseil aux entreprises et aux collectivités</p> <p>Ce conseil peut porter sur la prévention, la protection de la santé ou l'amélioration des conditions de travail. L'OPPBTP propose une "démarche de progrès" s'appuyant sur un pré-diagnostic sécurité suivi de l'élaboration d'un tableau de bord puis d'un plan d'actions (concrétisé par un "contrat de progrès").</p> <p>2) Assistance technique et audit (l'OPPBTP réalise notamment des diagnostics sécurité)</p> <p>3) Formation (aux questions de santé, d'ergonomie, à la prévention des risques...)</p> <p>4) Édition (production de guides pratiques mais aussi d'outils logiciels comme MAEVA-BTP)</p>
<b>Prévention et Sécurité dans les Industries de Carrières et Matériaux de Construction (PREVENCEM)</b>	<p>Association loi de 1901 créée sous l'égide de l'UNICEM (l'Union Nationale des Industries de Carrières et Matériaux de Construction)</p> <p>Cette association a pour objet de développer la prévention du risque professionnel dans les exploitations de carrières</p>	<p>Appui aux responsables d'exploitation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans l'application des dispositions réglementaires en matière de prévention,</li> <li>- dans l'appréciation des risques sur les lieux de travail,</li> <li>- dans la définition des moyens propres à prévenir les risques sur les lieux de travail.</li> </ul>
<b>Fédérations professionnelles et Unions Interprofessionnelles de Bretagne</b>	Organisations professionnelles (Fédération Nationale des Transports Routiers, Conseil National des Professions de l'Automobile, Association Bretonne des Entreprises Agroalimentaires...) et Unions Interprofessionnelles de Bretagne	Aides à l'élaboration du "document unique", actions pilotes en faveur de la prévention des risques professionnels, appui technique, sensibilisation aux question de sécurité etc.

## 2. LES SPECIFICITES DES ORGANISMES PEUVENT LIMITER L'EFFICACITE DE LEURS ACTIONS

### 2.1. L'Inspection du Travail

L'Inspection du travail traverse actuellement une période de difficultés. Un récent fait divers a mis en évidence la difficulté et les risques associés à la tâche de ces agents publics dans l'exercice de leur mission. A cette occasion, les agents de ces services ont insisté sur le manque d'effectif de ce corps.

Une critique, relativement similaire, a été formulée par des députés français. Ces élus ont, en 2003, indiqué que l'extension continue, depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, des compétences des inspecteurs du travail les empêchait désormais "*de remplir avec efficacité les activités de contrôle des conditions d'hygiène et de sécurité ainsi que celles relatives à la lutte contre le travail illégal. Ces activités se trouvent, faute de moyens et de temps, reléguées au second rang. Sur les 1 390 fonctionnaires membres du corps de l'inspection du travail, seule la moitié est affectée en section pour contrôler les entreprises*"<sup>450</sup>.

Ces critiques, formulées dans le cadre d'une proposition de loi qui visait à réformer le statut de l'inspection du travail, portait également sur le cumul, jugé souvent incompatible et peu cohérent, entre des fonctions de contrainte (vis-à-vis des employeurs et des salariés), des fonctions de conseil et de conciliation en cas de conflits du travail et enfin des fonctions plus "*politiques*" (notamment pour la mise en place des politiques pour l'emploi).

Derrière ces différentes réserves, on peut déceler, en filigrane, deux conceptions opposées de l'état d'avancement du droit du travail. Pour les inspecteurs du travail, les moyens humains sont insuffisants pour faire respecter cette réglementation protectrice des salariés. Pour les parlementaires à l'origine de la proposition de réforme, le droit du travail serait trop complexe et contraignant pour les entreprises. Dans cette seconde logique, le champ d'intervention et la faculté d'interprétation du droit par les inspecteurs du travail sont jugés trop étendus.

De cette opposition de fond naît une contradiction sur la vision de l'avenir de l'Inspection du travail. Les inspecteurs du travail souhaitent conserver leur activité généraliste et leurs modes d'intervention actuelle alors que certains politiques proposent un recentrage des missions des inspecteurs du travail sur les conditions de travail et le travail illégal et une modification des pratiques professionnelles<sup>451</sup>.

### 2.2. La médecine du Travail

Ces dernières années, un certain nombre de critiques et inquiétudes ont été formulées au sujet de la médecine du travail : manque de prévention sur le terrain, déséquilibre entre des visites trop fréquentes dans le secteur tertiaire et insuffisantes dans les secteurs à risque...<sup>452</sup>

La question démographique constitue également un problème extrêmement important. On constate une véritable pénurie de médecins du travail au plan national. Il est vrai que la

<sup>450</sup> Rapport introductif à la "Proposition de loi visant à réformer le statut de l'inspection du travail et à en changer la dénomination", Assemblée nationale, juin 2003

<sup>451</sup> "En grève, les inspecteurs du travail réclament reconnaissance et moyens", *Le Monde*, 17 septembre 2004

<sup>452</sup> "Le gouvernement promet un plan santé au travail", *Le Figaro*, 25 août 2004

profession de médecin du travail attire actuellement assez peu de praticiens. De surcroît, la pyramide des âges de cette profession est déséquilibrée : au plan national, 25,6 % des médecins du travail ont plus de 54 ans (les 50 ans et plus représentent même 59,1 %).

### *2.2.1. Le décret d'août 2004*

Ces diverses difficultés ont incité le gouvernement à réformer la médecine du travail. Un décret du 28 juillet 2004 apporte des modifications considérables à l'activité de la médecine du travail.

#### **Principales dispositions du décret 2004-760 du 28 juillet 2004**

La consultation médicale périodique des salariés a désormais lieu "*au moins tous les 24 mois*" contre tous les 12 mois comme auparavant (sauf pour les publics faisant l'objet d'une surveillance particulière notamment les femmes enceintes, les handicapés et les salariés exposés à certains risques).

Sont fixés trois plafonds : "*pour un médecin du travail à plein temps, le nombre maximal d'entreprises ou d'établissements attribués est fixé à 450, le nombre maximal annuel d'examens médicaux à 3 200 et l'effectif maximal de salariés placés sous surveillance médicale à 3 300*" (le plafond d'entreprises était auparavant de 300 et, avant le décret, le nombre de salariés surveillé par un médecin était en moyenne, au plan national, de 2 700).

Le décret apporte également une garantie de 150 demi-journées d'action en milieu de travail.

Ce décret a suscité, dès sa parution, de vives controverses, les interprétations de ce texte étant souvent divergentes.

Pour certains observateurs, l'élévation des plafonds entraînera un accroissement de la charge de travail de chaque médecin (un chiffre de 30 % est même avancé par le Syndicat général des médecins du travail).

La garantie de 150 demi-journées de présence de travail effectif en milieu de travail permettrait une amélioration de la "prévention primaire" selon les personnes soutenant le décret. Pour d'autres observateurs, le surcroît d'activité entraîné par l'élévation des plafonds empêcherait, dans les faits, les médecins de pouvoir se consacrer à la prévention durant ce "tiers temps" (temps en entreprise). Cette assertion est elle-même contestée par les tenants du décret, calculs à l'appui. Ainsi, Gabriel PAILLERAU, Délégué général du CISME (Centre interservices de santé et de médecine du travail en entreprise qui représente les services interentreprises au plan national) estime que les médecins du travail disposeront de suffisamment de temps pour mener à bien l'ensemble de leurs activités : « *Actuellement, le nombre maximum réglementaire de salariés, identique au nombre annuel d'examens systématiques obligatoires, s'élève à 3 034 pour un médecin du travail à temps plein, avec un nombre de 210 jours de travail en moyenne par an. "A l'avenir, sur la base de l'effectif maximum de 3 300 salariés, en prenant pour hypothèse un taux de 30 % de salariés, en décomptant 150 demi-journées (75 jours) de "tiers-temps", et en tenant compte de la périodicité biennale des examens périodiques obligatoires s'appliquant à 70 % des salariés, les médecins du travail auraient à effectuer 2 145 examens systématiques obligatoires dans l'année (soit près de 900 en moins) en 135 jours (210 moins 75), soit 16 par jour", explique-t-il. Le délégué général du CISME en conclut ainsi qu'avec la réforme, le médecin du travail pourra vraiment consacrer le temps nécessaire à l'action sur le milieu du travail* »<sup>453</sup>.

---

<sup>453</sup> "Réformer la médecine du travail pour accroître la présence sur le terrain", *La Tribune*, 9 juillet 2004

La pénurie de spécialistes est par ailleurs avancée pour justifier l'augmentation des plafonds. Or, des syndicats (Syndicat national professionnel des médecins du travail notamment) considèrent que l'on risque, à l'avenir, de passer à un sureffectif de médecins du travail.

Le gouvernement invoque également, pour expliquer le passage à une périodicité de 24 mois des visites médicales, la nécessité de recentrer l'action des médecins sur les salariés les plus exposés. Pour les opposants à cette réforme, le dépistage des maladies ou affections risque d'être souvent tardif, entraînant l'obligation de traitements plus lourds. De même, selon le Docteur Loïc TORTELIER, Médecin Coordonnateur à l'Association Interentreprises de Médecine du Travail (AIMT 35), dans les faits, seul 10 % des salariés environ ne bénéficieront pas d'une visite annuelle. En effet, l'exposition à des risques est conçue de manière très extensive (par exemple les personnes pouvant être en contact avec des produits chimiques sont très nombreuses)<sup>454</sup>.

Selon certains observateurs, la volonté de faire des économies serait la véritable motivation de cette réforme<sup>455</sup>. En effet, il faut rappeler que les comptes de la branche AT-MP (Accidents du Travail – Maladies Professionnelles) de la Sécurité Sociale sont fortement déficitaires (d'environ 500 millions d'euros fin 2004).

### 2.2.2. Les autres difficultés rencontrées par la médecine du travail

D'autres difficultés doivent être signalées :

- un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) a récemment mis en évidence des carences dans les procédures d'agrément des services de médecine du travail, notamment du fait d'un manque "*de souplesse et de lisibilité*" ;
- l'IGAS considère également que "*certain aspects de la réglementation, sont devenus inapplicables, comme ceux relatifs au temps médical (au moins une heure par mois pour 20 employés ou 15 ouvriers) auxquels la pénurie ne permet plus de satisfaire*"<sup>456</sup> ;
- le système est d'autant plus complexe que la médecine du travail est éclatée entre plusieurs branches d'activité (agriculture, régime général, BTP, fonctionnaires) ;
- les relations entre les médecins du travail et les médecins généralistes sont encore assez peu fréquentes actuellement. Un sondage, réalisé en 2004, montre ainsi que 25 % des généralistes sont "*rarement*" ou "*jamais*" en contact avec la médecine du travail<sup>457</sup>. Cette situation dommageable s'explique probablement par le fait que les deux catégories de médecins voient les mêmes personnes mais avec un regard différent (la vision est davantage préventive dans la médecine du travail et plutôt curative dans la médecine généraliste) ;
- un décret du 24 juin 2003, pris en application d'une directive européenne de 1989, autorise, au nom de la pluridisciplinarité, le recours à des Intervenants en Prévention des Risques Professionnels (IPRP), c'est-à-dire à des ergonomes, des hygiénistes, des toxicologues... dans le cadre de "Services de santé au travail" (qui remplacent désormais les "Services de médecine du travail"). Or, les médecins se positionnent parfois

<sup>454</sup> Audition du 13 septembre 2004

<sup>455</sup> "Santé au travail, un décret pénalisant", *L'Usine Nouvelle*, n° 2928, 26 août 2004

<sup>456</sup> "Médecine du travail, un rapport accusateur", *Le Télégramme*, 24 août 2004

<sup>457</sup> Sondage Ifop-RSS, *Le Quotidien du Médecin*, 22 juin 2004

difficilement face à ces professionnels non médicaux. Le syndicat professionnel SNPMT insiste sur le fait que l'indépendance des IPRP n'est pas garantie vis-à-vis des entreprises. Il estime également que l'accroissement de la charge de travail des médecins, consécutive à la réforme de 2004, pourrait amplifier la marginalisation des médecins dans les actions d'analyse des conditions de travail et de prévention des risques au profit des IPRP (les médecins étant "*confinés*" dans leur cabinet)<sup>458</sup>.

Il convient de signaler que la situation décrite précédemment devrait encore se modifier prochainement puisque le Ministre du Travail vient d'annoncer la mise en place, fin 2004, d'un "Plan Santé au Travail" destiné à "*consolider une culture de prévention dans les entreprises*", à renforcer les modalités de contrôle des services de médecine par les partenaires sociaux et à conforter l'indépendance des médecins du travail<sup>459</sup>.

### **2.3. Les Comités d'Hygiène et Sécurité et des Conditions de Travail**

Dans un rapport établissant en 2001 le bilan des 20 ans des Comités d'Hygiène et Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), le Conseil Économique et Social national a mis en valeur les apports importants de ces instances : "*le CHSCT apparaît comme un lieu privilégié d'échanges en matière d'hygiène, de santé, de sécurité et de conditions de travail au sein duquel les salariés peuvent valablement faire part de leurs expériences et de leurs observations concrètes. C'est une instance spécifique qui a un rôle exceptionnel de prospection, d'enquêtes systématiques sur les accidents du travail permettant d'en identifier les causes et de rechercher des solutions pour l'avenir*"<sup>460</sup>.

Les CES indique également que les missions des CHSCT n'ont cessé de se développer au fil des années, ajoutant aux préoccupations classiques (situation des handicapés, des femmes...) des sujets plus spécifiques (exposition à l'amiante, santé psychologique des salariés...).

Toutefois, malgré ce satisfecit, le CES insiste sur les moyens limités dont disposent les CHSCT pour assumer leur rôle alors que des exigences nouvelles sont "*apparues en matière de prévention et de traitement des risques professionnels tant physiques que moraux et psychiques, qui appellent des réponses novatrices et adaptées*". Pour l'Assemblée consultative nationale, les pistes d'évolution portent "*sur le mode de désignation des membres de l'institution, sur la dotation d'un budget de fonctionnement, sur l'augmentation des heures de délégation, en particulier dans les petites entreprises, sur les besoins de formations de plus en plus pointues...*"

Sur le plan de la formation, l'article R. 236-15 du Code du travail reconnaît un droit à la formation pour les membres des CHSCT. Toutefois, un certain nombre de limitations empêchent, dans les faits, la généralisation de ce droit. Le CES indique que 37 % des membres de CHSCT n'ont pas eu accès à une formation spécifique (environ 51 800 personnes sur 140 000). Des modifications sur ce plan semblent donc nécessaires.

Ajoutons qu'en matière de formation ou de crédits d'heures, on constate un relatif paradoxe : les CHSCT des entreprises de taille modeste, qui sont les plus concernées par les maladies professionnelles et les accidents du travail, sont ceux qui disposent des plus faibles prérogatives et moyens.

---

<sup>458</sup> Déclaration de l'association Santé et Médecine du Travail (SMT) et du Syndicat National Professionnel des Médecins du Travail (SNPMT) citée in "Les médecins du travail semblent résignés face à des réformes contestées", *Le Monde*, 22 juin 2004

<sup>459</sup> "Le gouvernement promet un plan santé au travail", *Le Figaro*, 25 août 2004

<sup>460</sup> CES national, *Vingt ans de Comités d'Hygiène et Sécurité et des Conditions de Travail*, octobre 2001

Enfin, le CES déplore que le mode de désignation des membres du CHSCT soit indirect car résultant d'un vote au sein d'un collège composé de membres du Comité d'entreprise (CE) et des Délégués du personnel (DP). Le lien avec les salariés est donc moins fort qu'avec le CE et le DP.

### 3. LES CARENCES DU SYSTEME DE PREVENTION DES RISQUES

Un certain nombre de réserves et critiques peuvent être formulées à l'encontre du système de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail :

- en premier lieu, force est de constater que **le système apparaît complexe, peu lisible et peu clair**. Plusieurs organismes revendiquent les mêmes prérogatives (par exemple, l'expertise technique et le conseil). Les intervenants sont multiples, les coopérations entre eux ne sont pas toujours évidentes...
- on peut par ailleurs se demander si **le système mis en place en France ne se trouve pas désormais en décalage** par rapport à de nouvelles pathologies, de nouvelles demandes de la société, des salariés et des entreprises ainsi qu'au vieillissement de la population active. L'explosion des maladies professionnelles, notamment des TMS, l'augmentation des indemnités journalières de maladie pourraient le laisser penser ;
- **les aides directes à l'amélioration des conditions de travail sont relativement peu nombreuses et souvent peu connues**. Dans son bilan d'activité pour l'année 2003, la DRTEFP de Bretagne indique n'avoir attribué qu'une seule aide FACT (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail) pour un montant de 17 141 euros<sup>461</sup>. De plus, il est important de ne pas limiter ces aides à de simples investissements matériels destinés à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise. En effet, l'aide doit être plus globale et doit porter sur un véritable projet stratégique général de progrès de l'entreprise dans ce domaine. En corollaire, se pose la question de la liaison entre l'attribution d'aides (de toutes finalités : innovation, exportation, recrutement...) au respect de certains standards sur le plan des conditions de travail.

Deux autres carences prêtent, semble-t-il, à controverse :

- au-delà de l'action des organismes spécialisés exposée précédemment, on peut se demander si **l'amélioration des conditions de travail, la lutte contre les pathologies professionnelles est véritablement une priorité des acteurs politiques, économiques et sociaux français**. Auteur d'un récent essai sur les conditions de travail, l'économiste Philippe ASKENAZY a une vision très pessimiste sur ce plan : "*au cours des 25 dernières années, tant les partis politiques que les syndicats ont relégué cette question sur le second plan*"<sup>462</sup>. De même, pour lui, "*traditionnellement les entreprises se sentent peu concernées*"<sup>463</sup>. Même si la **prise de conscience** est assez récente chez certains acteurs, on peut considérer que cette opinion est désormais dépassée. C'est ce que montre **l'implication des acteurs syndicaux** mais aussi **la multiplication des initiatives professionnelles de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail** (nous en exposons cinq dans la Section suivante) ;

<sup>461</sup> Préfecture de la région Bretagne, SGAR, "Rapport d'activité des services de l'État dans la région Bretagne, année 2003", septembre 2004

<sup>462</sup> Interview in *Sciences Humaines*, n° 153, octobre 2004. Voir aussi Philippe ASKENAZY, *Les désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme*, Éd. La République des idées-Le Seuil, 2004

<sup>463</sup> Interview in *Le Nouvel Economiste*, n°1 263, 11-17 juin 2004

- de même, M. ASKENAZY considère que **le système français est intrinsèquement peu incitatif à l'amélioration des conditions de travail**. Dans les grandes entreprises, l'indexation des cotisations sur le coût réel des sinistres incite ces dernières à externaliser les emplois les plus dangereux. Le mode de calcul du taux individuel de cotisation des entreprises de plus de 200 salariés présente d'autres effets pervers : *"une entreprise peut avec les modalités de calcul se voir infliger un coût global des cotisations supérieur à celui du coût effectivement supporté par la Sécurité sociale. Elle n'est alors guère incitée à déclarer les accidents, préférant trouver un accord avec l'accidenté (...)* En outre, *évaluer le risque par rapport aux accidents passés réduit notablement l'efficacité en termes de prévention du système français : une grande entreprise qui réalise d'importants investissements de sécurisation ne verra ses cotisations baisser significativement que des années plus tard*". La mutualisation du coût des accidents et maladies professionnelles pour les petites entreprises les déresponsabiliserait (même s'il faut avoir conscience que faire payer les coûts réels des pathologies aurait une incidence négative sur les embauches dans les plus petites structures...). Enfin, signalons que les salariés gagnent peu à voir leurs accidents qualifiés de professionnels.

## **SECTION 2 – CINQ EXEMPLES D' ACTIONS SECTORIELLES OU MULTISECTORIELLES D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**

La prise de conscience de l'intérêt d'une amélioration des conditions de travail semble désormais très partagée dans le monde socio-économique de la Bretagne. Les actions partenariales, impliquant un investissement fort des entreprises, des Fédérations professionnelles et interprofessionnelles, des syndicats et des institutions publiques se multiplient. Nous en exposerons cinq dans la présente Section.

### **1. L'ACTION QUALITE-SANTE EN PEINTURE AUTOMOBILE**

Une enquête réalisée à la fin 2001 par la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) du Finistère sur les garages automobiles de ce département a démontré que la maîtrise des risques chimiques était globalement mauvaise dans ces entreprises. Partant de ce constat inquiétant, le Conseil National des Professions de l'Automobile (CNCA), la DDTEFP et la CRAM ont souhaité mettre en place une action-pilote.

Cette opération s'est concrétisée par l'embauche d'une chargée de mission (dont le poste était co-financé par la DDTEFP et le CNCA), mais aussi par différentes actions :

- l'information et la diffusion de documents techniques ;
- la mesure des performances en ventilation et l'évaluation de l'efficacité des différents équipements ;
- l'accompagnement des travaux et le conseil sur les décisions à prendre (acquisition d'une nouvelle cabine de peinture, transformation des installations existantes, aménagement de locaux...);

- l'aide à l'élaboration du "document unique" et le conseil sur les pratiques professionnelles (inventaire des préparations et substances dangereuses utilisées, hiérarchisation des risques, analyse de l'organisation du travail).

Le bilan de cette opération, à laquelle la médecine du travail était associée, apparaît nettement positif. Elle a permis une amélioration de la sécurité dans les garages finistériens (150 d'entre eux ont participé à l'opération) et une prise de conscience des garagistes. De surcroît, l'action a mis en évidence les carences d'une norme professionnelle et la nécessité, pour certains fournisseurs de peintures et de solvants, de réviser leurs pratiques.

Signalons enfin que l'action a été reprise par les professionnels de la menuiserie du Finistère pour traiter le risque lié aux poussières de bois et aux vernis<sup>464</sup>.

## 2. LA PREVENTION DES RISQUES DANS LE BATIMENT ET LES TRAVAUX PUBLICS

Outre diverses interventions individuelles en faveur des entreprises de la construction et des travaux publics (notamment dans le cadre du contrat de progrès passé par l'entreprise), l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBTP) a mis en place plusieurs actions collectives en matière de prévention et de sensibilisation aux risques professionnels.

En premier lieu, cet organisme paritaire a mis en place **divers outils informatiques synthétisant les risques professionnels**. Le logiciel MAEVA permet une évaluation des risques professionnels ce qui favorise la formalisation du document unique. Un "baromètre", réalisé à partir de visites de chantiers, établit un état des lieux des différentes précautions à prendre pour assurer la sécurisation d'un équipement (par exemple les échafaudages).

A l'image de ce que réalise le réseau de compétitivité Bretagne Environnement +, l'OPPBTP met actuellement en place un **réseau de correspondants "sécurité"** dans les entreprises. Pour ce faire, il se base sur les entreprises accompagnées précédemment (une centaine environ en Bretagne). Une telle initiative permet de pérenniser l'impact des interventions précédentes et d'en démultiplier les effets.

Outre les employeurs, l'OPPBTP a souhaité, dans les Pays-de-la-Loire, sensibiliser les salariés du BTP aux enjeux de la prévention des risques et démontrer que les mêmes précautions doivent être prises dans le travail comme dans la vie privée. En partenariat avec notamment la DRTEFP, la CRAM, l'Académie et l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, elle a conçu et diffusé un **carnet "prévention" présentant les comportements privés et professionnels les plus sûrs**.

Enfin, l'OPPBTP engage actuellement, au plan national, un **partenariat avec la Croix Rouge française pour la sensibilisation et la formation des salariés du BTP au brevet de "sauveteur secouriste du travail"**. Dans ce cas également, l'objectif visé est de valoriser un état d'esprit de prévention en touchant le plus grand nombre de personnes.

---

<sup>464</sup> *Travail et Sécurité*, n° 634 et 636, novembre 2003 et janvier 2004

### 3. L'OPERATION "AMELIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES IAA, REDUIRE LES TMS"

Pour faire face aux difficultés économiques, environnementales et sociales rencontrées par l'agriculture et l'agroalimentaire de la Bretagne, l'État et le Conseil régional, les acteurs politiques, professionnels, syndicaux et associatifs de la région ont, en mai 2001, signé une "Charte pour un développement pérenne de l'agriculture et de l'agroalimentaire en Bretagne".

Cette convention et le plan d'actions qui lui était assorti, comprenaient de manière explicite un objectif d'amélioration des conditions de travail dans l'agro-alimentaire. La lutte contre les TMS figurait parmi les principaux défis à relever.

L'action partenariale initiée associe actuellement les entreprises (en particulier au travers de l'Association Bretonne des Entreprises Agroalimentaires), les organisations syndicales, les services de l'État (en l'occurrence l'Inspection du travail), l'Antenne Bretagne de l'ANACT, la CRAM et la MSA...<sup>465</sup>

Les actions réalisées dans le cadre de ce plan d'action sont présentées dans l'encadré suivant.

**L'opération "Améliorer les conditions de travail dans les IAA, réduire les TMS"  
réalisée dans le cadre du plan d'action de la Charte pour un développement pérenne de l'agriculture  
et de l'agroalimentaire en Bretagne**

***Des actions initiales...***

- expérimentation et diffusion de nouvelles formes d'organisation du travail (équipes autonomes de production) ;
- réalisation d'actions de communication (élaboration d'un film montrant deux actions ainsi que d'un diaporama sur les appuis) ;
- organisation de réunions départementales animées par des professionnels ;
- participation active des acteurs de la prévention ; accompagnement des entreprises dans l'action (réalisation de diagnostics d'entreprises avec de potentielles modifications des postes de travail).

***... et 18 nouveaux projets :***

- 1) Répondre aux besoins de formation (CRAM / MSA / DRTEFP / Organisations syndicales)
- 2) Continuer la réflexion dans des clubs d'entreprises (ABEA et ANACT Bretagne)
- 3) Rencontrer les CHSCT des IAA sur le thème des TMS (CFDT)
- 4) Lancer une opération à destination des PME sur l'évaluation des risques et la formation à la sécurité (CFTC)
- 5) Rééditer la plaquette "BRET" Spécial TMS (DRTEFP)
- 6) Constituer un fichier de bonnes expériences (ABEA) (fiches "Arrêt sur image" de l'ANACT)
- 7) Établir une méthodologie d'évaluation des actions de lutte contre les TMS (ABEA et ANACT)
- 8) Agir en amont des investissements : bâtiments, machines (ABEA) (Conseil Général des Côtes-d'Armor et CRAM)
- 9) Expérimenter des équipes autonomes de production dans 13 entreprises (ABEA et ADEFIA).
- 10) Sensibiliser les réseaux des conseillers d'entreprises financés par la Région (Conseil régional de Bretagne)
- 11) Montage et suivi d'un club d'entreprises dans le secteur du traitement du porc (CRAM et ANACT)
- 12) Réaliser une étude épidémiologique sur les salariés des IAA agricoles (AROMSA) : restitution fin 2004

<sup>465</sup> Audition de Jean-Pierre MAZERY (DRAF Bretagne/SRITEPSA) du 13 septembre 2004

- 13) Relancer les entreprises ayant participé aux réunions pour connaître leurs besoins (DRAF, DRTEFP, ABEA)
- 14) Contact personnalisé avec les entreprises qui n'ont pas participé aux réunions : la CRAM organise des rencontres par département à partir d'un questionnaire (CRAM et MSA)
- 15) Rechercher les conditions d'un vrai dialogue social au niveau régional dans les IAA (CFDT)
- 16) Lancer une action pilote par département à valoriser auprès des autres entreprises (DRTEFP)
- 17) Créer des clubs de CHSCT sur les TMS (CFTC)
- 18) Poursuivre l'action du groupe de travail TMS pour capitaliser cette expérience de travail en commun et maintenir le lien entre les préventeurs (DRAF / SRITEPSA).

*Source : Audition de M. Jean-Pierre MAZERY (DRAF / SRITEPSA) du 13 septembre 2004*

Parmi les actions réalisées dans le cadre de cet objectif de lutte contre les TMS, deux d'entre-elles méritent d'être mises en valeur.

### **3.1. L'expérimentation des équipes autonomes de production (Projet 9)**

L'ADEFIA, la CCAOF et l'ABEA<sup>466</sup> ont engagé, en 2002, une étude-action sur l'introduction des méthodes EAP (Équipes autonomes de production) dans les IAA de Bretagne<sup>467</sup>.

Sur un plan opérationnel, une EAP implique :

- une équipe composée de 4 à 15 personnes, comprenant un leader et des équipiers ;
- un objet qui est la production d'un sous-ensemble complet identifié ou d'un produit fini ;
- une autonomie de l'équipe pour se répartir le travail et ordonnancer les opérations ;
- des objectifs collectifs de délai, qualité et coût fixés par l'entreprise ;
- des relations transversales, formalisées et contractuelles en direction des services supports au niveau des équipes ;
- une complémentarité de compétences des membres de l'EAP.

Ce type d'organisation se base sur la polyvalence mais aussi sur la poly-compétence. Elle s'appuie également sur le "management visuel" (communication par le visuel) et sur cinq principes, les 5S :

- S'organiser (distinguer le nécessaire de ce qui ne l'est pas, se débarrasser de ce qui n'est pas nécessaire) ;
- Situer chaque chose à sa place ;
- "Scintiller de propreté" (sensibiliser les employés à l'idée que le nettoyage est une forme d'inspection) ;
- Standardiser (notamment mettre sur pied un système visuel) ;

<sup>466</sup> ADEFIA : Association pour le Développement de l'Emploi et de la Formation dans les Industries Agroalimentaires ; CCAOF : Confédération des Coopératives Agricoles de l'Ouest de la France ; ABEA : Association Bretonne des Entreprises Agroalimentaires

<sup>467</sup> Jean-Luc CADE, Jacques MATHIEU, Xavier MALLET et Philippe ROUSSEAU, "Les équipes autonomes de production : une opportunité pour les IAA", *Revue de l'Observatoire des IAA de Bretagne*, n° 69, avril 2003

- Suivre le maintien des activités (en respectant ainsi les procédures).

L'EAP a plusieurs justifications et apports économiques : améliorer la rentabilité (le recentrage des agents sur des activités à forte valeur ajoutée favorise la maîtrise des coûts d'encadrement), accroître la réactivité (la délégation des décisions opérationnelles aux équipes permet de raccourcir les délais et de réagir plus vite aux aléas de production et aux demandes des clients), décloisonner les fonctions production-maintenance-qualité-méthodes (ce cloisonnement étant source de dysfonctionnements, de coûts et de mauvaises relations de travail).

Toutefois, sur le plan de la vie au travail, l'EAP s'avère également un moyen d'enrichir l'activité des agents, de limiter la répétitivité des tâches, de faire progresser les compétences et les qualifications, d'améliorer le climat social, de renouveler l'intérêt au travail pour les salariés mais aussi de prévenir les risques professionnels. Le tableau suivant présente les avantages qui peuvent être attendus d'une application de l'EAP en matière de conditions de travail.

**Les apports de l'EAP en matière d'amélioration des conditions de travail**

<b>Objectifs</b>	<b>Actions concourant à l'organisation en EAP</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Lutter contre l'absentéisme et accroître la motivation du personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer et formaliser les métiers et les compétences correspondant aux besoins de l'organisation en EAP :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluer et développer les compétences du leader et de l'encadrement intermédiaire dans l'animation d'EAP</li> <li>- développer les compétences qualité et maintenance de 1<sup>er</sup> niveau pour les équipiers d'EAP</li> <li>- développer la poly-compétence des équipiers sur les différents postes</li> </ul> </li> <li>▪ Mettre en place et formaliser la gestion des compétences des équipiers des EAP</li> </ul>	La formalisation des compétences des équipiers va mettre en perspective leur évolution dans l'entreprise
<b>Réduire les TMS</b>	Développer la poly-compétence des équipiers sur les différents postes	Les changements de poste vont favoriser la variété de mouvements diversifiés
<b>Prévenir les accidents du travail et problèmes de sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer le management visuel dans l'EAP</li> <li>▪ Développer l'amélioration continue et l'appropriation par l'équipe des moyens et de l'espace de travail de l' EAP par le développement des 5S</li> </ul>	Les règles de sécurité et des actions d'amélioration sont intégrées dans une démarche 5S et le management visuel

*Source : Étude ADEFIA-CCAOF 2000 in Revue de l'Observatoire des IAA de Bretagne, n° 69, avril 2003*

Cette expérimentation, qui a bénéficié de financements du Conseil régional de Bretagne et de l'État (DRTEFP), a impliqué 13 entreprises bretonnes. Sa diffusion a commencé à la fin de 2004.

**3.2. L'action-pilote sur les TMS (Projet 16)**

La DRTEFP a cherché à expérimenter des pratiques de prévention des TMS en accompagnant et finançant des actions pilotes.

Dans un premier temps, 6 entreprises, relevant de diverses activités des IAA (industrie des viandes, transformation de produits de la mer, industrie laitière...) et implantées dans un des quatre départements de la Bretagne, ont été impliquées.

Ces entreprises devaient respecter un certain nombre d'exigences :

- une **démarche participative** à tous les stades du projet (la représentation du personnel, le CHSCT, les salariés devant être impliqués). La démarche devait également être **partenariale** (des instances extérieures telles que la médecine du travail étant associées) ;
- une **démarche globale**. Tous les postes concernés par la problématique TMS devaient être impliqués dans la démarche et non pas seulement une partie d'entre eux. De même, toutes les dimensions de la vie au travail devaient être comprises dans la réflexion (ambiance physique, température, organisation de la production et du travail, cadences, accueil des salariés...). Enfin, les éventuelles incidences de l'évolution des produits de l'entreprise devaient être prises en considération ;
- l'action de prévention des TMS devait s'inscrire dans **une conduite de projet de type industriel** ce qui impliquait une structure de projet avec notamment un comité de pilotage et une mobilisation de l'ensemble de la direction de l'entreprise (employeur, DRH, qualité, méthodes, développement produit, production...) et un cadencement de l'action par phases.

Les différentes phases de cette démarche-type étaient :

- une réflexion visant à la compréhension des TMS (le phénomène en général et ses manifestations dans le contexte de l'entreprise) ;
- un diagnostic global du risque TMS dans l'entreprise ou dans l'établissement concerné (une grille d'aide à l'évaluation réalisée par l'ANACT pouvant être utilisée). Une étude multifactorielle devait être menée, touchant notamment le process utilisé, l'organisation du travail, les ambiances de travail etc. ;
- l'étude et l'élaboration de solutions ;
- la simulation et le test des axes de solutions dégagés ;
- l'adoption de mesures de prévention ;
- l'établissement de tableaux de bord destinés à l'évaluation périodique des actions entreprises ;
- la mise en place des actions de prévention ;
- l'évaluation de l'action menée selon une grille fournie par la DRTEFP dans le cadre de la convention.

Compte tenu des bons résultats enregistrés, trois nouvelles entreprises ont souhaité s'engager dans la démarche en 2004.

#### **4. L'OPERATION INTERPROFESSIONNELLE SUR LA PREVENTION DES RISQUES**

A la suite de la publication du décret du 5 novembre 2001 qui instituait le "document unique", l'Union Patronale Interprofessionnelle de Bretagne (UPIB) a souhaité transformer cette nouvelle situation réglementaire en opportunité de progrès sur le plan de la prévention des risques professionnels.

Elle a, de ce fait, signé deux conventions successives avec la DRTEFP (en novembre 2002 puis en octobre 2003) pour la mise en œuvre d'un processus d'accompagnement des entreprises (les PME/PMI de moins de 100 salariés étant visées prioritairement). Outre l'embauche de quatre chargés de mission (un par département), cette action partenariale a permis la mise en place de différentes opérations :

- la sensibilisation des chefs d'entreprises autour d'échanges d'expériences et de témoignages de chefs d'entreprise ;
- l'organisation de réunions d'intérêt général (sur le document unique et la prévention des risques professionnels) ou thématiques (sur le risque routier, le risque chimique, les engins de levage...) ;
- l'organisation de sessions de formation (elles-mêmes suivies de réunions collectives de "retour de formation" au cours desquelles les entreprises ont pu échanger collectivement sur les difficultés éventuellement rencontrées lors de la mise en place des plans d'action de prévention) ;
- l'accompagnement des entreprises par un des chargés de mission (par des conseils procurés lors de visites d'entreprises ou au téléphone).

Le bilan dressé par l'UPIB fait apparaître une implication importante des entreprises : 358 d'entre elles ont ainsi participé à une des 40 sessions de formation, 237 visites d'entreprises ont été effectuées, 568 conseils téléphoniques ont été apportés, 1 585 personnes ont participé à une session d'information.

Sur un plan plus qualitatif, on constate que de très nombreux secteurs étaient représentés dans les différentes manifestations organisées : industrie, IAA, BTP, services, commerce, tourisme... De même, les entreprises ayant participé à des réunions d'information ont, en grande majorité, souhaité mutualiser leurs connaissances et leurs expériences en matière de prévention des risques. Dans la plupart de ces réunions s'est donc institué un échange sur le retour d'expérience. En Ille-et-Vilaine, un groupe de travail a d'ailleurs été mis en place sur les maladies professionnelles à la demande de 8 chefs d'entreprises. Ce groupe de travail a permis d'élaborer un module de formation/information sur les TMS comprenant une vidéo, des diapositives et un diaporama qui ont suscité une prise de conscience de l'importance du suivi des dossiers "maladies professionnelles" et de l'intérêt des actions de prévention de la part des chefs d'entreprise<sup>468</sup>.

## **5. L'EXEMPLE D'UN ETABLISSEMENT INDUSTRIEL DE BRETAGNE : L'USINE PEUGEOT-CITROËN DE LA JANAIS**

Dans son usine de Chartres-de-Bretagne, la société PSA a développé une politique sociale active<sup>469</sup>.

Les motivations de cette politique sont multiples : réduire l'absentéisme, fidéliser les salariés (notamment les CDD et les intérimaires), prévenir l'usure au travail, gérer de manière

---

<sup>468</sup> Éléments fournis par l'Union Patronale Interprofessionnelle de Bretagne

<sup>469</sup> Audition de Éric LEVEQUE (Directeur des Relations Sociales et Humaines) et Jérôme BONAMY (ergonome) de l'usine PSA, le 1<sup>er</sup> juillet 2004

optimale la pyramide des âges (actuelle et future), améliorer le climat social et réduire les risques professionnels...

Les actions mises en place dans l'établissement sont variées et souvent innovantes :

- afin de **favoriser l'expression des salariés**, divers dispositifs ont été mis en place : groupes de concertation, d'expression, de progrès, possibilité pour les agents de faire part d'idées d'amélioration etc. ;
- une **politique de santé** : sensibilisation aux dangers de l'alcool et des psychotropes, vaccination antigrippale, suivi individuel de 150 salariés victimes de migraines, promotion de la santé par l'alimentation ;
- une politique active d'**amélioration de l'ergonomie des postes de travail**. Cette démarche suppose un lourd effort d'évaluation des postes (pour quantifier la pénibilité notamment), de connaissance des salariés (les caractéristiques physiques variant selon l'âge, le genre, les restrictions médicales...), puis la définition d'améliorations possibles. Une telle démarche permet de maintenir en poste des personnes à capacités restreintes par des adaptations de postes de travail, des transformations organisationnelles (modification de la répartition des tâches en particulier...), des transformations techniques (par exemple un outillage adapté). Les améliorations ergonomiques sont permanentes car elles suivent les évolutions des postes (sur le plan des volumes, de la nature des produits, du nombre de personnes à restrictions...).

Signalons par ailleurs que l'usine a mis en place une **méthodologie de reclassement interne de ses salariés**, notamment lors de la fermeture de son unité de câblerie. En lien avec la médecine du travail, les agents de ce département ont ainsi été réorientés vers de nouvelles activités dans l'usine (cariste, monitrice, tôlier...), des aménagements de postes étant organisés ainsi que des formations à ces nouveaux métiers et un encadrement poussé (sous forme de tutorat tout particulièrement). Tout projet d'externalisation d'un sous-ensemble est par ailleurs soumis à la validation du DRH afin que celui-ci vérifie s'il est possible ou non d'employer des personnes à capacités restreintes.

## **CONCLUSION : PROPOSITION D' ACTIONS PRIORITAIRES ET IDENTIFICATION DES ACTEURS SUR LESQUELS LA REGION POURRA S' APPUYER**

Les facteurs de blocage limitant la prise en compte des conditions de travail et les possibilités d'anticipation en la matière sont multiples. Certaines tendances récentes peuvent apparaître inquiétantes.

Néanmoins, plusieurs facteurs se révèlent favorables et porteurs d'espoirs. La mobilisation des acteurs autour de cette question, symbolisée par la mise en place de l'ORST mais aussi par la multiplication des actions collectives ou individuelles d'amélioration des conditions de travail, est un signe positif.

De même, les entreprises disposent, avec le "document unique" instauré en 2001, d'un outil appréciable de réflexion et de stratégie pour la prévention des risques professionnels. Il est important que les entreprises s'approprient ce nouvel instrument afin de dépasser la seule obligation réglementaire, le document unique devant devenir un outil de gestion et un vecteur de progrès à part entière. Tel a d'ores et déjà été l'objectif de plusieurs initiatives lancées par les Unions Patronales Interprofessionnelles de Bretagne ou, dans le domaine de l'agro-alimentaire, dans le cadre de la Charte de développement pérenne de l'agriculture et des IAA.

A signaler que, d'une manière générale, l'implication des employeurs est cruciale pour la pleine réussite des actions d'amélioration des conditions de travail. Néanmoins, l'investissement des salariés et de leurs représentants est également fondamental. Les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, organes présidés par le chef d'entreprise, ont un rôle important dans ce domaine.

Nombre de dispositions en matière de conditions de travail et de santé au travail relèvent de l'échelon national (la réglementation relative aux CHSCT ou à la médecine du travail, les tableaux des maladies professionnelles etc.). Néanmoins, une action plus localisée est possible et même souhaitable. Comme nous l'avons montré dans le rapport, l'amélioration des conditions de travail est un véritable vecteur de développement des entreprises. Or, le Conseil régional a la compétence dans le domaine de l'aide aux entreprises et peut, en vertu de la loi relative à la politique de santé publique du 9 août 2004, définir des objectifs particuliers en matière de santé et mettre en œuvre des actions régionales correspondantes. Son intervention apparaît de ce fait envisageable et pertinente.

Cette implication semble d'autant plus justifiée que les aides publiques dans ce domaine se révèlent notablement moins nombreuses et importantes que dans d'autres. Il importe, en la matière, d'apporter un appui global à la politique de progrès de l'entreprise. Toute intervention ponctuelle doit se faire dans le cadre d'une approche globale. Cette conception globale de l'entreprise comprend en particulier l'organisation de la production, dont le lien avec les conditions de travail est évident.

Signalons d'ailleurs que cette conception globale des aides s'inscrit dans un objectif général de développement durable de la Bretagne conciliant bien l'économie, le social et l'environnement (l'environnement de travail étant un paramètre à prendre en compte).

Si un dispositif d'aide nouveau peut sembler souhaitable, il ne paraît en revanche pas pertinent de mettre en place une instance nouvelle spécialisée sur ces questions. La région dispose notamment, avec l'Observatoire Régional de la Santé au Travail et l'Antenne

Bretagne de l'ANACT, d'outils associant les partenaires sociaux et susceptibles de voir leurs compétences étendues.

## **PRECONISATIONS**

### **Pour la création d'une aide globale à l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises**

*Le Conseil Économique et Social de Bretagne est favorable au soutien apporté à tous les types d'entreprises, en particulier les PME-PMI. Il s'agit, pour lui, d'une contribution à leur pérennité et à leur développement.*

*Cependant, l'approche globale incluant le volet social d'amélioration des conditions de travail doit être une composante de la décision de soutien du Conseil régional.*

*Il appartient à la Région de choisir les outils pertinents. Le CESR rappelle son souhait, émis précédemment, de ne pas voir constituer une structure nouvelle mais de mieux faire fonctionner les outils existants.*

### **Pour une configuration nouvelle du système d'appui et d'information en matière de conditions de travail**

*Dans un souci de cohérence, le CESR propose de mettre en place un système dans lequel l'Observatoire Régional de la Santé au Travail, institution paritaire, serait l'instance de réflexion, d'analyse de la situation régionale, de concertation entre intervenants et de définition des politiques à mettre en œuvre. Il serait par ailleurs souhaitable que la Région puisse doter cet Observatoire des moyens financiers suffisants.*

*D'autre part, le Conseil régional devra également s'appuyer sur les conclusions des travaux en cours des partenaires sociaux réunis au sein de la COPIRE, notamment en matière d'évolution du statut de l'Antenne Bretagne de l'ANACT.*

### **Pour une valorisation des actions innovantes réalisées par les entreprises et les acteurs de l'aide à l'amélioration des conditions de travail**

*Le CESR renouvelle sa préconisation, formulée en janvier 2001, de « faire connaître et diffuser les pratiques innovantes en matière sociale en suscitant les échanges d'expériences entre entreprises (par exemple lors d'une conférence régionale sur ce thème) et en invitant les services de l'inspection du travail et de la médecine du travail à présenter ces initiatives au sein des entreprises ». Il conviendrait d'associer à cette Conférence régionale la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, la CRAM, la MSA, des élus des CHSCT de la région et les professionnels de santé.*

*Par ailleurs, afin de sensibiliser les acteurs à l'apport de bonnes conditions de travail sur le plan de l'efficacité économique et de la mobilisation des salariés, le CESR recommande qu'une information sur les conditions de travail et la santé au travail soit dispensée dans le cadre des formations destinées aux créateurs et repreneurs d'entreprises mais aussi que des enseignements sur cette question soient proposés dans les lycées professionnels et les Centres de Formation des Apprentis.*

**Pour un volet « Conditions de travail » dans les Chartes de qualité**

*Les filières agricoles, les entreprises de la grande distribution, les donneurs d'ordre élaborent et font appliquer par leurs membres ou partenaires économiques des Chartes intégrant notamment des exigences de qualité et de respect de l'environnement. Il serait important, dans ce cadre, d'inscrire également des exigences en termes de conditions de travail et de prévention des risques professionnels.*

**Des thèmes d'actions prioritaires et des actions**

*Des actions prioritaires peuvent être distinguées. Elles portent sur l'accueil et l'intégration des salariés à durée limitée et des nouveaux arrivants, sur la prévention des risques professionnels, la prévention de l'usure au travail (afin de prolonger la durée d'activité des salariés), l'accroissement de l'attractivité des métiers par l'amélioration des conditions de travail.*

*En matière d'intégration des nouveaux salariés, il serait souhaitable que le Conseil régional de Bretagne appuie la réalisation, au niveau des entreprises ou des filières, de livrets d'accueil de ces nouveaux salariés, la mobilisation d'autres sources de financement étant également recommandée.*

*Il pourrait également être envisageable de créer des Commissions paritaires locales avec les partenaires sociaux. Dans ce contexte nouveau, le soutien du Conseil régional serait un appui utile à la réussite de cette expérience.*

*CONCLUSION*  
*ET*  
*PRECONISATIONS*



Un développement sectoriel ou la crise d'une filière peuvent modifier sensiblement le volume et contenu de l'emploi régional, ce qui rend délicat la prévision ou le chiffrage des croissances précises des professions. Malgré ces importants facteurs d'incertitude pour un échelon territorial comme la région, le Conseil Économique et Social Régional, se basant sur une consultation large d'acteurs de terrains et d'experts, a souhaité tracer des perspectives d'avenir pour l'emploi et le travail en Bretagne.

On peut penser, au terme de ce travail, que la Bretagne pourra faire face aux enjeux importants qu'elle rencontrera en faisant preuve du même dynamisme et de la même capacité d'adaptation qui l'ont caractérisée durant les décennies passées.

Les atouts de la région pour relever ces défis sont multiples, notamment le haut niveau de qualification de sa population active et la faculté d'adaptation de ses entreprises.

De plus, il apparaît que la résorption du chômage dépend en tout premier lieu de la croissance. Au-delà de diverses contraintes bien connues, une région comme la Bretagne peut se différencier positivement sur ce point. Y contribuer est une des prérogatives premières de la Région qui peut, dans ce but, mobiliser nombre de ses compétences.

A partir de ses réflexions, le CESR a pu définir quatre séries de préconisations se déclinant en seize objectifs et quelques dix-huit recommandations d'actions :

#### ***D) LES LEVIERS D'AUGMENTATION DE LA POPULATION ACTIVE ET LES PRECONISATIONS***

##### ***Le taux d'emploi des femmes et l'égalité professionnelle***

- ⇒ organiser un accueil adapté de la petite enfance
- ⇒ adapter des postes pour permettre leur féminisation

##### ***L'accès plus rapide des jeunes à un premier emploi***

- ⇒ améliorer les parcours scolaires et universitaires
- ⇒ renforcer des passerelles entre les études et le monde du travail

##### ***Le maintien en emploi et l'embauche des seniors***

- ⇒ donner du sens à la fin de carrière
- ⇒ orienter, en cas de besoin, vers des postes mieux adaptés aux caractéristiques d'âge et non stigmatisants

##### ***La rationalisation de la production***

- ⇒ promouvoir l'innovation
- ⇒ encourager la productique et notamment le pôle spécifique mis en place dans le domaine

***II) LES LEVIERS POUR AMELIORER LE MARCHE DE L'EMPLOI ET LES PRECONISATIONS***

***Soutenir l'activité productive, pour ses effets directs et sa capacité d'entraînement sur les services***

⇒ encourager les pôles de compétitivité et d'excellence afin qu'ils soient de véritables pôles de développement et d'efficacité économique et sociale

***Améliorer l'image de certains métiers***

⇒ soutenir les campagnes des branches professionnelles en veillant à la transversalité des compétences

***Accroître l'efficacité de la formation***

⇒ rendre l'orientation plus pertinente (une étude vient d'être entamée sur cette question par le CESR, ses préconisations se révéleront sûrement utiles)

⇒ développer la formation continue tout au long de la vie et notamment celle des quadragénaires pour les mettre en situation d'employabilité durant la seconde partie de carrière, poursuivre celle des quinquagénaires

***III) LES LEVIERS SUR L'EMPLOI PROCURES PAR L'ORGANISATION ET LES PRECONISATIONS***

***L'automatisation, l'informatisation, l'organisation***

⇒ renforcer l'aide aux entreprises

⇒ inciter les entreprises à des coopérations

***GPEC***

⇒ pousser à un inventaire des compétences et des métiers à partir d'un référentiel transversal

***Concilier flexibilité et sécurité***

⇒ favoriser les démarches visant la sécurisation des parcours professionnels

***Logement, transports***

⇒ augmenter le parc immobilier locatif et permettre aux salariés d'accéder au logement

⇒ réfléchir à l'équilibre entre Pays à dominante rurale et Pays à dominante urbaine (une étude sur le foncier sera prochainement engagée par le CESR sur ce plan)

⇒ améliorer et structurer le maillage urbain et interurbain

**IV) LES LEVIERS POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LES PRECONISATIONS*****Pour la création d'une aide globale à l'amélioration des conditions de travail dans les entreprises***

*Le Conseil Économique et Social de Bretagne est favorable au soutien apporté à tous les types d'entreprises, en particulier les PME-PMI. Il s'agit, pour lui, d'une contribution à leur pérennité et à leur développement.*

*Cependant, l'approche globale incluant le volet social d'amélioration des conditions de travail doit être une composante de la décision de soutien du Conseil régional.*

*Il appartient à la Région de choisir les outils pertinents. Le CESR rappelle son souhait, émis précédemment, de ne pas voir constituer une structure nouvelle mais de mieux faire fonctionner les outils existants.*

***Pour une configuration nouvelle du système d'appui et d'information en matière de conditions de travail***

*Dans un souci de cohérence, le CESR propose de mettre en place un système dans lequel l'Observatoire Régional de la Santé au Travail, institution paritaire, serait l'instance de réflexion, d'analyse de la situation régionale, de concertation entre intervenants et de définition des politiques à mettre en œuvre. Il serait par ailleurs souhaitable que la Région puisse doter cet Observatoire des moyens financiers suffisants.*

*D'autre part, le Conseil régional devra également s'appuyer sur les conclusions des travaux en cours des partenaires sociaux réunis au sein de la COPIRE, notamment en matière d'évolution du statut de l'Antenne Bretagne de l'ANACT.*

***Pour une valorisation des actions innovantes réalisées par les entreprises et les acteurs de l'aide à l'amélioration des conditions de travail***

*Le CESR renouvelle sa préconisation, formulée en janvier 2001, de « faire connaître et diffuser les pratiques innovantes en matière sociale en suscitant les échanges d'expériences entre entreprises (par exemple lors d'une conférence régionale sur ce thème) et en invitant les services de l'inspection du travail et de la médecine du travail à présenter ces initiatives au sein des entreprises ». Il conviendrait d'associer à cette Conférence régionale la Direction Régionale du Travail, de l'emploi et de la Formation Professionnelle, la CRAM, la MSA, des élus des CHSCT de la région, les professionnels de santé et du secteur du travail adapté.*

*Par ailleurs, afin de sensibiliser les acteurs à l'apport de bonnes conditions de travail sur le plan de l'efficacité économique et de la mobilisation des salariés, le CESR recommande qu'une information sur les conditions de travail et la santé au travail soit dispensée dans le cadre des formations destinées aux créateurs et repreneurs d'entreprises mais aussi que des enseignements sur cette question soient proposés dans les lycées professionnels et les Centres de Formation des Apprentis.*

### ***Pour un volet « Conditions de travail » dans les Chartes de qualité***

*Les filières agricoles, les entreprises de la grande distribution, les donneurs d'ordre élaborent et font appliquer par leurs membres ou partenaires économiques des Chartes intégrant notamment des exigences de qualité et de respect de l'environnement. Il serait important, dans ce cadre, d'inscrire également des exigences en termes de conditions de travail et de prévention des risques professionnels.*

### ***Des thèmes d'actions prioritaires et des actions***

*Des actions prioritaires peuvent être distinguées. Elles portent sur l'accueil et l'intégration des salariés à durée limitée et des nouveaux arrivants, sur la prévention des risques professionnels, la prévention de l'usure au travail (afin de prolonger la durée d'activité des salariés), l'accroissement de l'attractivité des métiers par l'amélioration des conditions de travail.*

*En matière d'intégration des nouveaux salariés, il serait souhaitable que le Conseil régional de Bretagne appuie la réalisation, au niveau des entreprises ou des filières, de livrets d'accueil de ces nouveaux salariés, la mobilisation d'autres sources de financement étant également recommandée.*

*Il pourrait également être envisageable de créer des Commissions paritaires locales avec les partenaires sociaux. Dans ce contexte nouveau, le soutien du Conseil régional serait un appui utile à la réussite de cette expérience.*

# *ANNEXES*



---

**Annexe 1 : Liste des personnes auditionnées et/ou rencontrées**

**Annexe 2 : Lettre de saisine du Président du Conseil régional  
sur les conditions de travail en Bretagne**

**Annexe 3 : Table des matières**

## **LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES ET/OU RENCONTREES**

**NB : Les titres et mandats correspondent à la situation au moment de l'audition**

<b>AUFFRET Christophe</b>	Chef du service "statistiques" des Assédic de Bretagne
<b>BACHA Marc</b>	Président du groupement d'employeurs Activy (56)
<b>BEAUDOUIN Lucien</b>	Ingénieur-Conseil régional à la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) de Bretagne
<b>BONAMY Jérôme</b>	Ergonome à l'usine PSA (Peugeot-Citroën) de La Janais
<b>CADE Jean-Luc</b>	Directeur de l'ADEFIA (Association pour le Développement de l'Emploi et de la Formation dans les Industries Agro-alimentaires)
<b>CAZENAVE Michel</b>	Vice-Président de l'Observatoire Régional de la Santé au Travail (ORST)
<b>CHAPELAIN Marcel</b>	Président du groupement d'employeurs Adéliance (22)
<b>DE CACQUERAY Jean-Marc</b>	Directeur Régional du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP)
<b>DELALANDE Frank</b>	Directeur du groupement d'employeurs Vénétiis (56)
<b>DERRE David</b>	Délégué Général de l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie de Bretagne
<b>DUSSUD François-Xavier</b>	Adjoint au Chef de service "Études et Diffusion"
<b>GILLES Carole</b>	Responsable de l'Observatoire de la Métallurgie en Bretagne
<b>HARIE Nicole</b>	Chargée d'étude à la DRTEFP Bretagne
<b>HEBERT Bertrand</b>	Directeur de l'APEC Bretagne
<b>LALLICAN Jean-Ange</b>	Directeur des Ressources Humaines de la CRAM de Bretagne et Président de l'ANDCP Bretagne-Est
<b>LANYI Bruno</b>	Responsable de l'Antenne de Rennes de l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBTBTP)
<b>LE BRAS Marie-Laure</b>	Directrice du groupement d'employeurs Atouts Pays de Rance (22)
<b>LE DANTEC Jean-Claude</b>	Administrateur à l'ANPE de Bretagne

---

<b>LUCAS Gilles</b>	Chef du service "Partenariat" des Assédic de Bretagne
<b>MAZERY Jean-Pierre</b>	Responsable à la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt (DRAF) du Programme d'amélioration des conditions de travail dans les IAA dans le cadre de la Charte de développement pérenne
<b>MORIN Yannick</b>	Directeur de la Cellule Economique de Bretagne
<b>NEVEU-CHÉRAMY Ludivine</b>	Chargée d'étude à l'INSEE
<b>QUINTARD Christian</b>	Directeur des Ressources Humaines de Mitsubishi Electric ITE-TCL, membre de l'ANDCP Bretagne-Est
<b>PERROT Jean-Luc</b>	Chargé d'étude à l'Observatoire régional des IAA de Bretagne
<b>PESSON Patrick</b>	Directeur de "Aide à Domicile"
<b>POTIN Philippe</b>	Directeur du groupement d'employeurs Adéliance (22)
<b>PRAGER Jean-Claude</b>	Professeur d'économie à l'IEP de Paris
<b>ROLLANDEAU Michel</b>	Directeur Régional de l'ANPE
<b>SOUSSEM Patricia</b>	Directrice de l'Antenne Bretagne de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)
<b>TORTELIER Loïc</b>	Médecin Coordonnateur à l'Association Interentreprises de Médecine du Travail (AIMT 35)
<b>VERGER Christian</b>	Médecin Inspecteur Régional du travail et de l'emploi pour la région Bretagne
<b>VADE Stéphane</b>	DRH de la Société LIVBAG

**Entretien individuel réalisé avec :**

**MONTILLY Pascal**, Secrétaire Régional de l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBTB)



Le Président du Conseil régional de Bretagne

DDER / SRI



Monsieur Yves MORVAN  
Président du Conseil Economique et Social

7, rue du Général Guillaudot  
35 069 Rennes Cedex

Rennes, le - 2 SEP. 2004

Monsieur le Président,

Les conditions de travail mises en œuvre par et dans les entreprises, les associations, les administrations ont un impact sur la vie au travail, la vie en dehors du travail, la santé, la qualité du travail et de l'emploi, l'image de l'entreprise, du secteur d'activité et de la région.

Travailler sur l'amélioration des conditions de travail pour agir sur la qualité du travail et de l'emploi en Bretagne est l'un des objectifs politiques que s'est fixé le Conseil régional.

Dans le prolongement de mon courrier du 17 juin 2004, je vous confirme que la Région souhaite s'appuyer sur une étude du Conseil économique et social afin de mieux cerner le sujet, la situation en Bretagne, notre capacité à mesurer et à comprendre la situation. Cette étude pourrait également proposer des axes d'actions à partir d'une meilleure compréhension des conséquences, des enjeux et des réalisations favorables à l'amélioration des conditions de travail.

L'une des premières attentes vis-à-vis de cette étude concerne le périmètre du sujet. La notion de conditions de travail évolue régulièrement en fonction du développement des atteintes, des troubles, des ressentis identifiés chez les salariés et de la compréhension de leurs origines.

Aujourd'hui, et à titre d'exemple, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail identifie trois natures de risques qui peuvent entrer en interaction et accentuer la dégradation des conditions de travail :

- l'exposition aux risques physiques et toxiques (efforts physiques répétés, exposition à un environnement « agressif »...),
- l'intensification du travail (contraintes de durée et de rythme de travail, ...),
- les pratiques en matière de flexibilité de l'emploi (nature du contrat de travail...).

CONSEIL RÉGIONAL DE BRETAGNE

283, avenue du Général Patton, CS 21101 - 35711 Rennes CEDEX 7

☎ 02 99 27 10 10 – ☎ 02 99 27 13 81 – [www.region-bretagne.fr](http://www.region-bretagne.fr)

Adresser toute correspondance sous forme impersonnelle à Monsieur le Président du Conseil régional de Bretagne

---

Au-delà de la pénibilité même du travail, le stress et l'ambiance de travail apparaissent ainsi comme des facteurs de risque de mieux en mieux identifiés.

La seconde attente porte sur un état des lieux de la situation en Bretagne et des spécificités par secteur d'activité à partir de données disponibles : accidents du travail, développement des maladies professionnelles dont les troubles musculosquelettiques (TMS), espérance de vie après 60 ans, niveau de revenu des salariés... A cette occasion, les sources d'information (les producteurs d'information, les observateurs privilégiés des conditions de travail...) seront recensées avec pour objectif de mesurer les manques en terme d'outils et de méthodes et par conséquent l'absence de certains types d'information.

La troisième attente repose sur l'identification, le recensement des acteurs qui ont à s'impliquer, qui s'impliquent déjà à améliorer les conditions de travail et l'analyse des résultats de leurs activités.

A partir de ces éléments, il s'agira de mesurer les conséquences et les enjeux pour l'emploi, le développement économique de la région afin de mettre en évidence :

- les liens entre conditions de travail et efficacité au travail et du travail,
- les liens entre conditions de travail et attractivité des emplois.

L'analyse des facteurs bloquants qui limitent la prise en compte des conditions de travail et les possibilités d'anticipation des conséquences de mauvaises conditions de travail (exclusion des salariés vieillissants) viendront clore cette quatrième attente.

Enfin, la proposition d'actions prioritaires et l'identification des acteurs sur lesquels la Région pourrait s'appuyer pour mettre en œuvre sa politique correspond à la dernière attente.

Les femmes étant les premières concernées par la dégradation des conditions de travail, il conviendra d'intégrer dans chacune des attentes énoncées et de manière transversale dans l'analyse et dans les propositions à formuler, un regard spécifique sur leur situation (statistiques sexués, notamment).

Compte tenu de l'ampleur du sujet, une échéance fixée début 2005 pourrait me convenir.

Je vous informe que Gaëlle Abily et Jean-René Marsac seront les élus de référence du Conseil régional pour cette étude.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération distinguée.

Jean-Yves LE DRIAN

*TABLE DES  
MATIERES*

## SYNTHESES

SYNTHESE GLOBALE.....	I
SYNTHESE DE LA REPONSE A LA SAISINE DU CONSEIL REGIONAL SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL EN BRETAGNE.....	XIII
INTRODUCTION.....	1
<b>PARTIE I – QUEL CHOC DEMOGRAPHIQUE ?</b>	
<b>SECTION 1 – UN CHOC OU UN ECUEIL ? .....</b>	<b>3</b>
<i>1. Les tendances démographiques et leurs implications génèrent des ondes de choc.....</i>	<i>3</i>
1.1. La baisse de la population active et ses conséquences.....	3
1.2. Une baisse de la proportion des jeunes et une augmentation de celle des actifs âgés.....	4
<i>2. Des conséquences économiques qui peuvent également être préoccupantes.....</i>	<i>5</i>
2.1. Une impréparation apparente des employeurs ?.....	5
2.2. L'augmentation du taux d'emploi des différentes populations paraît délicat à réaliser et parfois sans véritable effet.....	6
<i>2.2.1. Les jeunes.....</i>	<i>7</i>
<i>2.2.2. Les femmes .....</i>	<i>8</i>
<i>2.2.3. Les "seniors".....</i>	<i>8</i>
<i>2.2.4. L'appel à une main d'œuvre immigrée.....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.5. Le recrutement des demandeurs d'emploi.....</i>	<i>11</i>
2.3. Un impact limité sur le niveau de chômage.....	12
2.4. Des risques de concurrences entre les âges, les secteurs et les entreprises.....	14
<b>SECTION 2. LES ENTREPRISES SERONT-ELLES VERITABLEMENT DEMUNIES ET INACTIVES ? .....</b>	<b>15</b>
<i>1. Un phénomène progressif.....</i>	<i>15</i>
<i>2. Des marges de manœuvre existent.....</i>	<i>16</i>

---

<b>3. Un tissu économique accoutumé à de fortes variations.....</b>	<b>21</b>
<b>4. Le vieillissement de la population n'est que temporaire.....</b>	<b>22</b>
<b>5. Le retournement démographique peut être vécu comme une opportunité de réorganisation par les entreprises.....</b>	<b>24</b>

## **PARTIE II – QUELLES FONCTIONS ? QUELS METIERS ?**

<b>CHAPITRE 1 - QUELLES FONCTIONS ? .....</b>	<b>27</b>
---	-----------

<b>SECTION 1. QUELLE AMPLIEUR ACCORDER AUX PHENOMENES DE DESINDUSTRIALISATION ET DE DELOCALISATION DE LA PRODUCTION ? .....</b>	<b>27</b>
---	-----------

<b>1. Au plan français, des phénomènes complexes et relativement inquiétants.....</b>	<b>27</b>
---	-----------

1.1. Les économistes ont tendance à relativiser le phénomène.....	27
---	----

1.2. Les acteurs de terrain ont une vision plus pessimiste.....	29
---	----

<b>2. Une situation particulière en Bretagne.....</b>	<b>32</b>
---	-----------

2.1. Une des seules régions où l'emploi industriel a augmenté entre 1993 et 2003.....	32
---	----

2.2. Après la bulle internet, l'emploi industriel se situe à un étiage proche de son niveau de 1999.....	37
--	----

<b>SECTION 2. QUELS SONT LA PLACE ET LE ROLE DE L'INDUSTRIE ET DES SERVICES DANS LA DYNAMIQUE DE L'EMPLOI ? .....</b>	<b>40</b>
---	-----------

<b>1. L'industrie, un moteur plus qu'un intégrateur d'emplois.....</b>	<b>40</b>
--	-----------

<b>2. Les services, un gisement d'emplois.....</b>	<b>41</b>
--	-----------

2.1. Un secteur qui peut être facteur de développement.....	41
---	----

2.2. Certains types de services sont plus aptes à développer l'emploi.....	43
--	----

2.3. Une croissance constatée et anticipée des services à la personne en Bretagne.....	47
--	----

2.4. Des potentialités de croissance discutées.....	49
---	----

2.4.1. Les emplois de l'hôtellerie-restauration et du commerce.....	49
---	----

2.4.2. Les emplois des services à domicile.....	50
---	----

<b>SECTION 3. PEUT-ON IMAGINER UN TISSU ECONOMIQUE EQUILIBRE CONCILIANTE LES DIFFERENTS SECTEURS ? .....</b>	<b>54</b>
--	-----------

<b>1. Des apports mutuels et complémentaires.....</b>	<b>54</b>
---	-----------

**2. Une Bretagne plutôt efficiente dans la compétition par l'intelligence malgré des fragilités..... 54**

**3. L'exemple des emplois métropolitains supérieurs montre qu'industrie et services peuvent être deux moteurs conjoints de l'emploi..... 56**

**CHAPITRE 2 - QUELS METIERS ? ..... 59**

**SECTION 1. DE NOUVEAUX METIERS DEMAIN ? ..... 59**

**SECTION 2. QUELS METIERS SE DEVELOPPERONT LE PLUS A L'AVENIR ? ..... 61**

**1. L'évolution prévisible des métiers..... 61**

**2. Les stratégies envisageables face aux défis rencontrés par les métiers... 64**

2.1. Les enjeux et les stratégies possibles pour les branches qualifiées de "peu exposées" par le Commissariat général du Plan..... 65

2.2. Les enjeux et les stratégies possibles pour les emplois des "branches exposées" ..... 65

**SECTION 3. UNE HAUSSE PREVISIBLE DES QUALIFICATIONS..... 66**

**1. Une tendance marquée à la hausse des qualifications..... 66**

**2. Une tertiarisation de l'industrie, une industrialisation des services..... 68**

**SECTION 4. LA PERSISTANCE DES EMPLOIS NON QUALIFIES ET LE DEVELOPPEMENT DE PHENOMENES DE DECLASSEMENT REMETTENT-ILS EN CAUSE L'IDEE D'UNE HAUSSE GENERALE DES QUALIFICATIONS ? ..... 72**

**1. Une économie de la connaissance inégalement diffusée..... 72**

**2. Le maintien d'un emploi dit "non qualifié"..... 74**

2.1. Des emplois qui se modifient..... 74

2.2. Un phénomène de déclassement de certains actifs..... 76

**3. Des métiers qui s'affirment ou qui se modifient..... 79**

3.1. Des professions qui transcendent la distinction entre qualification et non qualification..... 79

3.2. Les "travailleurs du savoir" ..... 80

**SECTION 5. QUELLE FORMATION SERA NECESSAIRE ? ..... 81**

**1. Des formations générales ou spécialisées ?..... 81**

1.1. Les risques de formations inadaptées qualitativement ou quantitativement..... 81

---

1.2. Les avantages d'une hausse des qualifications.....	82
<b>2. Atouts et limites de la formation initiale et continue.....</b>	<b>84</b>
2.1. Des apports indéniables.....	84
2.2. Des limites à prendre en considération.....	84

## **PARTIE III – QUELLE ORGANISATION ?**

<b>CHAPITRE 1 – QUELLES ATTENTES ET ORGANISATION DANS LES ENTREPRISES ? .....</b>	<b>91</b>
---	-----------

<b>SECTION 1. QUELLES REPONSES ORGANISATIONNELLES AU CHOC DEMOGRAPHIQUE ? .....</b>	<b>91</b>
---	-----------

<b>1. L'automatisation et l'informatisation comme remède au choc démographique.....</b>	<b>91</b>
---	-----------

<b>2. Les gains de productivité peuvent résulter d'une optimisation des modes de fonctionnement.....</b>	<b>94</b>
--	-----------

<b>3. Des limites sectorielles.....</b>	<b>97</b>
---	-----------

<b>SECTION 2. QUELLE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES ?.....</b>	<b>97</b>
--	-----------

<b>1. Quelques orientations générales.....</b>	<b>97</b>
--	-----------

<b>2. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).....</b>	<b>99</b>
--	-----------

<b>3. Les politiques de maintien en activité des salariés âgés.....</b>	<b>100</b>
---	------------

3.1. Des stéréotypes et des réalités.....	100
---	-----

3.2. Les outils de maintien en activité des salariés âgés.....	103
--	-----

<b>4. Les actions à engager pour favoriser l'entrée des jeunes dans la vie active.....</b>	<b>105</b>
--	------------

<b>5. L'emploi à temps partagé et les nouvelles formes d'emploi.....</b>	<b>106</b>
--	------------

5.1. Les groupements d'employeurs.....	107
--	-----

5.2. L'intérim.....	110
---------------------	-----

<b>CHAPITRE 2 - QUELLE CONCILIATION ENTRE LES ATTENTES DES ENTREPRISES ET CELLES DES SALARIES.....</b>	<b>113</b>
--	------------

<b>SECTION 1. QUELLE FLEXIBILITE ?.....</b>	<b>113</b>
---	------------

<b>1. Définition et pratiques des entreprises.....</b>	<b>113</b>
--	------------

<b>2. L'ambivalence de la notion de flexibilité</b> .....	<b>116</b>
2.1. La flexibilité n'apporte pas systématiquement des performances supérieures.....	116
2.2. La flexibilité peut être recherchée par une partie des salariés.....	118
<b>SECTION 2. QUELLE SECURITE ?</b> .....	<b>119</b>

<b>CHAPITRE 3 – QUELLES CONTRAINTES DOIT-ON LEVER AU NIVEAU DES TERRITOIRES ?</b> .....	<b>123</b>
---	------------

## **PARTIE IV – QUELLES CONDITIONS DE TRAVAIL ?**

<b>CHAPITRE 1 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LEURS EVOLUTIONS</b> .....	<b>125</b>
---	------------

<b>SECTION 1 : LA NOTION DE CONDITION DE TRAVAIL</b> .....	<b>125</b>
--	------------

<b>1. Plusieurs dimensions complexes et inextricablement liées</b> .....	<b>125</b>
--	------------

<b>2. Un phénomène difficile à mesurer et à évaluer</b> .....	<b>126</b>
---	------------

2.1. Une grande diversité d'intervenants qui rend l'information fragmentaire et peu disponible.....	126
---	-----

2.2. Des études diversement utilisables.....	128
--	-----

2.3. Les ambiguïtés de la notion de condition de travail compliquent leur appréhension.....	129
---	-----

<b>3. La santé au travail</b> .....	<b>129</b>
-------------------------------------	------------

3.1. Une amélioration globale sur longue période... ..	129
--	-----

3.2. ... mais des dégradations récentes, des particularités régionales et sectorielles.....	132
---	-----

3.2.1. <i>Un phénomène de sous-déclaration</i> .....	132
--	-----

3.2.2. <i>Une croissance des indemnités journalières de maladie</i> .....	133
---	-----

3.2.3. <i>Une situation hétérogène</i> .....	135
--	-----

3.2.4. <i>L'émergence de nouvelles pathologies</i> .....	136
--	-----

<b>SECTION 2 : LES MALADIES PROFESSIONNELLES EN BRETAGNE</b> .....	<b>137</b>
--	------------

<b>1. Evolution récente</b> .....	<b>137</b>
-----------------------------------	------------

1.1. Des évolutions proches des tendances nationales.....	137
---	-----

---

1.2. Ces évolutions dans le temps ont des causes multiples.....	139
1.3. Des caractéristiques propres aux activités régionales.....	140
1.4. Les expositions professionnelles.....	140
<b>2. Le cas de deux pathologies : les troubles musculo-squelettiques et le stress.....</b>	<b>141</b>
2.1. Les troubles musculo-squelettiques.....	141
2.1.1. Le phénomène.....	141
2.1.2. Les modes de réponse aux TMS.....	144
2.1.2.1. Les modes de réponse aux TMS.....	144
2.1.2.2. Exemples d'actions correctrices.....	145
2.1.2.3. Les conditions nécessaires à une bonne politique de lutte contre les TMS.....	146
2.2. Le stress.....	147
<b>SECTION 3 : LES ACCIDENTS DU TRAVAIL ET LEUR PREVENTION.....</b>	<b>150</b>
1. La situation en Bretagne.....	150
2. La prévention des accidents du travail et des risques professionnels.....	153
3. Le cas des accidents liés à la conduite routière.....	155
<b>SECTION 4 : L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION INFLUE DIRECTEMENT SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL.....</b>	<b>157</b>
1. Des modèles d'organisation qui se diversifient et s'hybrident.....	157
2. Les différentes formes d'intensification des rythmes de travail.....	161
3. Les effets contradictoires et ambigus de l'accroissement de la charge mentale et de l'augmentation de l'autonomie des salariés.....	162
3.1. Les dimensions positives de l'autonomie.....	162
3.2. ... mais avec des effets ambigus.....	162
3.3. Un équilibre difficile à trouver.....	164
4. Une préjudiciable perte de sens du travail.....	165
5. L'impact de l'aménagement et de la réduction du temps de travail sur les conditions de travail.....	165

5.1. Un jugement globalement positif des français mais des "perdants" à signaler.....	166
5.1.1. <i>Un impact largement positif</i> .....	166
5.1.2. <i>... mais des effets négatifs pour des minorités de salariés</i> .....	167
5.2. Un impact sur l'organisation et les conditions de travail.....	168
<b>6. Les spécificités de la Bretagne sur le plan de l'organisation du travail.....</b>	<b>196</b>
<b>SECTION 5 : LES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR PUBLIC, CELLES DES PERSONNELS HOSPITALIERS ET DES SALARIES DES ASSOCIATIONS.....</b>	<b>173</b>
<b>1. La situation particulière du secteur public.....</b>	<b>173</b>
<b>2. Le cas particulier des conditions de travail des personnels hospitaliers.</b>	<b>175</b>
<b>3. Des mutations dans les entreprises publiques et dans le secteur associatif.....</b>	<b>177</b>
3.1. Des conditions de travail qui évoluent dans les entreprises publiques.....	177
3.2. Une modification des conditions de travail dans les associations.....	177
<b>SECTION 6 : DESAVANTAGES DES MAUVAISES CONDITIONS DE TRAVAIL, AVANTAGES D'UNE AMELIORATION DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL.....</b>	<b>179</b>
<b>1. Le coût des mauvaises conditions de travail pour les entreprises.....</b>	<b>179</b>
<b>2. Les avantages d'une amélioration des conditions de travail.....</b>	<b>180</b>
<b>SECTION 7 : VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ACTIVE, PRECARITE ET CONDITIONS DE TRAVAIL.....</b>	<b>182</b>
<b>1. Le vieillissement de la population active.....</b>	<b>182</b>
1.1. Les conditions de travail des salariés âgés semblent demeurer meilleures que celles de leurs cadets.....	182
1.2. ... mais leur situation tend à se détériorer.....	182
1.3. La question de l'usure au travail concerne tous les âges au sein des entreprises.....	184
<b>2. La précarisation de la main d'œuvre et l'accroissement de la flexibilité ont des incidences importantes sur les conditions de travail.....</b>	<b>185</b>
<b>CHAPITRE 2: ACTIONS ET INTERVENANTS EN MATIERE DE SANTE PROFESSIONNELLE ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL.....</b>	<b>189</b>
<b>SECTION 1 : LES INTERVENANTS EN MATIERE DE CONDITIONS DE TRAVAIL.....</b>	<b>189</b>
<b>1. Les intervenants et leurs actions.....</b>	<b>189</b>

---

<b>2. Les spécificités des organismes peuvent limiter l'efficacité de leurs actions</b> .....	<b>195</b>
2.1. L'inspection du travail.....	195
2.2. La médecine du travail.....	195
2.2.1. Le décret d'août 2004.....	196
2.2.2. Les autres difficultés rencontrées par la médecine du travail.....	197
2.3. Les Comités d'Hygiène et Sécurité et des Conditions de Travail.....	198
<b>3. Les carences du système</b> .....	<b>199</b>
<b>SECTION 2 : CINQ EXEMPLES D' ACTIONS SECTORIELLES OU MULTISECTORIELLES D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL</b> .....	<b>200</b>
<b>1. L'action qualité-santé en peinture automobile</b> .....	<b>200</b>
<b>2. La prévention des risques dans le bâtiment et les travaux publics</b> .....	<b>201</b>
<b>3. L'opération "Améliorer les conditions de travail dans les IAA, réduire les TMS"</b> .....	<b>202</b>
3.1. L'expérimentation des équipes autonomes de production (Projet 9).....	203
3.1. L'action-pilote sur les TMS (Projet 16).....	204
<b>4. L'opération interprofessionnelle sur la prévention des risques</b> .....	<b>205</b>
<b>5. L'exemple d'un établissement industriel de Bretagne : l'usine Peugeot-Citroën, La Janais</b> .....	<b>206</b>
<b>CONCLUSION : PROPOSITIONS D' ACTIONS PRIORITAIRES ET IDENTIFICATION DES ACTEURS SUR LESQUELS LA REGION POURRA S'APPUYER</b> .....	<b>208</b>
<b>CONCLUSION ET PRECONISATIONS</b> .....	<b>211</b>

## **ANNEXES**

Liste des personnes auditionnées ou rencontrées

Lettre de saisine du président du Conseil régional sur les conditions de travail en Bretagne

Table des matières