

MAGAZINE D'INFORMATION RÉGIONALE

NEWS D'ILL

Pénibilité, pression, nouveau management

Au cœur du travail

bimestriel - centre universitaire d'enseignement du journalisme - n° issn 0996-9624

**Chasser les temps morts
de la journée (p.12)**

**Ceux qui ne veulent
pas décrocher (p.24)**

NEWS D'ILL

Centre universitaire
d'enseignement
du journalisme (CUEJ),
Université de Strasbourg.
11 rue du Maréchal Juin
CS 10068 67046 Strasbourg
Tél : 03 68 85 83 00
http://cuej.unistra.fr

DIRECTRICE DE
LA PUBLICATION :
Nicole Gauthier

ENCADREMENT :

Sophie Dufau,
Nicole Gauthier,
Christian Massol,
Daniel Muller,
Stéphanie Peurière

RÉDACTEUR EN CHEF :

Geoffrey le Guilcher

ICONOGRAPHIE :

Ermeline Mouraud

RÉALISATION :

Fériel Alouti, Claire Baudiffier,
Chloé Bossard, Guillaume
Boulord, Amandine Chappot-
teau, Guillaume Clerc, Pauline
Croquet, Mathilde Debry,
Esther Degbe, Quentin
Descamps, Mathias Destal,
Cédric Dolanc, Hugo Dome-
nach, Hélène Ferrard, Joseph
Gaulier, Thibault Jourdan,
Véronique Kohler, Diane Le-
corsais, Geoffrey le Guilcher,
Basile Lemaire, Mayore Lila
Damji, Marc Mechenoua,
Ermeline Mouraud, Till Neu-
mann, Fatima Rizki, Noémie
Rousseau, Marie Slavicek,
Manuel Vicuña

PHOTO DE UNE :

Basile Lemaire

INFOGRAPHIE :

Chloé Bossard, Ermeline
Mouraud, Fatima Rizki

DESSINS :

Geoffrey le Guilcher,
Noémie Rousseau

IMPRESSION :

SICOP, Bischheim

7h51 : destination travail 4

Les maux du travail

Moins de pénibilité, plus de pression 6

Le marché de la souffrance 7

ONF, aux racines du malaise 8

Manager malgré lui 10

Glossaire des maux de la fonction publique 11

Les nouvelles formes du travail

Employés à plein régime 12

Salariés ultra branchés 13

« Le salarié a droit à une vie privée » 14

Mutations numériques 15

En tailleur et pantoufles 16

Des 35 heures au travailler plus 17

Gagner sa survie 17

Apaiser les blessures du travail

Stress test pour les DRH 18

Le brancard anti-lumbago 19

« En Allemagne, on négocie » 20

Salariés de bons conseils 21

L'Unsa 67 prêche la paix au travail 21

De son propre chef 22

Un choix ferme 23

Une vie au travail

La retraite ? Pas question ! 24

« Une partie de moi reste à Steelcase » 24

Les filières pros ont la cote 25

Au fond, toujours mineur 26

Marx, Beauvoir, Coluche, ce qu'ils disent du travail 28

Temps modernes

Après la mise en œuvre de la réforme des retraites, nous allons travailler plus longtemps. Finie l'ère initiée le 2 mars 1848, quand la Deuxième République limitait la journée de travail à 10 heures à Paris et 11 heures en province. Mais, au juste, comment et pourquoi travaille-t-on ? Qu'est-ce qui nous lie à un métier ?

Des ex-mineurs du Haut-Rhin restent nostalgiques de la potasse. Certains l'assurent, si les portes de la mine rouvraient, ils redescendraient demain dans ses entrailles. Preuve que, dans son métier, on y laisse de soi.

Pour parler de notre rapport au travail, un mot commun revient souvent : le stress. Dans leur rapport de juillet 2010 sur le mal-être au travail, les sénateurs ont évalué *a minima* le coût du stress pour la société française : entre 1,9 et 3 milliards d'euros chaque année. Nous sommes allés à la rencontre des forestiers alsaciens. Les dispositifs d'écoute et de prévention mis en place par la direction ne peuvent rien contre leur profond malaise : en 2009, 70% d'entre eux se disaient stressés. Mais le travail n'est pas uniquement source de tourments. D'autres se réalisent, s'épanouissent ou se perfectionnent à travers lui. De gré ou de force, rares sont ceux qui peuvent s'en passer.

Geoffrey le Guilcher



7h51 : destination travail

35 000 personnes empruntent chaque jour la ligne TER Strasbourg-Bâle pour se rendre à leur travail. Entre vie privée et vie active, ils tentent de rentabiliser leur trajet.

Il est tôt ce mardi matin et il fait encore nuit sur le quai de la gare de Strasbourg. Le 7h51 à destination de Bâle est bondé comme chaque matin : il faut jouer des coudes pour monter le premier et être sûr d'avoir une place assise.

Frédérique Kessler, 25 ans, avocate

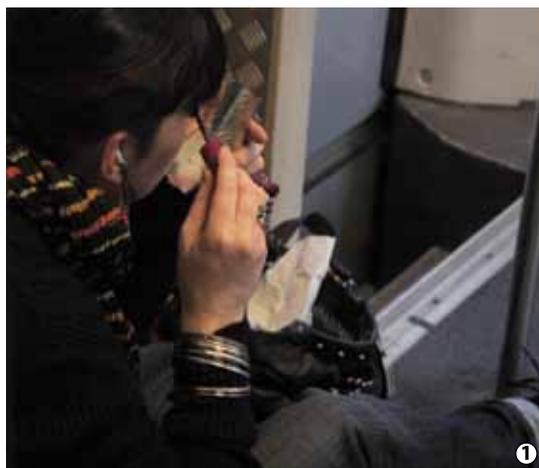
Elle s'assoit et sort aussitôt son mini-ordinateur. Les mains encore emmitoufflées dans des mitaines, elle pianote pour préparer une plaidoirie. Hors de question de laisser son PC au bureau. Malgré le bruit du TER bondé, elle parvient à se concentrer sur son dossier. La journée de travail de cette jeune avocate au barreau de Colmar est commencée depuis longtemps. Levée à 6 heures, elle a pris son premier train à 7h15 à Kilstett. Chaque matin, elle effectue une heure et demie de trajet pour se rendre à son cabinet.

« Pour ne pas me lever aux aurores ou me coucher trop tard, je suis obligée de travailler dans le train. Un avocat a toujours des choses à faire. » Même pour une femme de 25 ans, le rythme est parfois dur à tenir : « Certaines fois, je n'en peux plus et je dors pendant le voyage de retour. »

Grégory Hebert, 38 ans, architecte

Installé un wagon plus loin, il profite de ses 30 minutes de trajet matinal pour parcourir la presse gratuite. La journée de travail ne commencera qu'une fois arrivé à l'agence. « Je ne prends jamais mon ordinateur dans le train. Quant au téléphone portable, je ne risque pas d'être embêté. Je n'en ai pas. »

Le Strasbourgeois, père de quatre enfants, se rend chaque ma-



1. Mascara, crayon et rouge à lèvres... Les coquettes s'adaptent aux secousses pour finir leur maquillage.

2. Cet administratif tape un rapport destiné à la préfecture du Haut-Rhin.

3. 7h51, à Strasbourg, au départ du train en direction de Bâle. Certains travailleurs cumulent jusqu'à trois heures de trajet par jour.

tin à Colmar, où une voiture de fonction l'attend. Il lui reste 15 minutes de route jusqu'à Kaysersberg, où se trouvent ses bureaux. Le vrai facteur de stress, c'est l'avenir de sa profession. « Je ne sais pas où je serai dans 10 ans. Depuis la crise, on s'est séparé d'un employé et beaucoup de projets sont tombés à l'eau. Nous avons de plus en plus de contraintes, notamment par rapport aux normes techniques à respecter. »

Nisanthi Sritharan, 28 ans, enseignante

8h41, de Mulhouse à Sélestat. Elle écoute de la musique sur son Ipod avant d'arriver au lycée de Sainte-Marie-aux-Mines où elle est professeur d'anglais vacataire. Tous les jours depuis deux semaines, elle prend le train à Mulhouse où elle vit avec ses deux enfants.

Ses 18 heures de cours hebdomadaires lui permettent de poursuivre son autre profession. La jeune femme est interprète. Elle parle tamoul et exécute diverses missions de traduction pour aider les Sri-Lankais à se faire comprendre. « Cet après-midi, j'ai rendez-vous à l'hôpital de Colmar où un patient sri-lan-

kais a été admis. » Si Nisanthi Sritharan donne la priorité à l'enseignement, elle ne veut pas abandonner son travail de traductrice. « C'est juste une question d'organisation », résume-t-elle avant de se plonger dans une lettre en tamoul qu'elle doit traduire pour la fin de la semaine.

Mardi 17h24, de Saint-Louis à Strasbourg. La nuit est tombée, les travailleurs reprennent le chemin de la maison.

Florence Prudent, 35 ans, géographe

Sur le quai de la gare de Saint-Louis, elle arrive pile à l'heure pour prendre son train jusqu'à Colmar. Ses journées sont organisées à la minute près : levée à 6h30, elle part de chez elle à 7h45, dépose ses enfants à l'école avant de prendre le train de 8h23. Cette mère de famille est géographe, chef de projet à l'Eurodistrict. Tous les soirs, elle quitte son bureau à 17h10 pour ne pas rater le train de 17h24. Elle doit être à la gare-rie à 18h30.

« Le train est un temps de pause que j'apprécie avant d'attaquer ma deuxième journée. Ça me permet de me détendre, de lire ou d'écouter des émissions de radio podcastées, comme les sketches de Nicolas Canteloup. Je dois être opérationnelle de 7 heures jusqu'au coucher des enfants, à 20h45. Avant, nous vivions à Saint-Louis mais mon mari ayant trouvé du travail à Strasbourg, nous avons décidé de vivre à Colmar, à mi-chemin. » Le couple souhaite y acheter une maison. Condition sine qua non : elle doit être située à cinq minutes à pied de la gare.

Jean Ménard, 52 ans, psychologue

« Me taper trois heures aller-retour par jour, ça m'emmerde. » Depuis cinq ans, il se rend une



© Mathias Destal/CUEJ

« Pour ne pas me lever ou me coucher trop tard, je suis obligée de travailler dans le train. Un avocat a toujours des choses à faire. Certaines fois, je n'en peux plus... »

fois par semaine à l'hôpital de Mulhouse et les autres jours à Rouffach. Même s'il peste contre ce temps perdu, il a choisi de devenir fonctionnaire et d'abandonner les consultations privées à Strasbourg.

« Mon cabinet ne me rapportait pas assez, il y a trop de psychologues à Strasbourg. Les séances n'étant pas remboursées, j'avais moins de patients. Aujourd'hui, ce n'est

plus un problème. Le seul regret que j'ai en ce qui concerne ma profession, c'est de gagner trois fois moins qu'un médecin. »

Christophe Hartmann, 49 ans, gestionnaire de contrats

17h51, de Strasbourg à Mulhouse. Costume et cravate desserrée, il est plongé dans un roman policier. Entre la marche, le tram et le TER, il a plus de trois heures de trajet par jour depuis un an

et demi. Un choix assumé par cet employé d'une banque strasbourgeoise. « Avant je travaillais à Mulhouse dans la même entreprise. C'était à deux pas de chez moi, mais à la fin j'y allais la boule au ventre. Atteindre les objectifs fixés par mon supérieur était impossible. J'en avais marre, j'ai demandé ma mutation. »

En plus de l'ambiance devenue détestable, Christophe Hartmann ne supportait plus la pression : « Il y a une disproportion entre ce qu'on nous demande et le temps qu'on a pour le faire. Je vis mieux depuis que je suis à Strasbourg, mais je n'ai toujours pas l'impression de faire mon boulot à 100 %. » Ces voyages quotidiens ne lui pèsent pas. Il les considère comme une parenthèse entre son temps de travail et son temps de loisir : « C'est un peu virtuel comme moment, une sorte de no man's land... »

Pierre Bischoff, 63 ans, chercheur

Sa sacoche en toile sur l'épaule, le chercheur au centre anticancé-

reux Paul Strauss de Strasbourg, vérifie l'état du trafic SNCF sur son Iphone. RAS pour ce soir : le 17h51 est à l'heure. Il sera rentré à Guebwiller un peu avant 19 heures : « Le train est silencieux et hyper confortable. Il suffit de se trouver une bonne place : sans vis-à-vis et dans le sens de la marche. » Ses lunettes vissées sur le nez, il en profite pour lire un article scientifique en anglais sur la radiosensibilisation et vérifie ses mails. « Prendre la voiture serait horrible, je n'aurais jamais le temps de faire tout ça. »

Sa journée de travail ne s'achève pas une fois la porte de son laboratoire fermée. « Je n'ai pas cette mentalité. Une étudiante m'a confié un chapitre de sa thèse sur une clef USB, je vais le lire dès ce soir. » Ce qui l'angoisse dans sa profession, ce ne sont pas les journées qui n'en finissent pas, mais plutôt de « trouver de l'argent pour la recherche et devoir sans cesse rendre des comptes sur l'avancée de mes travaux ». »

**Claire Baudiffier
Marie Slavicek**

ENTRETIEN > Frédéric Gonthier, maître de conférences en sciences politiques

Moins de pénibilité, plus de

Souffre-t-on moins au travail qu'auparavant ?

On a toujours souffert au travail. On souffrait même davantage hier. Que ce soit physiquement, avec les cadences des chaînes de montage des grandes industries mécaniques ; ou moralement, avec les multiples brimades et humiliations d'une discipline de travail essentiellement fondée sur la soumission des salariés. En revanche, la signification que les gens donnent au travail a beaucoup changé depuis les années 1950. Le travail n'est plus forcément vécu comme l'expression d'un rapport d'exploitation ou de domination.

Plusieurs facteurs expliquent cette évolution : le recul des collectifs de travail, l'extension d'une logique managériale valorisant la performance et la responsabilité individuelle, le développement d'attentes plus personnalisées, et le désengagement de l'Etat dans les grands services publics. Tous ces facteurs ont contribué à une sorte de perte du sens du travail.

Comment mesure-t-on la souffrance au travail ?

On dispose de deux grandes sources d'informations statistiques. La première correspond aux chiffres de la « sinistralité » des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Ces chiffres sont diffusés chaque année par la Caisse nationale d'assurance-maladie des travailleurs salariés.

La seconde source est plus indirecte. La statistique publique mesure la souffrance au travail à travers les déclarations des salariés sur les pénibilités physiques

ou psychiques auxquelles ils sont confrontés dans leur activité quotidienne.

Ces statistiques montrent un recul de la souffrance au travail sur une longue période. Entre 1955 et 2008, le nombre d'accidents du travail avec arrêt d'activité a, par exemple, chuté de plus de 30%. Dans le même temps, le nombre de salariés était multiplié par deux. Cette tendance est le produit d'une histoire longue et conflictuelle.

A partir des années 1950-1960, la critique par le mouvement ouvrier de la rationalisation taylorienne a conduit les entreprises à mettre en œuvre des modèles plus souples d'organisation du travail.

Sur la période récente, on constate un tassement de la tendance à l'amélioration des conditions de travail.

Le nombre d'accidents du travail est stable depuis 2007, compte tenu de l'évolution à la baisse du nombre de salariés et du ralentissement de l'activité économique dans les secteurs où la dangerosité du travail est importante, comme l'industrie ou le BTP. En 2009, 543 salariés sont morts dans un accident du travail.



Frédéric Gonthier estime que la signification du travail a changé depuis les années 50. © D.R.

Les maladies professionnelles sont-elles une catégorie à part ?

Le bilan des maladies professionnelles est encore plus négatif, et pourtant, les chiffres sont plutôt sous-évalués et font largement écran aux drames personnels vécus par les salariés et par leurs proches. Le nombre de ces pathologies est en augmentation constante depuis 2007, principalement à cause de l'explosion des troubles musculo-squelettiques qui représentent environ 80% des maladies professionnelles reconnues. Elles touchent en moyenne deux salariés sur 1000, surtout dans les emplois féminisés.

A quoi correspond ce qu'on appelle la « dégradation des conditions de travail » ?

L'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) et le ministère du Travail ont mené, à partir de la fin des années 1970, plusieurs enquêtes pour connaître l'évolution des conditions de travail. Depuis 1991, ces enquêtes indiquent une augmentation des pénibilités physiques et psychiques. Actuellement, la dégradation des conditions de travail prend surtout la forme d'un cumul de contraintes de type industriel – respecter des délais ou des normes de production – et de contraintes de type marchand : répondre aux demandes d'un client.

Ce mouvement d'intensification du travail s'est un peu stabilisé depuis 2000, mais cela n'empêche pas une pression croissante sur les employés les moins qualifiés.

Aujourd'hui, si le travail est de moins en moins usant, les cadences ne concernent plus seulement

A lire

Frédéric Gonthier, Jean-François Tchernia, *Identités et valeurs au travail : permanences et évolutions*, Armand Colin, Paris, 2010.

« Entre 1955 et 2008, le nombre d'accidents du travail avec arrêt d'activité a chuté de plus de 30% »

à Grenoble

pression

les ouvriers en chaîne de montage; elles affectent aussi employés de commerce, d'administration ou cadres les moins qualifiés.

On assiste à une multiplication des études internes, quelles fonctions exactes leur donnent les entreprises ?

Les études internes s'inscrivent dans une triple logique de connaissance, de management et de communication. Ce sont des outils pour connaître les salariés. Ou plus exactement, pour mesurer leur engagement et leur implication, leur loyauté par rapport à l'entreprise et la manière dont ils peuvent accroître ses performances économiques.

Cette nuance est importante, car les directions d'entreprise cherchent surtout à identifier les leviers d'action pour faire accepter des transformations organisationnelles. La connaissance des salariés n'est pas une fin, c'est un outil de conduite du changement. Les études internes ont aussi une fonction managériale. Elles permettent un pilotage stratégique de l'entreprise qui s'appuie sur une idée simple, mais très difficile à mettre en œuvre : le salarié est comparable à un client et sa satisfaction est un facteur de rentabilité.

Enfin, ces études renvoient à des stratégies de communication pas toujours bien contrôlées. La rétention de résultats d'études peut, par exemple, contribuer au développement d'un sentiment de défiance chez les salariés. La communication externe, à destination des médias et du grand public, présente une image très enjolivée du groupe. Les salariés mesurent tout l'écart avec leur quotidien de travail.

Certains salariés ont-ils pris conscience qu'ils souffraient au travail ?

En 1988, la France a connu un important mouvement de revendications des infirmières, porté par une coordination nationale autonome. Ce mouvement a contribué à la généralisation d'une prise de conscience, par les « blouses blanches », des transformations de leur métier et des pénibilités nouvelles auxquelles elles étaient confrontées. Dans les enquêtes menées par l'Insee et le ministère du Travail, 40% des infirmières déclaraient déplacer ou porter des charges lourdes en 1984, contre 70 %, sept ans plus tard.

Cette différence tient au fait que les infirmières en sont venues à « objectiver » certaines pénibilités, et par conséquent, à estimer que les patients dont elles avaient la charge pouvaient aussi être considérés comme des charges lourdes.

Propos recueillis par Geoffrey le Guilcher et Basile Lemaire



« Les Improvisateurs » aident les salariés à gérer leur stress.

Le marché de la souffrance

Certains professionnels se spécialisent dans le soulagement des maux au travail.

La compagnie théâtrale strasbourgeoise « Les Improvisateurs » intervient depuis 10 ans dans diverses entreprises, pour apprendre à gérer le stress et favoriser la cohésion d'équipe, par le biais du théâtre. Tryba, Adidas ou Mars, près d'une dizaine d'interventions par an, d'une durée d'un à trois jours, à 1600 euros la journée. « On a de plus en plus de demandes sur des questions de souffrance au travail. Avec une psychologue, on réfléchit à d'autres interventions », précise Régis Bougharza, créateur des Improvisateurs.

Avant eux, d'autres se sont engouffrés dans ce marché, qui depuis 2007 est porteur. PSA Mulhouse, qui a connu deux suicides, dont un sur le lieu de travail, a fait appel à Stimulus, leader français de prévention des risques psychosociaux, pour enquêter sur les conditions de travail dans l'usine. Le constructeur sollicite également le cabinet PSYA, qui a installé un numéro vert, moyennant environ 10 000 euros par an.

Taï-chi et feng shui

Derrière ces grands cabinets, de nouveaux acteurs s'emparent de ce marché. Philippe Schwartz, ostéopathe à Strasbourg, constate le changement depuis le début de la crise. « 50 % de mes patients viennent pour des maux liés au stress au travail. Il y a même des

patrons qui angoissent à l'idée de mettre en place un plan social. »

Une aubaine pour certains, comme Marie-Christine Martin, qui démarche les entreprises. Cette sophrologue et professeur de yoga intervient régulièrement dans cinq établissements de la région, et retrouve certains de leurs employés lors de cours particuliers. Une telle séance est rémunérée entre 50 et 60 euros.

Le filon se développe surtout dans les grandes structures, et laisse place, parfois, à des pratiques de relaxation comme le taï-chi ou le feng shui. Depuis cinq ans, Sylvie Danner, spécialiste du feng shui, conseille les entreprises : « Je travaille avec une dizaine de sociétés par an. Je gagne entre 400 et 1000 euros par mois et par entreprise. » Ce développement des interventions privées n'est qu'une « volonté de donner une image positive de l'entreprise », dénonce Jean-Luc Raymond, chargé de la mission « santé travail » à la CFDT.

« La majorité des interventions privées sont contraires au code du travail », précise Laurence Weibel, spécialiste des risques psychosociaux à la Caisse régionale d'assurance maladie d'Alsace. Elle ajoute que « la loi stipule que le travail doit être adapté à l'homme. Et non le contraire ».

Marc Mechenou
Ermeline Mouraud



Ce platane de la forêt de la Robertsau daterait de Napoléon I^{er}.

L'ONF, aux racines du malaise

Ces sept dernières années, l'Office national des forêts a connu 22 suicides. Ces tragédies ont révélé le malaise touchant la profession de garde forestier. Aujourd'hui, l'Alsace figure parmi les régions dont le personnel se dit le plus stressé.

Au bout d'une longue route sinueuse bordée de feuillus et de résineux, la maison forestière de Jean-Paul Siat se dessine dans la montagne. Il est ce qu'on appelle aujourd'hui un agent patrimonial, autrefois connu sous le nom de garde forestier. Depuis sa fenêtre, il peut observer le long manteau de feuilles mortes, rougies par l'automne, qui recouvre le val de Villé, le territoire dont il a la charge depuis 1978.

Loin des turpitudes de la ville, ce gaillard de 57 ans à la longue barbe blanche a fait le « *choix d'une vie lente et sans ambition* ». Mais depuis la grande réforme de l'Office national des forêts, amorcée en 2002, il voit ses conditions de travail se dégrader peu à peu. Des primes ont été instaurées et les tâches administratives se sont multipliées. « *J'ai un attachement sentimental à la forêt. Mais on coupe beaucoup trop d'arbres. On connaît même le volume de bois à prélever avant de se rendre sur une parcelle*, déplore-t-il. *Il y a trois ans, je me suis retrouvé pris au piège. Aujourd'hui je ne me sens pas bien dans ce boulot.* »

Jean-Paul Siat est loin d'être une exception. En 2005, une étude Ipsos, commandée par la direction et portant sur le climat social à l'ONF, révélait que 90% des agents patrimoniaux s'inquiétaient de la dégradation de leur situation au sein de l'Office. Ce sentiment ne s'améliore guère. Le dernier rapport national, produit fin 2009 par des médecins de prévention et du travail, indique que plus de deux tiers des forestiers alsaciens se déclarent stressés.

« *Depuis un an, je gère une surface deux fois plus grande (1200 hectares) car un collègue est parti à la retraite et n'a pas été remplacé* », soupire Jean-Paul Siat. Une note interne, adressée à la direction de l'ONF Alsace et datant de mars 2010, révèle que « *les mesures d'absence de recrutement (...) créent des situations de surcharge*

de travail et des tensions dans les équipes. Les personnes disent manquer de moyens, travailler en permanence dans l'urgence et se disperser ».

« On me servait du Monsieur »

Mais ce n'est pas tant la charge de travail qui pose problème que la spécialisation des tâches du personnel de terrain. Avant 2002, le garde forestier se trouvait à la tête d'une équipe de bûcherons. À l'instar d'un chef d'entreprise, il dirigeait « ses gars » et distribuait la paye. Dans certaines communes, il était même considéré comme un notable. « On me servait du Monsieur », se souvient Jean-Paul Siat, sourire aux lèvres.

Depuis, l'ONF a créé l'Agence travaux. Elle distribue par secteur les tâches et les bûcherons dont elle dispose. L'agent patrimonial, lui, ne dirige plus ses hommes. Son activité principale est le « martelage » : il marque à la hache les arbres qui doivent être abattus. « On m'a présenté ça comme une charge de travail en moins, mais j'ai perdu l'aspect humain du métier. Il m'arrive de passer des journées sans voir personne », regrette Dominique Jost, agent patrimonial à Wangenbourg, revenu d'une dépression. Pour la direction, la rationalisation du travail était inévitable. « Le non remplacement d'une personne sur deux nécessite forcément une réorganisation, explique Annie Moisset, directrice des ressources humaines de l'ONF Alsace. Avant, chacun faisait un peu de tout, la direction nationale a voulu professionnaliser l'établissement. »

La pression des objectifs

Une partie des primes des forestiers est désormais indexée sur le nombre d'arbres coupés chaque année. « Avec ce management par objectifs, quand le cours du bois baisse, on martèle plus », assure un agent patrimonial alsacien qui a souhaité garder l'anonymat. Le terme de « souffrance éthique » a même été employé à ce propos dans les conclusions de



Jean-Paul Siat (en haut) et Vincent Himbert (en bas), forestiers.



Sources

- Enquête Ipsos de climat social à l'ONF, 2005
- Rapport du Sénat sur le mal-être au travail, 2010
- Rapport d'Hervé Gaymard, L'ONF, outils d'une volonté, 2010
- Benoît Boutefeu, Réforme de l'ONF : quelles conséquences pour les forestiers publics et leur système de valeurs ? Politiques et institutions, 2008
- Rapport de la médecine du travail sur le stress à l'ONF, 2009



la commission d'enquête du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Un bouleversement de valeurs constaté et assumé par la direction. « Un bon forestier voit sa forêt dix ans à l'avance, c'est une échelle de temps qui n'est pas dans nos réalités économiques. Il a donc beaucoup de mal avec les évolutions à court terme imposées

par l'établissement », analyse Annie Moisset.

Pour remédier à ce malaise larvé, la direction régionale a pris plusieurs dispositions. Elle a demandé l'intervention – toujours en cours – d'une structure spécialisée, l'Action pour l'amélioration des conditions de travail en Alsace (Actal).

Sous l'impulsion de la direction nationale de l'ONF, une cellule sociale territoriale d'écoute est aussi en cours d'installation. D'après Danièle Gérard, assistante sociale à l'ONF Alsace, « le but de cette cellule est de répondre à des situations individuelles difficiles de personnels en souffrance ». Mais, le SNUPFEN, syndicat majoritaire à l'ONF, qui représente en Alsace plus de la moitié des délégués du personnel, juge le dispositif « inutile » et le boycotte avant même son entrée en fonction. Son secrétaire régional, Martial Brendlé, affirme que « la cellule territoriale sert de vitrine à l'administration. Elle n'a pas d'intérêt ».

Du sentiment au pragmatisme

La restructuration engagée en 2002 génère « une situation d'incertitude pour tout le monde », reconnaît Annie Moisset. Désormais, chacun s'adapte à sa façon. Jean-Paul Siat a choisi l'indifférence. « Ça laisse une amertume, c'est presque de l'ordre de la déception amoureuse. Ce qui se passe à l'ONF, aujourd'hui, ça ne m'intéresse plus. » Pour d'autres comme Vincent Himbert, agent patrimonial à La Robertsau/Wantzenau depuis 1996, il ne faut pas s'arrêter aux formes. « Même si j'ai horreur des mots "objectifs", "gagner du temps", "normes"... Il fallait bien faire des réformes. » Dominique Jost, quant à lui, en a fini avec la dépression. Il a opté pour un discours plus pragmatique. « J'ai mis de l'eau dans mon vin. Avant j'étais admiratif devant un immense sapin. Mais aujourd'hui je me dis qu'il fera de mauvaises planches... »

**Basile Lemaire
Geoffrey le Guilcher**

© Cueil/ Ermeline Mouraud



Manager malgré lui

Quand l'hôpital public doit faire mieux avec moins de moyens, les médecins deviennent peu à peu des « chefs d'entreprises » en blouse blanche.

Les besoins en management sont urgents à l'hôpital. Avant, la question se posait peu, mais les contraintes budgétaires sont devenues tellement fortes que cela devient une nécessité », constate Thierry Nobre. Agrégé en sciences de gestion, ce professeur supervise le Management hospitalier à l'École de management de Strasbourg (EMS). A l'heure où les comptes de l'hôpital public sont dans le rouge, ce département, pionnier en Alsace a vu le jour il y a un an. On y forme la direction et les cadres hospitaliers aux techniques de communication et de motivation du personnel. Mais avant tout à la gestion économique et budgétaire.

Session de coaching

L'ambition est sans équivoque : apprendre à faire mieux avec moins de moyens. Pour ce faire,

il s'agit désormais de « responsabiliser » le personnel hospitalier, à tous les étages. A commencer par les chefs de pôle. Ces médecins praticiens à la tête de plusieurs services de soins sont amenés à devenir des managers en blouse blanche.

Ainsi, à l'Agence nationale d'appui à la performance (Anap), un organisme public créé en 2009, une centaine de ces chefs de pôle suivent actuellement des sessions de coaching. L'objectif affiché par Aurélie Lebrun, chargée du projet « 100 pôles d'excellence » à l'Agence est clair : il s'agit, comme le prévoit la loi sur la réforme de l'hôpital du 22 juillet 2009, d'en faire des « leaders » capables de tenir les objectifs fixés par la direction de l'établissement.

« Avant, les chefs de pôle demandaient du matériel médical, l'obtenaient ou non, mais ne se souciaient pas des coûts que cela

impliquait. Désormais, ils sont responsabilisés à la nécessité de performance, dans un contexte de plan de retour à l'équilibre budgétaire, confie une cadre de santé de l'hôpital civil de Strasbourg. Quelque part, ils jouent un rôle de chef d'entreprise. »

Pur gestionnaire

Une responsabilité qu'elle et beaucoup de ses collègues préfèrent voir endossée par un médecin plutôt que par un pur gestionnaire extérieur au milieu hospitalier. Aujourd'hui, les médecins-managers doivent encore trouver leurs marques, sans se couper du terrain.

Néanmoins, une cadre de santé des Hôpitaux universitaires de Strasbourg observe que « le chef de pôle ne conserve déjà plus qu'une très infime partie de son rôle de médecin ».

**Mathias Destal
Manuel Vicuña**

Les services des urgences font figure de laboratoire pour les nouvelles méthodes de gestion.
© Mathias Destal/CUEJ

Sources

• Nicolas Belorgey, *L'hôpital sous pression*, La découverte, 2010

• Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux
www.anap.fr

• Ecole de management de Strasbourg
www.em-strasbourg.eu

Glossaire des maux de la fonction publique

Soumise à des transformations successives, la fonction publique s'est rapprochée des modes de management du secteur privé. Inventaire, en six mots-clefs, de ces nouveaux concepts qui ont bouleversé la vie de 2,4 millions de personnes.

LOLF

Loi organique relative aux lois de finances. Entrée en vigueur en 2006, pilier de la réforme de l'Etat, elle permet d'identifier les différentes « missions » de l'Etat (éducation, solidarité, santé, environnement) et d'en augmenter les performances et l'efficacité.

RGGP

Révision générale des politiques publiques. Entrée en vigueur en 2007, cette politique prétend réformer l'organisation de l'administration française, mais surtout, réduire drastiquement les coûts et le déficit public.

Entre 2007 et 2012, plus de 150 000 fonctionnaires ne seront pas remplacés (un départ à la retraite sur deux). D'ici 2013, 10 milliards d'euros devront avoir été épargnés.

Privatisation

En 10 ans, plusieurs entreprises publiques ont été privatisées, parmi lesquelles EDF. Les salariés de France Telecom, où l'Etat n'est plus majoritaire depuis 2004, attribuent aux modifications des règles de management une part de responsabilité dans les suicides qu'a connus l'entreprise en 2008-2009. La Poste est devenue une société anonyme au capital 100% public, où cohabitent désormais des personnels au statut de salariés d'entreprise publique et des personnes sous contrat privé.

Absentéisme

D'après l'Ifrap, *think thank* libéral dont l'objectif affiché est de

«lutter contre la bureaucratie», le taux d'absentéisme dans la fonction publique est en augmentation. De 7,3% en 2006, il serait passé à 8% en 2010.

Avec 45,7 jours en moyenne par an d'arrêts maladies, les plus de 50 ans s'absenteraient deux fois plus de leur poste que les 20/49 ans, qui eux, cumuleraient une vingtaine de jours.

Mérite

En 2006, le régime indemnitaire des directeurs d'administration centrale a été remplacé par une prime de fonction et de résultat (PFR). D'ici le 1er janvier 2012, cette prime au mérite sera appliquée à toute l'administration centrale d'Etat, soit environ 200 000 agents. A terme, la PFR doit s'étendre à l'ensemble des personnels des trois fonctions

publiques (5 millions d'agents). Cette prime se décompose en deux parties. L'une, dite stable (60%), tient principalement compte de l'importance du poste occupé. L'autre (40%) varie chaque année et dépend des résultats d'une évaluation individuelle. La performance du fonctionnaire est mesurée par son supérieur en fonction de l'atteinte - ou non - des objectifs fixés.

Statuts

Le premier statut général de la fonction publique a été institué en 1946, sous la houlette du communiste Maurice Thorez. Il sert toujours de référence et de modèle et a peu évolué, même après la création des trois fonctions publiques, suite aux lois de décentralisation des années 1982-1983 : fonction publique d'Etat (2,4 millions de personnes), fonction publique territoriale (1,8 million) et fonction publique hospitalière (1,04 million).

Esther Degbe

Sources

• www.fonction-publique.gouv.fr

• Fondation pour la recherche sur les administrations et les politiques publiques
www.ifrap.fr

L'UDS enquête sur elle-même

Pendant 6 mois, suite à la fusion des trois universités et à la demande de la présidence de l'Université de Strasbourg (UDS), des membres du laboratoire psychologique de cognition ont évalué les risques psychosociaux liés au travail à l'intérieur de l'établissement.

Après une période d'entretiens collectifs, 4000 questionnaires ont été distribués. Ils ont recueilli 2064 réponses (36% des personnels administratifs, techniciens et de service et 13% des enseignants-chercheurs ont répondu). « *Le mal-être des enseignants-chercheurs est deux fois plus élevé que celui des biatos, le personnel non-enseignant* » a souligné Didier Raffin, maître de conférences associé à l'Université et l'un des auteurs de l'enquête. Il explique ce stress accru par le fait que les personnels enseignants se retrouvent plus souvent seuls face à la prise de décisions.

Chez les personnels non enseignants, les cas les plus extrêmes de stress ont été révélés au sein des services financiers. « *La comptabilité est particulièrement sous tension à cause des délais qu'il faut respecter. Imaginez que la paie n'arrive pas à échéance... Les changements apportés par la fusion ont renforcé ces tensions* », explique Marylène Oberlé, la directrice des ressources humaines de l'Université.

Les résultats de l'enquête ont poussé l'Université à maintenir la cellule psychologique mise en place pendant six mois lors du lancement du questionnaire. L'équipe du laboratoire de psychologie espère aussi la création d'un poste de psychologue du travail au sein de l'Université. Un plan d'action est à l'étude pour réduire les cas de mal-être au travail.

Employés à plein régime

Le *lean management* traque le temps perdu entre chaque tâche et ne laisse aucun répit au salarié.

Avec la crise et la concurrence des pays aux productions *low-cost*, aujourd'hui les entreprises n'ont plus le choix, elles doivent améliorer leurs performances. » Et la solution que leur propose André Hirtz, directeur adjoint du pôle industrie à la chambre du commerce et de l'industrie (CCI) du Bas-Rhin, est le dernier-né du prestigieux Institut de technologie de Massachusetts (MIT) : le *lean management* et son florilège de sigles, outils aux appellations anglo-japonisantes obscures. Mais derrière le Keisen, Six sigma, 5S, Jidoka, Mizusumashi et autres Smed, une bonne vieille méthode : le BSP ou le bon sens paysan, qui sonne la fin des secondes d'inactivité, celles de la machine comme celles du salarié. Un mot nouveau pour théoriser des stratégies existantes. L'industrie automobile s'y est rapidement convertie. Outre un progrès rapide de la productivité, la formule – et c'est en ceci qu'elle se dit révolutionnaire – promet une amélioration des conditions de travail. Depuis 2008, elle gagne le tertiaire. En sept mois seulement, il ne reste plus rien des 100 000 euros prévus par la CCI pour l'année 2009 au titre du financement d'audits et de formations dispensés par des consultants privés dans les entreprises demandeuses.

« On ne travaille pas plus, on enrichit les tâches »

Hubert Siegfriedt, à la tête de Lean training, est l'un d'eux. En 2007, la CCI lui remet le prix de la création d'entreprise. A l'époque, son chiffre d'affaires est de 1,6 million d'euros, il devrait doubler l'année prochaine. La crise ? Il n'en a pas pâti, c'est son fonds de commerce. Parmi ses clients, une société lorraine fabriquant des batteries. « En six mois, toute la sous-traitance a été ramenée dans l'entreprise, une économie de 9 millions d'euros. » Progressivement, la course à la productivité gagne la grande distribution, la parapharmacie, le luxe, les banques, les assurances. Hubert Siegfriedt a converti l'hôpital de Saint-Avold. « Le délai de prise en charge d'un patient est passé de quatre heures à une demi-heure. »

Concrètement, les experts du *lean* chassent ce que les Japonais nomment les « *mura* ». Patrick

Milot, consultant et dirigeant de PMI Conseil, élimine les « *non-valeurs ajoutées* », comprend le gaspillage tels que les temps d'attente, les déplacements inutiles, anomalies, stocks, désordre, etc. L'économie réalisée se mesure souvent en heures : faire plus, moins cher et en moins de temps... Comment, si ce n'est en faisant travailler davantage le salarié ? Aïe. Voilà la question qui fâche n'importe quel consultant. « On ne travaille pas plus, on enrichit les tâches », assure Patrick Milot. Aujourd'hui, le grand principe est le « *gagnant-gagnant* ». Dans ces organisations, « *l'homme est au cœur de l'entreprise. Les travailleurs font moins de gestes, ils sont moins fatigués. Leur mission est enrichie, ils sont formés à d'autres tâches et deviennent polyvalents* », explique le consultant. Un gain pour le salarié ?

Aucun esprit d'équipe

Dans une enseigne française de grande distribution, passée au *lean* depuis un an, les employés n'entendent pas du tout les choses de cette manière. Appropriation de l'espace divisé en zones, responsabilisation accrue, entretiens mensuels d'évaluation individuelle, autocontrôle, rangement, culture d'entreprise, ils ont eu droit à toute la panoplie. Alors oui, ils ne courent plus partout. La photocopieuse a été déménagée pour occuper une place centrale, l'escabeau aussi.

Des petits dessins et des codes couleur facilitent le rangement. « Officiellement, le mot *lean* n'est plus utilisé, mais les méthodes sont restées », explique Christophe, un salarié.

Dans la plupart des magasins, l'heure des livraisons a déjà été décalée. Le camion n'arrive plus à sept heures mais en début d'après-midi. Fini le temps où il y avait une équipe dédiée à la réception et au réapprovisionnement des rayons. Ce sont les vendeurs qui, en plus de conseiller les clients et encaisser, doivent désormais, dans un volume horaire inchangé, réceptionner les livraisons, ranger, conseiller et encaisser. « On n'a jamais le temps de finir, on aime notre travail mais on n'a plus le temps de le faire. » Et si à la fin de la journée ils rentrent chez eux sans être venu à bout des multiples tâches, la direction les convoque. Motif : « *aucun esprit d'équipe* ». « *Leur technique d'auto-culpabilisation est sour-*



Une enseigne de grande distribution fait décharger les camions de livraison par ses vendeurs.
©Basile Lemaire/
CUEJ

Le lean signe la fin du « temps masqué » au travail : ces quelques secondes, minutes, à ne rien faire entre deux tâches.



noise, mais fonctionne. La personne fait des heures sup spontanément », raconte Christophe, écœuré. Les responsables de rayon, de jeunes diplômés embauchés en CDI, ont été « promus » cadres autonomes. « La direction leur fait miroiter qu'en s'investissant, ils arriveront à la tête d'un magasin. Ils reviennent pendant leur repos pour 1000 euros mensuels et aucune reconnaissance. Quand ils ne sont pas licenciés, ils finissent tous par démissionner au bout de quatre ans », explique Fabien, qui à 40 ans fait partie des « vieux ». Lui aussi cadre autonome, il a attaqué l'enseigne pour harcèlement moral et gagné en appel en avril 2010.

Des conditions de travail dégradées

La CFDT et la CGT annoncent que les effectifs de l'enseigne ont diminué de 500 salariés sur toute la France, 500 000 heures ainsi économisées malgré des ouvertures et des extensions de surface de vente. La société vient d'annoncer une hausse de

son chiffre d'affaires de près de 10% pour 2009 et a mené une grande campagne de baisse des prix. En juin 2010, un document de l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) pointe l'articulation délicate du *lean* et de la santé au travail, faisant état de conditions de travail dégradées, d'une hausse du stress, du nombre d'arrêts de travail et de maladies professionnelles.

Le coût des soins humains externalisés

Le *lean* signe la fin du « temps masqué » au travail : ces quelques secondes, minutes, à ne rien faire entre deux tâches. « Le salarié pouvait se reposer. Maintenant il doit passer un coup de balai sur sa zone. L'entreprise dégage des bénéfices parce que le coût des soins humains est externalisé », explique Didier Raffin, psychologue du travail et maître de conférences associé à l'Université de Strasbourg. Pourtant, ce « temps connexe », comme le nomme Jean-Yves Boulin, sociologue au CNRS, travaillant sur le temps de travail et le loisir, ne dessert pas l'entreprise. Ces temps de « partage d'expériences » entre collègues, qui tendent à disparaître au profit d'une productivité immédiate, sont une « production indirecte » : ils permettent de renforcer le capital humain de l'entreprise. Incompatible, selon lui, avec le développement d'une « culture d'entreprise » si chère aux adeptes du *lean*.

Médecin du travail et secrétaire national du syndicat CFE-CGC, Bernard Salengro dénonce également cette casse du travail. « C'est un saucissonnage des richesses de l'entreprise. » Les salariés se sentent « dévalorisés et incompris ». « Quand une entreprise passe au *lean*, on leur dit qu'ils devront s'investir dans leur travail. Comme s'ils ne le faisaient pas avant ! » Le syndicat essaie de chiffrer les « dégâts humains ». Salariés, syndicalistes et chercheurs dénoncent un « gouffre » entre la théorie et la pratique. L'intensification et la densification du travail allant à l'encontre de l'épanouissement promis. Le problème serait aussi structurel, selon le psychologue du travail Didier Raffin : « Le travail est conçu dans des bureaux, comme une fiction à laquelle l'individu doit s'adapter. Il est la variable d'ajustement. » Et la réalité de cette « variable d'ajustement », c'est un salarié dont le temps est compté.

Noémie Rousseau

Salariés ultra branchés

Des réseaux sociaux sont créés pour favoriser l'échange dans l'entreprise. L'idée a séduit la Chambre de commerce et d'industrie Sud Alsace.

Il y avait Facebook et Twitter. Désormais, il faudra compter avec Yammer, Socialcast, Bluekiwi ou Yoolink. Comme leurs deux grands frères, ce sont des réseaux sociaux. Avec cette particularité : ils sont conçus pour le monde de l'entreprise. Ils ont

déjà investi de grandes sociétés comme la BNP ou Décathlon. Leur but : accroître les relations au sein du personnel et gagner du temps dans la recherche d'informations. Sur son écran d'ordinateur, Arnaud Guittard, chargé de projet « intelligence économi-

que » à la Chambre du commerce et d'industrie sud Alsace (CCI), explique le fonctionnement de Yoolink, l'un de ces réseaux, déployé au sein même de sa structure : « Sa première utilité de est mettre des informations en ligne, visibles par tous. » >>>

Sources

- Rationalisation de l'organisation et troubles musculo-squelettiques : le cas du *lean manufacturing*, Sébastien Bruère, Institut national de recherche et de sécurité, 2010
- Valeyre Antoine, Les conditions de travail des salariés dans l'UE selon les formes d'organisation, Travail et emploi, n°112, direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, 2007

>>> Il clique en haut de sa page internet. Une fenêtre s'ouvre. Plusieurs possibilités s'offrent alors à l'utilisateur : télécharger un document ou bien copier l'adresse internet d'un article en ligne.

Pour que ses collègues retrouvent le document ou l'article, Arnaud Guittard signale en tapant quelques mots-clés quel est le sujet. Durée de l'opération : 15 secondes. Trouver une information ne prend guère plus de temps. Quand Arnaud Guittard fait une recherche dans Google, les premières réponses affichées sont celles de Yoolink. Des documents mis en ligne récemment par un collègue. Comme sur Facebook, chacun a son profil. Une page internet qui permet de se renseigner sur les compétences de chacun et d'avoir ses coordonnées. « Souvent, je recherche qui a mis l'information en ligne et je l'appelle directement », commente-t-il.

La CCI Sud Alsace a décidé il y a un an d'expérimenter Yoolink. Pour Arnaud Guittard, qui a coordonné le projet, « c'est une plus-value », un moyen de stimuler l'échange d'idées entre les membres du personnel pour améliorer la productivité.

Concentré d'information

25 membres, pour la plupart des accros aux nouvelles technologies, ont testé le projet. « Maintenant, les services mutualisent leurs recherches. C'est un vrai gain de temps », ajoute Arnaud Guittard.

Pour Jean-Christophe Freund, conseiller marketing à la CCI, le premier e-mail du jour vient de Yoolink. Chaque matin, dans le train entre Strasbourg et Mulhouse, il lit le résumé des informations mises en ligne la veille. Ainsi, aucun des membres n'ignore plus ce qui se fait au sein de la CCI. Face au succès de Yoolink, la décision a été prise d'étendre le projet à 150 des 211 salariés de la CCI. Son coût : entre 10 000 et 20 000 euros par an. « Bien sûr, il y aura des réfractaires, des personnes qui n'en voient pas l'utilité, ou qui ont peur de

ne pas savoir l'utiliser, explique Arnaud Guittard, Mais il y aura deux jours de formation pour chacun, et les personnes qui utilisent déjà le système seront des relais dans chaque service. »

Revenir à la hiérarchie

Si l'enjeu n'est pas toujours évident pour les employés, les entreprises ont vite saisi les avantages du système. L'exemple cité à plusieurs reprises par les directions des ressources humaines est celui du nouvel arrivant : il peut se mettre au courant des projets en cours, sans nécessairement monopoliser le temps de son chef. Rompre avec la structure originale de l'entreprise, voilà l'objectif de ces réseaux. Le référent n'est plus le supérieur, mais celui qui

détient l'information. Certains employés prennent une place centrale qu'ils n'avaient pas dans la hiérarchie. Du coup, « certaines entreprises ont demandé des statistiques de fréquentation sur le site, pour savoir qui s'en sert le plus », explique Marie Lassignore, chargée de projet chez Yoolink.

En contrepartie, les entreprises cherchent à réintroduire une hiérarchie. Dans leur cahier de charges, elles réclament de plus en plus des plateformes restreintes aux comités d'administration. Le partage d'information a ses limites. Pour Marie Lassignore, c'est là « un paradoxe ». Un espace plus ouvert n'empêche pas toute hiérarchie.

Guillaume Boulord

Sources

- Le site internet de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) Sud Alsace à Mulhouse.

ENTRETIEN > ANNE-MARIE MARCHAL avocate.

« Le salarié a droit à une vie privée »

Anne-Marie Marchal est avocate en droit du travail et maître de conférences à la faculté de droit de Strasbourg. A défaut de loi sur l'utilisation des appareils nomades de communication dans le travail, il faut s'en tenir, selon elle, à la jurisprudence et aux pratiques d'entreprises.

Le patron peut parfois accéder à la correspondance de ses employés.

Est-on obligé d'accepter et d'utiliser un smartphone fourni par son entreprise ?

Oui, c'est un outil de travail. Si on le fournit au salarié, c'est qu'il en a besoin pour exercer ses missions.

Cette utilisation entraîne-t-elle l'obligation d'être joignable à tout moment ?

Non, un salarié doit être joignable pendant les heures de bureau. Mais par hypothèse, les gens dotés de ce type de matériel doivent

aussi travailler en dehors de ces horaires. Certains ont leur travail organisé « en jours » sur leur contrat de travail. Il n'y a donc pas d'horaire précis mais il faut respecter la limite de dix heures de travail journalier et les horaires doivent être raisonnables. En outre, tout salarié a droit au respect de sa vie privée.

Le fait de ne pas répondre à son portable professionnel peut-il constituer un manquement professionnel ?

Cela se traite au cas par cas. Mais le fait de ne pas répondre ou de ne pas rappeler ses collègues ou clients peut constituer un manquement si cela nuit à la bonne exécution du travail.

L'utilisation de son portable ou des mails à des fins professionnelles en dehors des heures de travail peut-il être comptabilisé en heures supplémentaires ?

Dans ce cas, il s'agit de travail supplémentaire. D'ailleurs grâce

à l'électronique, on peut le prouver facilement. Mais attention, les heures sup', c'est du temps de travail effectué soit à la demande expresse de l'employeur, soit avec son accord. L'employeur doit connaître l'existence de ces heures sup' pour qu'elles soient comptabilisées. Or beaucoup de salariés prennent l'initiative de travailler sans que cela leur soit demandé.

Payer des forfaits ou fournir du matériel permet-il à mon patron d'avoir accès aux appels, mails, etc. ?

L'employeur a en effet un droit de regard. Les entreprises structurées disposent généralement d'une charte informatique. Les chartes sont nées pour contrôler les scandales de pédophilie et l'utilisation du minitel rose. Au-delà de la moralité, les entreprises veulent réduire le temps perdu sur le net par les salariés. Les chartes indiquent aussi qu'il est possible de tracer les boîtes professionnelles. Le salarié n'est pas responsable de ce qu'il reçoit mais de ce qu'il envoie. Cette logique est donc appliquée aux smartphones. Le salarié doit savoir que l'entreprise exige de la transparence.

Mais l'employeur n'a pas le droit de mettre sur écoute. Il peut seulement éplucher les factures. En ce qui concerne la géolocalisation (mouchards), le salarié doit en être informé dans son contrat ou par une note de service. Sinon c'est de l'espionnage. De plus, comme elle met à disposition un outil professionnel, l'entreprise peut bloquer les sites internet de son choix.

Puis-je utiliser mon ordinateur ou smartphone à des fins personnelles ?

L'utilisation personnelle du matériel professionnel n'est, en soi, pas interdite. Il y a deux limites : elle ne doit pas engendrer un coût inhabituel et elle ne doit pas perturber le service, c'est-à-dire ne pas empêcher l'exécution du travail.

Propos recueillis par
Pauline Croquet
et Marie Slavicek

Mutations numériques

Les nouvelles technologies bousculent les métiers.



Avec les outils numériques, le métier de projectionniste de cinéma est menacé de disparition.

© Mathias Destal/
CUEJ

C'est un métier qui fait rêver mais qui va disparaître. J'ai fait mon deuil. Je n'ai pas le choix. » Arnaud Benazeth est l'un des neuf projectionnistes au cinéma UGC de Strasbourg depuis quatre ans. Un tiers des salles de son cinéma est doté de projecteurs numériques. Fin janvier, elles le seront toutes. « Tout s'est joué en 2009, surtout avec la sortie du film *Avatar* en 3D », explique Arnaud Benazeth, qui rappelle : « Avant, mon travail était artisanal. » Le projectionniste devait assister à toute la séance pour remettre en route le film en cas de problèmes : « Avec le tout numérique, j'ai juste à appuyer sur un bouton. Je fais essentiellement de la programmation de play list de films. Tout le monde pourrait le faire après un jour de formation. »

Arnaud Benazeth est donc sur le départ. Il suivra une formation pour devenir opticien. « J'ai 32 ans, je me prends en main. J'ai déjà vendu des pop corn pendant cinq ans. Hors de question d'y retourner. »

Francis Hirth, lui, a vu son métier se métamorphoser lentement pendant ses 40 ans d'activité. « Autrefois j'étais photographe. Maintenant je suis technicien en imprimerie numérique... à la recherche d'emploi... » En 1969, il fait ses débuts à l'imprimerie Bronn. Sa tâche : transposer les images sur les films qui serviront à l'impression.

Employé modèle, il est embauché quelques années plus tard par le leader anglais du secteur, Crossfield Electronics.

En 1989, il ouvre avec six associés, sa propre entreprise de photogravure, Laser 89, à Mulhouse. L'Alsacien âgé de 56 ans s'est très vite intéressé aux nouvelles technologies, « Je me formais tout seul. Je bidouillais sur les logiciels pendant six mois et c'était bon. » Le tournant s'opère après 2000. Avec la chute du prix des ordinateurs et l'utilisation simplifiée des logiciels, le travail se raréfie. « Les clients nous donnaient moins de travail à faire. Ils le réalisaient eux-mêmes en trois clics. On facturait aussi moins cher nos prestations. »

Course à l'investissement

Pour sauver son entreprise Francis Hirth investit. « Avoir du matériel haut de gamme était la seule façon de faire la différence avec les logiciels tout public. L'argent gagné partait dans l'investissement. » Autrefois « petit Napoléon de la photogravure », Francis Hirth ne maîtrise plus rien dans son entreprise et met la clé sous la porte.

Les métiers techniques ne sont pas les seuls à changer. Nicolas Christen, 34 ans, est détective privé pour l'agence Cabinet d'investigations à Strasbourg. Les nouvelles technologies ont transformé son métier : « Ça simplifie les choses. Avec un appareil photo Reflex, je peux photographier et reconnaître un visage à 500 mètres. Si l'éclairage est bon et avec un téléobjectif très puissant ça peut même aller jusqu'à deux kilomètres. »

Mais, la technologie l'oblige à plus de vigilance : « Tout le monde expose sa vie sur internet. Moi, je ne laisse aucun dossier sur mon ordinateur, qui n'est d'ailleurs pas connecté. Je réinitialise chaque semaine mon Iphone. »

Claire Baudiffier
Marie Slavicek

En tailleur et pantoufles

Les télétravailleurs apprécient avant tout l'autonomie et le calme.



De son lit à son lieu de travail, Stéphanie Bentz, 30 ans, n'a que la cuisine à traverser. Au mois de mai, elle est devenue graphiste à son compte. Maintenant, elle exerce son métier depuis son appartement grâce au télétravail.

Un changement notable par rapport à l'époque où la jeune femme était en agence : « *Je suis plus autonome et responsable de mon travail.* » Pas d'horaires ni d'organisation fixes... Stéphanie Bentz y trouve son équilibre : « *Si je n'ai pas envie de travailler une matinée, je fais autre chose. Au final, mon métier m'occupe entre 20 et 60 heures par semaine.* » Anne Fimbel, rédactrice en télétravail depuis 2007, partage son avis : « *En freelance ou en portage salarial, cela n'a plus rien à voir avec un poste salarié. Les objectifs sont différents, on travaille vraiment pour soi avec envie et motivation. Chaque contrat signé devient une victoire.* »

Sylvie Doctrinal, auto-entrepreneuse de 43 ans, ajoute qu'elle a « *moins de stress* ». Ancienne secrétaire médicale, elle rédige aujourd'hui des courriers, des retranscriptions audio, etc. Dominique Tougne, 30 ans,

télétravaille depuis 2006 pour une entreprise d'informatique alsacienne. Lui ne peut pas organiser ses horaires comme il le souhaite.

Éloignés des collègues

Solitaires et trop isolés les télétravailleurs ? Que nenni ! Stéphanie Bentz assure : « *J'ai de multiples contacts au téléphone avec des clients et je me déplace lors de rendez-vous au cours de la semaine.* » Dominique Tougne reconnaît un inconvénient : « *L'éloignement avec les collègues.* »

Du jour au lendemain, les relations deviennent virtuelles. Des réunions mensuelles organisées au sein de son entreprise lui permettent de « *revoir les gens. Ces rencontres sont importantes et permettent d'entretenir un*

Installée dans sa cuisine, Sylvie Doctrinal rédige des courriers et transcrit des bandes audio.
© Basile Lemaire/CUEJ

Sources
• Rapport de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) sur le télétravail en France, 2004. A consulter sur le site internet de la Documentation française.

contact avec des personnes qu'on a au téléphone... » Le défi permanent que les télétravailleurs doivent relever : la séparation stricte entre leurs vies professionnelle et personnelle. Le danger de la confusion des genres les guette sans relâche. Mère de trois enfants, Anne Fimbel avoue avoir « *souvent envisagé de prendre un bureau à l'extérieur de la maison* ».

« S'imposer des règles »

Pourtant, au sein même de son logement, elle s'est réservé un espace de bureau. Elle avoue ne plus trop savoir si elle est « *au travail ou à la maison. Ce n'est pas clair non plus dans la tête de mon mari et de mes enfants, ils n'ont pas toujours l'impression que je travaille.* »

Pour Dominique Tougne, il faut « *s'imposer des règles et s'y tenir ! Je respecte des horaires de bureau, comme si je me rendais dans une entreprise* ». C'est pour éviter des dérives que Jean-Christophe Uhl milite pour le développement de télécentres en Alsace. Chargé du groupe de réflexion sur le télétravail au sein du think tank Economie numérique pour l'Alsace, il estime que le « *télétravail ne doit pas se faire qu'au domicile afin d'éviter un mélange des genres entre vie privée et vie professionnelle* ». Malgré ses difficultés, Anne Fimbel ne regrette absolument pas son choix : « *J'aime la flexibilité qu'offre ce mode d'organisation. Je travaille suivant mon rythme de vie.* »

Thibault Jourdan

Le cas des femmes au foyer

En Alsace, en 2005, les femmes au foyer étaient plus de 150 000, pour 415 000 femmes actives. Pour l'Insee, elles font partie de la catégorie des « *inactifs* », ces « *personnes qui ne sont ni en emploi, ni au chômage : jeunes de moins de 15 ans, étudiants, retraités, personnes en incapacité*

de travailler ». Elles consacrent leurs journées à la lessive, au repassage, à la préparation des repas ainsi qu'à l'éducation de leurs enfants. Pourtant ces tâches ménagères et d'éducation constituent le travail d'employés rémunérés dans d'autres foyers.

Des 35 heures au travailler plus

L'élection de Nicolas Sarkozy en 2007 a marqué un tournant important dans la perception du travail.

Avec l'élection de Nicolas Sarkozy en mai 2007, c'est l'avènement du « travailler plus », « l'unique moyen », selon lui, de sortir le pays de la morosité économique, de réduire le chômage et d'augmenter le pouvoir d'achat des Français. Le candidat UMP entend « libérer le travail », avec une mesure-phare : défiscaliser les heures supplémentaires.

Dans l'esprit de Nicolas Sarkozy, il s'agit de changer le rapport que les Français entretiennent avec la « valeur travail ». « Pour le futur président de la République, le travail gagne-pain doit être au cœur des préoccupations, décrypte Michel Pigenet, directeur du Centre d'histoire sociale du XX^e siècle (Paris I-CNRS). C'est une valeur centrale qui est aussi celle du mérite et de la réussite. D'où la glorification de ceux qui se lèvent tôt, une façon de stigmatiser les assistés. »

Aussi Nicolas Sarkozy veut-il rompre avec l'idée du partage du travail comme moyen de réduire le chômage, que le gouvernement Jospin avait mise

en œuvre, en 1998, avec la loi sur les 35 heures. Beaucoup voyaient dans cette réforme le signe d'un changement dans la notion même de travail : on reparlait de temps libre, de temps pour soi.

Une perte de références

Or, selon Michel Pigenet, « avec les nouvelles technologies, le temps de travail est devenu une zone floue. La pénibilité s'est réduite, la forme des tâches a évolué, le travail physique s'est peu à peu dématérialisé. Les salariés d'aujourd'hui ne sont pas les ouvriers d'avant. Du coup, une partie de la gauche a perdu des références évidentes. Elle s'est coupée d'une partie des couches populaires. Et Nicolas Sarkozy en a alors profité pour utiliser des thèmes que la gauche avait oubliés. »

La violente crise qui frappe l'économie mondiale depuis septembre 2008 a conduit à une forte hausse du taux de chômage, qui frôle désormais les 10% de la population active.

« Le travail reste plus que jamais au cœur de la société, analyse Michel Pigenet. Car en temps d'incertitudes économiques, les gens s'inquiètent pour leur emploi qui représente souvent un gage de stabilité et de sécurité. »

Quentin Descamps



Gagner sa survie

Malgré leur emploi, des milliers de travailleurs ne subviennent pas à leurs besoins.

Aujourd'hui, le travail ne protège plus contre la précarité. Augmentation du coût de la vie, nouvelles formes d'emplois (intérim, temps partiels, etc.), crise économique et situation familiale expliquent l'émergence du phénomène.

En Alsace, la situation est meilleure que dans bien d'autres régions. Car les familles monoparentales et les couples avec un unique pourvoyeur de ressources, principaux concernés, y sont relativement moins représentés qu'ailleurs. Ils sont près de 30 000 salariés à vivre actuellement dans la région sous le seuil de pauvreté, établi cette année à 910 euros par mois et par personne*.

Le travail comme lien social

Myriam** gagne environ 600 euros par mois. Son dernier CDD d'aide à domicile a pris fin en octobre.

Aujourd'hui, elle ne travaille que 20 heures par mois et n'en déclare que neuf. L'emploi d'aide à domicile, aussi précaire soit-il, limite son accès à certains dispositifs comme la CMU complémentaire. Alors pour qu'elle s'en sorte, sa mère lui verse une partie de sa retraite. Elle toucherait plus en étant au chômage mais elle préfère travailler : « Je n'ai aucun loisir, je ne sors pas de chez moi. Je vis seule, recluse. Alors mon travail me permet de voir autre chose, de rencontrer des gens. » A la suite d'une perte

d'emploi, Myriam s'est déjà retrouvée à la rue pendant un an, travailler est également pour elle une question de dignité : « Je me sens utile, humaine. Ça m'empêche de retomber dans la dépression. Et puis je n'aime pas dépendre de la société. » Maintenant, elle « apprend à vivre sans oublier qu'il y a des gens pour qui la situation est bien pire ».

Mayore Lila Damji
Ermeline Mouraud

*Le revenu total d'un ménage est divisé par unité de consommation. Le premier adulte compte pour un, les autres (14 ans ou plus) pour motié et les enfants (moins de 14 ans) pour un tiers (Insee).

**Prénom modifié.

Sources

• Rapport de l'Insee, *La France et ses régions*, éditions 2010

• Préfecture de la région Alsace, *Territorialisation de la pauvreté et de la précarité en Alsace*, décembre 2006

Stress test pour les DRH

Quatre directeurs des ressources humaines évoquent bien-être et malaise des salariés.

Dernières nouvelles d'Alsace

Jean-Pierre Frank

« Le nombre d'arrêts maladie et les démissions sont deux bons indicateurs pour mesurer le bien-être des salariés. Deux domaines dans lesquels nous n'avons pas à nous plaindre. Mais il est évident que l'affaire France Telecom fait peur quand on est DRH. Il faut être très attentif et beaucoup communiquer. Nous sommes sur le point d'être rachetés par le groupe Crédit mutuel et les salariés ne sont pas enthousiastes à l'idée de changer d'actionnaire. Leur appréhension porte sur le maintien de l'emploi.

On les rassure notamment par le biais des réunions avec les partenaires sociaux. Et je demande au médecin du travail qu'il m'alerte d'une situation inhabituelle. Avant, le stress était lié à l'euphorie économique, à la peur de ne pas pouvoir affronter la charge de travail.

Aujourd'hui, c'est le contraire : les commerciaux craignent de ne pas faire assez de chiffre parce que les clients sont moins nombreux. On les aide alors en les inscrivant régulièrement à des stages pendant lesquels ils apprennent de nouvelles techniques de vente, l'art de la négociation ou l'accueil téléphonique. »

Lohr Industrie

Léonard Specht

« Nous sommes en crise depuis deux ans et demi. On a licencié 150 personnes et on a dû recourir au chômage partiel. En cette période difficile, nous développons la formation. Dans le futur, nous aurons davantage besoin de soudeurs. On

forme donc les peintres en soudure. Cela motive les salariés. Comme il est plus difficile d'instaurer le dialogue en temps de crise, on est très attentif.

Il faut dire aux salariés que l'activité va repartir. On finance la mutuelle et une prévoyance à tous nos salariés, et s'ils ont vraiment du mal à finir les fins de mois, on leur fait crédit. C'est un coût mais ça représente peu par rapport à ce que ça rapporte. La force de l'entreprise, ce sont les hommes. S'ils ne sont pas bien, ils ne travaillent pas bien. D'ailleurs, depuis le début de la crise, nous avons échappé aux mouvements sociaux. »

Dietrich thermique

Daniel Mazzoleni

« Si le salarié sent qu'il n'est pas seulement une machine à produire, il s'investit davantage dans l'entreprise. Cela arrange tout le monde. Nous envisageons donc de mettre en place un plan d'épargne salariale.

Les cas de souffrance au travail peuvent être dus à plusieurs facteurs : un changement d'organisation que les salariés vivent mal, une charge de travail excessive ou un mauvais encadrement.

Afin de les diagnostiquer, nous allons diffuser un questionnaire à l'intention des ouvriers, avec l'aide d'un cabinet de conseil.

Si nous avons mis en place ce projet, c'est parce que nous ne sommes pas à l'abri de la souffrance au travail, mais aussi parce qu'il entre dans le cadre d'une loi sur le stress au travail, votée il y a un an.

On travaille aussi sur la pénibilité. La plupart de nos salariés ont vingt ans d'ancienneté. On sait,



Jean-Pierre Frank, 59 ans, gère 700 salariés.



Léonard Specht, 56 ans, gère 1000 salariés.



Daniel Mazzoleni, 52 ans, gère 1800 salariés.



Séverine Despres, 36 ans, gère 350 salariés dont 80% d'étudiants.

©Hugo Domenach/CUEJ

par expérience, que les anciens sont plus fragiles que les jeunes. Dans le cadre du plan senior, qui vise à maintenir l'emploi des plus de 50 ans, l'entreprise étudie les manières d'apaiser les gestes douloureux.

Depuis un mois, une kinésithérapeute se déplace dans l'usine et observe les gestes des salariés pour leur conseiller des échauffements et des étirements à faire en fin de journée. »

Flam's

Séverine Despres

« La souffrance au travail est souvent liée à une situation personnelle compliquée, ou à la pénibilité du poste occupé. Et nous n'avons pas de psychologue ou d'ostéopathe comme dans certaines entreprises, car nos salariés sont divisés dans plusieurs restaurants. Nous n'avons donc pas encore assez de recul sur les moyens à mettre en place pour combattre cette souffrance.

Pour le moment nous n'avons pas de remontées négatives, et nous gérerons les situations au cas par cas. Mais si les ressources humaines n'ont pas toujours occupé une grande place chez Flam's, l'entreprise cherche aujourd'hui à les valoriser.

Ce qui est important, c'est de donner du sens au travail. Cela passe par une communication permanente avec les salariés. Nous prévoyons également d'installer un tutorat pour comprendre où en est le salarié, et s'il se sent à l'aise au sein de l'entreprise. A partir de janvier, on compte également instaurer la validation des acquis de l'expérience (VAE), un moyen pour les autodidactes d'obtenir un diplôme qui correspond à leurs compétences. »

Fériel Alouti
Hugo Domenach

Le brancard anti-lumbago

L'hôpital civil de Strasbourg teste un porte-brancard automatisé. Cet engin doit soulager les lombaires des agents, mais laisse craindre des réductions d'effectifs.

Un brancardier pilote un lit d'hôpital au moyen d'un transpalette, sur fond de musique classique. La vidéo postée sur YouTube présente l'innovation du moment en matière d'équipement hospitalier : le *bed mover*. Commercialisé par le laboratoire Adhésia, ce porte-brancard mécanique a d'abord essaimé en région parisienne et dans plusieurs villes en France. En 2007, il fait son apparition en Alsace, au service des urgences de l'hôpital de Colmar. Le Nouvel hôpital civil (NHC) de Strasbourg s'y intéresse à présent.

Plus de cent kilos

Le *bed mover* a été expérimenté dans les couloirs du NHC à deux reprises entre la mi-octobre et le début du mois de décembre. « Notre souhait est avant tout d'alléger le travail des brancardiers », explique Corinne Rebstock, chargée des 70 brancardiers des Hôpitaux universitaires de Strasbourg (HUS). Un agent tracte en moyenne quatre heures

Marie-Aimée Jacquemaire voit défiler des brancardiers dans son service depuis 15 ans. Médecin du travail chargée du secteur transport à l'hôpital de Colmar, elle raconte : « Il m'est arrivé de demander le transfert de certains d'entre eux vers d'autres services car ils étaient dans l'incapacité de travailler à la suite de lumbagos répétés. La mécanisation est une indéniable avancée pour lutter contre les accidents du travail. »

Pourtant à Strasbourg, cette petite révolution est loin de faire l'unanimité. Avec le *bed mover*, plus besoin de deux brancardiers pour transporter les patients. Un seul suffit. « Cette assistance mécanisée a un coût non négligeable (20 000 euros par unité, NDLR), mais le retour sur investissement commence par des économies en personnel », indiquait en février 2009 le responsable du service intérieur au centre hospitalier de Guingamp (Côtes d'Armor), dans un article cosigné par un consultant en management du cabinet Referis. L'argument inquiète Raphaël Bouvier, délégué CGT des Hôpitaux universitaires de Strasbourg (HUS) et membre du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail : « Si la direction cherche à introduire le *bed mover*, c'est avant tout pour réduire le nombre de postes de brancardiers dans un contexte de restrictions budgétaires. »

Plus d'automatisation

A la direction du NHC, on se refuse pour l'instant à évoquer une acquisition du *bed mover* mais « le projet est à l'étude ». Outre le bien-être des brancardiers, l'achat de cette machine répondrait à un autre enjeu : une restructuration du personnel qui réduirait de 10% les employés du service. Soit sept des 70 postes de brancardiers que comptent les HUS. Denis Wolf, brancardier et président de l'UNSA-HUS, va plus loin. Selon lui, il existerait une enveloppe de 400 000 euros destinée à l'achat de 16 *bed movers*.

Corinne Rebstock, responsable brancardage à Strasbourg, admet que « l'idéal serait de tendre vers plus d'automatisation. Et pourquoi pas, à l'avenir, effectuer 90 % du transport des patients par *bed mover* ». Mais la mécanisation ne va pas sans aléas. Jean-Michel Doppler, responsable du personnel paramédical des urgences de Colmar, dispose d'un *bed mover* dans son service depuis trois ans. « Les pannes sont fréquentes, observe-t-il, cela implique des frais de maintenance importants. » Il y a peu, les circuits électriques du *bed-mover* ont grillé. Deux mois à peine après sa révision.

**Mathias Destal
Manuel Vicuña**



Mis sur le marché en 2005 le *bed mover* permet aux brancardiers, sur simple pression d'un déclencheur, de manipuler le matériel en économisant leurs gestes.

© Mathias Destal/
CUEJ

par jour des poids qui font souvent plus de 100 kilos. » A Haguenau, où l'on recense un grand nombre de troubles musculo-squelettiques (TMS) parmi les employés chargés du brancardage, ce sont les représentants du personnel qui réfléchissent à l'acquisition du *bed mover*. L'engouement pour cette machine ? Elle soulage les agents trop souvent sujets à des douleurs articulaires, des sciatiques et autres pathologies de la colonne. Voilà deux ans que Josiane, 31 ans, pousse des brancards aux urgences de Colmar : « A force de manœuvres dans les couloirs, je ressentais des douleurs au niveau du bassin. Elles ont totalement disparu depuis qu'on utilise cette machine. »

ENTRETIEN > Ludwig Kreitz, professeur de management interculturel

« En Allemagne, on négocie »

Les méthodes de management sont-elles différentes en Allemagne ?

Chaque pays a son propre modèle. Il dépend de la culture, de l'histoire du pays.

En France et en Allemagne, le rapport aux personnes est très différent. Pendant les réunions de travail, les Allemands se tiennent rigoureusement à l'ordre du jour. Alors que les Français sont beaucoup plus anarchiques, ils prennent les décisions définitives après la réunion, autour d'un café. C'est déroutant pour un Allemand. C'est une des raisons pour lesquelles les fusions franco-allemandes marchent plutôt mal, comme Airbus.

Quelles sont les différences concrètes ?

En France, plus l'entreprise est grande, plus les décisions sont politiques, on le voit avec le rapport de force syndical. En Allemagne, on cherche plutôt à diffuser des informations plus concrètes, le politique ne s'insère presque jamais dans l'entreprise. Les Allemands utilisent des médiateurs pour désamorcer les conflits, il est extrêmement rare d'assister à une grève politique.

Quelles sont les différences entre les syndicats français et allemands ?

En Allemagne, ils procèdent de manière décentralisée. Les représentants syndicaux ont beaucoup de pouvoir, mais leur méthode est basée sur la consultation. Les négociations se fondent sur des choses très précises.

En France, en revanche, les syndicats participent peu à la négociation; ils contestent plutôt a posteriori.

Autre différence, le taux de syndicalisation en Allemagne approche les 40%, et dans certaines firmes comme Mercedes, il frôle les 80% ! Les syndicats français demeurent une force politique, même s'ils



Ludwig Kreitz

est né en Allemagne, il habite en France depuis plus de 30 ans. Enseignant le management interculturel à l'École de management de Strasbourg, il est spécialiste de l'économie allemande.

ne sont pas très représentatifs (seulement 8 à 9% des travailleurs sont syndiqués).

Y a-t-il eu des évolutions dans les méthodes de travail en Allemagne ces dernières années ?

Oui, la globalisation a changé pas mal de choses. Le stress est beaucoup plus présent. Les patrons sont de plus en plus exigeants avec les travailleurs.

Est-ce vrai que les Allemands travaillent beaucoup, ou est-ce un cliché ?

Globalement, les Allemands travaillent un peu moins que les Français. Mais les Français font plus de pauses, alors que les Allemands n'en font quasiment pas, préférant rentrer plus tôt chez eux.

Dans quelle mesure le pays est-il concerné par les délocalisations ?

Il y a des délocalisations, notamment vers l'Europe de l'Est, proche géographiquement et culturellement. Mais l'Allemagne s'en sort, car elle est spécialisée non pas dans l'industrie productive, mais dans l'industrie de pointe. Une industrie de qualité, le fameux « made in Germany », dont les Allemands sont fiers.

Y a-t-il une différence d'appréhension du travail en France et en Allemagne ?

En France, où l'on passe plus de temps au travail et où les horaires sont plus flexibles, on estime que le travail fait partie intégrante de la vie.

En Allemagne, les choses sont beaucoup plus cloisonnées. Comme on dit chez nous « Dienst ist Dienst, und Schnaps ist Schnaps ! », (le travail, c'est le travail, le schnaps, c'est le schnaps).

Propos recueillis par Joseph Gaulier et Diane Lecorsais

Harcèlement : une aide au bout du fil

D'après une étude d'Eurostat, 16% des salariés d'outre-Rhin ont déjà été victimes de harcèlement au travail. En 2008, la *Mobbing hotline* du Bade-Wurtemberg a été mise à disposition des personnes harcelées. « Avec 70 conseillers bénévoles, nous proposons une assistance permanente », affirme Michael Ziegelmayer, psychologue, un des créateurs de ce service.

Du lundi au vendredi, des psychologues, des médecins, des pédagogues orientent quatre ou cinq personnes par jour. « Le problème a été important dans les entreprises publiques privatisées, comme la Deutsche Telekom ou France Télécom », explique Michael Ziegelmayer.

Dans 50% des cas, les supérieurs hiérarchiques sont les responsables du harcèlement. Les salariés s'organisent parfois entre eux, voire avec un supérieur, pour discriminer un employé.

Les raisons qui poussent au harcèlement sont difficiles à établir. Il y a l'antipathie ressentie contre un collègue, mais aussi la jalousie. Les spécialistes pointent aussi les effets néfastes du manque de communication dans l'entreprise où les salariés en viennent à chercher un bouc émissaire.

Les responsables de la hotline proposent également des séminaires aux entreprises, pour les aider à résoudre les conflits.

Salariés de bons conseils

Outre-Rhin, les employés élisent leurs représentants dans un conseil d'entreprise qui peut fortement peser sur les décisions.

Thomas Heidt est salarié chez le fabricant de camping-cars Bürstner, à Kehl, depuis trente ans. En 1998, il a été élu pour la première fois au Betriebsrat (conseil d'entreprise) de l'usine.

Ces conseils ont des moyens de pression plus importants que les instances de représentation du personnel en France, et contrairement aux comités d'entreprise, les membres de la direction n'y sont pas représentés. « En 2009, en plus d'une centaine de CDD non renouvelés, la direction de l'entreprise prévoyait de licencier 200 salariés sur les 600, affirme Thomas Heidt. Nous avons pu convaincre la direction de revoir ces prévisions. Finalement, il

n'y a eu que 28 licenciements. » Heinz-Peter Breuer, PDG de l'entreprise, confirme : « Sans le conseil d'entreprise, nous aurions supprimé plus de postes qu'il n'était nécessaire. »

Moyens de pression

Alors qu'en France, un comité d'entreprise a un rôle consultatif, un Betriebsrat peut imposer ses conditions, par exemple sur les heures supplémentaires et les congés. Dans des firmes de plus de 20 salariés, aucune embauche ne peut se faire sans son accord. « Nous avons mis la pression sur la direction pour qu'elle embauche 36 personnes qui travaillaient jusqu'à présent en intérimaires », explique Thomas Heidt. Pour Laurent Walter, secrétaire du comité d'entreprise de Bürstner de Wissembourg, « les conseils d'entreprise allemands sont plus influents et plus écoutés. Cela fait des années que les syn-

dicats français négocient avec le gouvernement pour obtenir une évolution dans ce sens, sans réel succès ».

En revanche, si les entreprises françaises de plus de 50 salariés doivent former un comité d'entreprise, Outre-Rhin, la constitution d'un Betriebsrat, possible dans toute entreprise de cinq salariés ou plus, n'est pas obligatoire.

Selon la Hans-Boeckler-Stiftung, une fondation de la Confédération allemande des syndicats, en 2004, 80% des sociétés de plus de 200 salariés avaient un Betriebsrat.

Thomas Heidt précise que « le but de tout conseil d'entreprise est de soutenir les salariés notamment face aux décideurs pour améliorer les conditions de travail. Cela profite à tout le monde, y compris à la direction ».

**Cédric Dolanc
Till Neumann**

Sources

- La Fondation Hans-Böckler
- Le ministère fédéral de la Justice
- Confédération allemande des syndicats (DGB, Deutsche gewerkschafts Bund)

L'Unsa 67 prêche la paix au travail

L'Union nationale des syndicats autonomes (Unsa) du Bas-Rhin souhaite sensibiliser les salariés sur leurs droits dans les entreprises.

L'Union nationale des syndicats autonomes (Unsa) du Bas-Rhin a décidé d'organiser une série de débats publics et des séances de théâtre-forum pour sensibiliser les salariés aux conditions de travail. Début novembre, une première conférence a porté sur les risques psychosociaux, en présence d'un représentant du syndicat de France Telecom. En mai 2011, l'Unsa 67 animera un débat sur la « paix au travail » en présence, entre autres, d'un responsable du comité « Ethique » du Medef. En janvier, Clarisse Chabod, une jeune syndiquée de 19 ans, interviendra dans les lycées professionnels pour préparer les futurs salariés au monde du travail. Le syndicat souhaite aussi développer les compétences des membres de sa commission juridique



Patrice Weisheimer est secrétaire de l'Unsa 67 depuis mai 2009 ©Manuel Vicuna/Cuej

pour venir en aide, de manière plus efficace, aux salariés qui se disent harcelés.

« Il faut sortir des clichés »

« Le syndicaliste, ce n'est pas le mec de Caméra Café qui ne défend que ses intérêts. Il faut sortir des clichés », soupire Patrice Weisheimer, qui regrette « la disparition des collectifs au sein des entreprises ». Fort de son expérience dans l'éducation populaire, le syndicaliste souhaite aussi impliquer dans une « démarche démocratique » les jeunes et les salariés les plus fragiles issus des quartiers excentrés de Strasbourg.

Les enfants témoigneront de leur représentation du travail dans un film qu'ils réaliseront.

Fatima Rizki

De son propre chef

Souffrance au travail, manque de reconnaissance, stress... Pour y échapper, de plus en plus de salariés deviennent leur propre chef. Leur but : redonner un sens au travail.

Par désir d'indépendance, pour vivre une passion ou simplement par goût du changement, 3 253 personnes en Alsace ont franchi le pas de la création d'entreprise (hors auto-entrepreneurs) entre janvier et octobre. Soit 11,7% de plus qu'en 2009 sur la même période. Martine Schwartz, responsable de la création d'entreprise à Pôle emploi, attribue cette évolution à un mal-être des salariés : « *Quand on se fait licencier, ou que les responsabilités déclinent, créer une affaire apparaît souvent comme l'unique solution.* »

Retrouver la motivation

Monter une entreprise suppose d'abord de rompre avec sa hiérarchie. Comme la grande majorité des créateurs, Alain Nanze place l'envie d'indépendance en tête de ses motivations. Au chômage à la suite d'un licenciement économique, l'ingénieur en génie électrique recherche des financements pour lancer son entreprise dans le domaine des énergies

renouvelables. Ancien salarié en Allemagne, le trentenaire souhaite mettre ses compétences à son service. « *Je sais que la pression sera là, mais je me la mettrai seul, c'est la grande différence.* » Travailler pour soi, tel était aussi le vœu de Jean-Michel Leveque, ancien cadre chez Sony. Craignant que son poste ne disparaisse, il a préféré prendre les devants. Après avoir envisagé de louer des voitures sans permis, de tenir un camion de pizza ou de reprendre un cabinet de prothésiste dentaire, il a appris qu'une licence de taxi était en vente à Colmar. « *J'avais soif de changement. Après toutes ces années dans la même entreprise, le plaisir n'y était plus* », se souvient-il.

Costume noir et voiture noire à l'intérieur en cuir : ce quinquagénaire prend plaisir à satisfaire ses clients dans son taxi haut de gamme. Depuis le 8 octobre dernier, date de sa première course, il a retrouvé la motivation. « *Le résultat ne dépend que de moi, ça me pousse à faire toujours*

mieux », explique le Colmarien. Pour d'autres, s'installer correspond à l'aboutissement d'un rêve. Jocelyne Hueber vient d'ouvrir sa boutique de fleurs à Husseren-Wesserling, dans la vallée de Thann. Un projet qu'elle nourrissait depuis trente ans.

Gagner moins, être libre

Employée d'une usine de tôlerie fine et de câblage, elle voyait son ancien métier uniquement comme un moyen de subsister. « *La mentalité de l'usine ne me convenait pas du tout, mais j'avais un enfant à élever* », raconte-t-elle. A trois ans de la retraite, un accident de la route a changé la donne. « *J'aurais pu toucher le chômage jusqu'à la retraite, mais je voulais garder des contacts humains.* »

Mais l'épanouissement demande un investissement. Ces nouveaux chefs d'entreprise ne comptent plus leurs heures et doivent jongler avec leur vie de famille. Après être arrivé en retard à un repas, Jean-Michel Leveque a ainsi conclu un pacte avec sa femme : « *Je ne prends plus de course quand des amis viennent manger à la maison.* »

Le salaire est secondaire pour ces jeunes entrepreneurs. Si Jean-Michel Leveque espère retrouver son ancien salaire d'ici trois ans, pour Alain Nanze, « *mieux vaut gagner 200 euros de moins qu'avant et être libre* ». A Pôle emploi, Martine Schwartz doit parfois rappeler les rêveurs à la réalité. « *Je leur conseille de garder le chiffre d'affaires en ligne de mire. Gagner de l'argent doit être la motivation principale pour rendre une entreprise viable.* » En Alsace, une entreprise sur deux n'atteint pas son cinquième anniversaire.



1. Stéphanie, à la ferme depuis plus d'un mois, s'occupe des brebis, de la fromagerie et du pain.

© Guillaume Clerc/CUEJ

2. Jean-Michel Leveque, 49 ans, est formé en électro-mécanique. Après 20 ans chez Sony, il a créé son entreprise de taxi.

© Véronique Kohler/CUEJ



2

**Chloé Bossard
Véronique Kohler**

Sources

• Chiffres 2009-2010 Insee Alsace



Un choix ferme

Près de Schirmeck, la ferme du Malpaquet accueille des travailleurs désabusés. Séduits par ce « retour à la terre », certains d'entre eux ont décidé de rester.

La route grimpe entre les arbres et les sources de la forêt de Grand-Fontaine. Ce soir-là, les premiers flocons tombent sur la ferme. Dans sa nouvelle chambre, Vincent déballe encore ses cartons. Voilà deux jours qu'il est arrivé. 47 ans : le début d'une nouvelle vie.

Lui qui considère le travail comme un « asservissement au salaire et à la hiérarchie » a décidé, pour « sauver sa vie » de rompre avec son entreprise informatique, où il a passé ses quinze dernières années. Il connaissait déjà la ferme du Malpaquet, il y était venu plus jeune. Il ne l'a jamais vraiment oubliée. Dans quelques jours, quand il sera en règle avec le Pôle emploi, Vincent deviendra le cinquième ouvrier agricole de l'exploitation.

Dans la bergerie, à 20 mètres de la ferme, Tony donne à manger à ses

brebis. « *Ce n'est pas pour l'argent que l'on reste, mais pour le mode de vie.* » Tony a 26 ans, dont deux passés ici. « *J'avais un poste de dessinateur industriel dans le quartier de la Défense, à Paris. J'étais bien payé, mais je ne profitais pas de mon argent, il y avait toujours des factures qui arrivaient.* »

Ne plus être un pion

Ici, il n'y a pas de loyer à payer. Une grande partie de la nourriture est produite sur place. Comme les quatre membres du Groupe agricole d'exploitation en commun (Gaec), à qui appartient la ferme, les cinq ouvriers agricoles touchent 450 € par mois. Les conditions de travail sont dures mais tous se prétendent heureux de leur situation.

Le lieu de rencontre à la ferme c'est le salon. On y vient pour prendre une pause, un café ou un

thé, pour grignoter et profiter de la chaleur dégagée par le poêle. C'est là que tous se rejoignent pour le repas de midi, quand la cloche sonne. « *Dans les entreprises, le travail est fractionné* », déplore Stéphanie, 24 ans, la plus jeune habitante qui a déjà travaillé pour des ONG et beaucoup vadrouillé. « *Tu n'es qu'un pion auquel une tâche est affectée. Tu n'as aucune vision globale de ton travail.* » Elle a signé son contrat ici depuis un mois et demi. Demain, elle fera des pains au tournesol, une des marchandises que la communauté vend au marché. Chacun s'y rend à tour de rôle pour écouler la production de fromages, produits laitiers, saucisses, saucissons, pâtés...

Savoir pour qui tu bosses

Trouver un sens concret au travail, voilà ce que sont venus chercher les habitants de Malpaquet. « *Quand je traie une vache, j'ai les pieds dans la merde, mais je sais ce que je fais. Une demi-heure après, je peux boire son lait. Le travail à une implication immédiate. C'est ce qui m'a attiré ici* », confie Vincent.

Arrivé là « *par hasard* » pour ne rester qu'un mois, Pascal est ici depuis neuf ans. Perché sur la benne d'un tractopelle, il met en place des panneaux sur le côté de la chèvrerie pour abriter un peu mieux d'un vent devenu glacial les 70 têtes du troupeau. À côté, on s'affaire pour leur construire un nouveau bâtiment. Il a fait pas mal de boulots, mais celui-là il l'a choisi. « *Tu sais pour qui tu bosses au moins. Je préfère galérer ici plutôt qu'ailleurs.* »

Du travail, il y en a au Malpaquet, sans doute un peu plus qu'ailleurs. Traire les vaches, les brebis et les chèvres, fabriquer du fromage, du pain, transformer la viande, la vendre, couper du bois... Ce qui marche ici, c'est peut-être l'association entre des hommes et un projet. En regardant l'horloge du salon, Stéphanie fait remarquer : « *Elle avance de 20 minutes sur l'heure du monde.* » Le temps qu'il faut pour redescendre à Schirmeck...

Guillaume Clerc

La retraite ? Pas question !

Amour du métier, besoin d'échanges ou trop plein d'énergie, ces plus de 60 ans continuent à travailler.

Au « vivement la retraite ! » ambiant, ils répondent du tac au tac : « Tant que la santé me le permet, je ne m'arrêterai pas. » Passionnés, rigoureux, ou tout simplement accros, ces travailleurs de 60 ans et plus vivent à contre-courant de l'état d'esprit actuel. En Alsace, 2,71 % des cotisants au régime général cumulaient pension de retraite et salaire en 2009.

Une boutique de tailleur à Strasbourg. Au mur, des diplômes s'agglutinent. Vincenzo Cartisano, 75 ans, les exhibe avec fierté : ils attestent de sa « dignité de travailleur ». Retraité depuis 2001, cet Italien d'origine continue à aider sa femme Margherita, de 10 ans sa cadette, au magasin. Le mètre autour du col, il travaille 10 heures par jour, du lundi au samedi. Ce qui le motive ? La satisfaction du travail bien fait, et surtout le salaire, car « s'il n'y a pas de rémunération, il n'y a pas de plaisir », affirme-t-il.

Débauche d'énergie

« Pour certains retraités, le sentiment d'exister passe par le salaire », confirme Serge Guérin, sociologue et directeur de la Chaire *Management des seniors* à l'École supérieure de gestion de Paris. « Ils se disent : je gagne tant, donc j'ai toujours de la valeur. » Mais un revenu seul n'explique pas cette débauche d'énergie, à l'heure où certains ne rêvent que de s'arrêter. « Ces gens trouvent un sens à leur activité : par elle, ils sont utiles à la société, ils se réalisent, poursuit le sociologue. C'est surtout le cas pour les ac-



tifs qui possèdent un savoir-faire très recherché, dans les métiers manuels, les ressources humaines ou la technologie. »

Claude Lhembecker, 65 ans, gérant d'une entreprise d'électromécanique, fait partie de ces talents prisés. Il aurait pu s'arrêter à 57 ans mais cet hyperactif a pris sa retraite en 2006 tout en continuant à travailler bénévolement. Aujourd'hui encore, pas un moteur ne sort de l'atelier sans son aval.

Depuis l'assouplissement de la loi sur les conditions de cumul emploi-retraite en 2009, il se verse de nouveau un salaire : 1500 euros net par mois pour 65 heures par semaine. S'arrêter ? Il n'y songe pas. « Quand ma fille sera à l'âge de la retraite, s'amuse-t-il. Elle a 33 ans ! » Quant à ceux qui lui reprocheraient de ne pas laisser la place aux jeunes, il leur répond : « Les anciens sont importants pour l'industrie française, ils ont le savoir-faire. J'essaie d'initier les jeunes mais ils n'ont plus la patience et la motivation, même avec la paie. »

Pour d'autres, c'est le lien social qui est primordial. Christiane Doll, 64 ans, travaille avec Helga Rebert dans la librairie Gangloff, à Strasbourg. Après trente décennies passées au milieu des

Vincenzo Cartisano, 75 ans, continue à travailler « pour le plaisir »

© Ermeline Mouraud/CUEJ

livres, cette ancienne institutrice retient « les échanges avec les gens ». Continuer à travailler est « une chance » : « Ici je suis utile et travailler à mi-temps, c'est une transition douce vers l'inactivité totale. » Christiane Doll sait déjà qu'elle continuera à être active une fois à la retraite, cette fois-ci bénévolement.

**Amandine Chappotteau
Hélène Ferrard**

« Une partie de m

La fermeture du site de Marlenheim inquiète les ouvriers.

Un atelier immense, presque vide. Une dizaine d'ouvriers honorent les dernières commandes. C'est le quotidien de l'usine Steelcase de Marlenheim depuis l'annonce de sa fermeture en avril 2010. Le leader mondial de matériel de bureau, fleuron de l'industrie alsacienne, y employait 202 personnes.

Une partie de la production et des salariés a été transférée sur le site de Wisches, 30 km au sud-ouest de Marlenheim. Seuls 70 ouvriers ont accepté leur transfert.

Sources
- CRAV statistiques sur les retraités 2009 Alsace/France
www.retraite.crav.fr

Les filières pros ont la cote

Afin d'optimiser leurs chances de trouver un emploi, les étudiants de l'Université de Strasbourg ont troqué le savoir pour la pratique.

J'aime le calcul mais je veux surtout avoir un bon salaire. » A 19 ans, Jérémie Hertz se dit « réaliste » quant à son avenir professionnel. Après avoir échoué au concours de Sciences-Po, il a choisi d'intégrer une licence Administration économique et sociale à l'Université de Strasbourg (UDS). Il souhaite devenir expert-comptable : « C'est un domaine qui embauche, je ne veux pas faire cinq ans d'études pour me retrouver au chômage. »

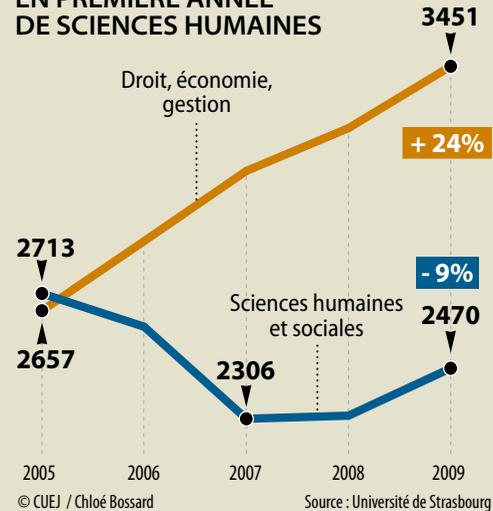
Comme lui, de plus en plus d'étudiants font le choix de la raison et mettent leurs rêves de côté. La sécurité de l'emploi prime désormais. Entre 2005 et 2009, les inscriptions en première année de droit, économie, gestion et sciences politiques et sociales ont augmenté de 24% à l'UDS. A l'inverse, les sciences humaines attirent moins. En cinq ans, les inscriptions en première année de licence ont diminué de 9%. Dans les locaux de l'Espace avenir, dédié à l'orientation,

Christiane Yérémiás accueille depuis plus de 25 ans les étudiants en quête de débouchés professionnels. Elle confirme la tendance : « Les jeunes ne conçoivent plus les études juste pour le plaisir. Ils voient le travail comme un moyen de s'insérer dans la société. Leurs études doivent avoir une utilité professionnelle ».

Pragmatisme

Depuis 2005 et la réforme européenne LMD (licence, master, doctorat), les licences professionnelles se sont multipliées. Aujourd'hui, l'UDS en compte une trentaine. Depuis deux ans, Nicolas Nord chapeaute la licence Profession immobilière dont la moitié des effectifs est issue du droit. « Ils intègrent ce diplôme parce qu'ils n'ont pas les moyens de financer de longues études, ou parce qu'ils sont en situation d'échec. Ils souhaitent optimiser leurs chances de s'introduire sur le marché du travail », analyse l'enseignant.

BAISSE DU NOMBRE D'ÉTUDIANTS EN PREMIÈRE ANNÉE DE SCIENCES HUMAINES



Sources

- Site UDS : www.unistra.fr
- Oresipe : Observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

Sur les marches du Palais universitaire, Arthur Nicaud, en première année d'histoire est pragmatique : « L'histoire est une passion, mais j'envisage de me réorienter vers les sciences politiques ou le journalisme. »

Pour beaucoup, l'utilité l'emporte sur la passion. « Aujourd'hui, seulement une élite étudie pour le plaisir, c'est devenu un luxe », observe Christiane Yérémiás. Pourtant, certains étudiants choisissent encore des filières aux débouchés incertains. C'est le cas de Clément Foerster en master 1 de philosophie.

Avec ses camarades, il joue les irréductibles : ils sont moins d'une dizaine à suivre les cours. « Mon choix n'a absolument pas été motivé par les débouchés. C'est une démarche personnelle, je m'épanouis en m'arrachant les cheveux sur des questions existentielles », explique-t-il. Clément travaille 25 heures par semaine pour financer ses études. « Travailler est un acte purement alimentaire, je n'abandonnerai pas ma passion pour ça. »

Fériel Alouti
Chloé Bossard

oi reste à Steelcase »

Après dix ans chez Steelcase, Mahmoud Fadé, 43 ans, préfère le licenciement. « Je laisse une partie de moi à Marlenheim. Le chômage est un coup au moral car je suis en bonne santé et le travail ne me fait pas peur. Je ne crois pas en l'avenir du site de Wisches. »

Diop Demba, 54 ans, a été licencié après 29 ans passés à l'usine. « Je suis handicapé : au niveau des épaules, je n'ai plus de cartilage. On travaillait avec force : 42 armoires montées par jour. On n'est plus rien. C'est fini pour moi. Pourtant, je travaillais encore à mi-temps, pour voir tout le monde, pour l'ambiance. »

Pour Bruno Pannekoecke, délégué CGT, l'intégration des

nouveaux collègues est difficile.

« C'est un choc des cultures ici. » La plupart des ouvriers habitent Strasbourg. « Ils doivent cohabiter avec des ouvriers venus d'un milieu rural et fermé, explique le syndicaliste. « On ne s'exprime pas de la même façon. Les équipes n'ont pas été mélangées. » Les ouvriers ne sont pas optimistes. « Tout le monde est persuadé que l'entreprise ne va pas durer plus de deux ans », souligne Bruno Pannekoecke.

Mais par peur de l'inactivité ou de la reconversion, les anciens de Marlenheim venus à Wisches préfèrent reculer l'échéance.

Pauline Croquet
Hugo Domenach



La mine en 1965. La température frôlait les 50 degrés. Les mineurs travaillaient quasiment nus. © MPDA

Au fond, toujours mineur

Pompier, vendeur, chauffagiste : 643 mineurs ont retrouvé un emploi depuis la fermeture des mines de potasse en 2002. Bien qu'adaptés à leur nouveau travail, beaucoup regrettent cette vie passée.

Si les mines rouvraient, je pense que j'y retournerais. » Henri Szabelski, 49 ans, a travaillé 16 ans au fond des mines de potasse du Haut-Rhin. Véritable poumon industriel de la région pendant plus d'un siècle, les Mines de potasse d'Alsace (MPDA) ferment définitivement leurs portes en 2002. Face au développement de la concurrence internationale et l'inévitable épuisement du gisement, l'entreprise devient déficitaire dans les années 1980.

La reconversion devient l'une des préoccupations principales des MDPDA. En 1995, l'entreprise met en place une structure interne (l'accompagnement des projets individuels), chargée du reclassement professionnel des mineurs ne répondant pas aux critères de pré-retraite. Plusieurs formations et un suivi personnalisé sont proposés : les mineurs sont payés pendant leur période d'essai et peuvent retrouver leur poste en cas d'échec.

En 1998, Henri Szabelski profite de ces conditions d'accompagnement pour passer les concours de

la fonction publique, « essentiellement pour la sécurité de l'emploi ». Après trois mois de stage en région parisienne, loin des potasses, il est affecté à la maison d'arrêt de Mulhouse, comme surveillant de prison. Il a 38 ans.

« Du fond », comme il dit, ce fils et petit-fils de mineur a gardé des fragments de potasse, petits cailloux brillants qui décorent aujourd'hui sa maison et son bureau. Une certaine façon de travailler, aussi. « Ce sont deux métiers très différents. Au fond, je travaillais la matière ; à la prison, je travaille l'être humain. » Mais quand il y a un problème, il retrouve cette solidarité qui soudait les mineurs face au danger.

« Difficile d'exporter les valeurs »

Deux ans. C'est le temps qu'il a fallu à Henri Szabelski pour se sentir bien dans son nouveau métier. Pour oublier le tutoiement de rigueur au fond de la mine, apprivoiser des règles hiérarchiques plus strictes, faire face au stress et surtout à l'image négative du métier de surveillant, bien loin de celle du mineur. « On nous considère comme de simples porte-clefs, alors que nous ne faisons que du social », regrette-t-il.

Glorifié par l'État après la Seconde Guerre mondiale, le mineur devient celui qui se sacrifie pour

Sources

• Site des mines de potasse : www.mdpa.fr

• Rapport 2000 de la Cour des comptes

• Un siècle des Mines de potasse d'Alsace, Michel Rietsch, éd. la Nuée Bleue, 2002

reconstruire l'économie industrielle de la Nation. Oublié le statut de travailleur de seconde classe. Reconnu d'utilité publique, le mineur obtient un statut professionnel avantageux. Son salaire est deux fois plus élevé que celui d'un ouvrier classique.

Si Henri Szabelski a finalement trouvé une nouvelle famille chez les surveillants de prison, il se questionne encore sur cette reconversion. « *Est-ce que j'ai fait le bon choix en partant ? Je n'en sais rien. Si j'étais resté, je serais en pré-retraite aujourd'hui. En même temps, je me vois mal à la retraite à 40 ans.* » Comme lui, 643 mineurs ont été reclassés, entre 1995 et 2002. Employés dans des entreprises publiques comme privées, ou encore créateurs d'entreprise, la majorité d'entre eux regrettent la mine. Et ce, malgré l'amélioration de leurs conditions de travail.

Idéalisation d'un passé révolu ? « *En partie, sans doute. C'est un réflexe humain d'interpréter le passé comme on a envie qu'il soit* », répond Éva Louvet, responsable du master 2 de Psychologie sociale (Travail et organisation) à l'Université de Strasbourg et psychologue du travail. Reste qu'« *il est difficile d'exporter les valeurs du travail minier* », explique le sociologue Olivier Mazade, spécialiste du reclassement et auteur de la thèse *Passé professionnel et reconversions : le reclassement des mineurs du Nord-Pas-de-Calais*. « *Elles viennent d'une identité collective fusionnelle, d'un monde professionnel à part, refermé sur lui-même, qui ne connaît aucun équivalent dans la société actuelle.* »

Une carte de visite

Car la mine, ce n'est pas seulement travailler au fond. « *C'est un tout* », rappelle Jean Misiano, mineur retraité. En entreprise publique et paternaliste, les MDPA construisent des cités minières dès 1920, afin d'attirer et de maintenir la main-d'œuvre sur le lieu de production. De nombreuses facilités sont mises à disposition des mineurs, tant dans le domaine matériel que sportif et culturel : églises, salles des fêtes, terrains de sport, écoles, services de santé... Si les initiatives sociales s'arrêtent en 1967 – date à laquelle l'Entreprise Mine et Chimique (EMC) devient actionnaire – elles donnent à tous les mineurs, de jour (ceux qui restent à la surface) comme du fond, le sentiment d'appartenir à une même famille. Ce qui donne tout son sens au travail, souvent plus que la tâche en elle-même. Selon Éva Louvet, l'activité professionnelle représente ici bien plus qu'un objectif alimentaire. Elle fait partie de l'identité même des travailleurs. Mi-

chel Bischoff, employé dans un magasin de fruits et légumes à Cernay, se sent d'ailleurs toujours mineur, malgré les douze années passées « *dehors* ». A sa sortie des mines, il a fait plusieurs petits boulots. Bureau de contrôle, carreleur... Aucun ne l'a autant marqué que les mines. Et quand d'anciens mineurs viennent au magasin « *c'est comme si c'était hier. Je les retrouve, on rigole, on discute* ». Pour Pierre Willeman, ex-installateur de téléphones dans les bureaux et actuel propriétaire d'une société d'assurances, le statut d'ancien mineur sert de carte de visite. « *Lorsque je reçois un homme d'une cinquantaine d'années, il y a de grandes chances qu'il soit de la mine. Je lui dis que j'en étais aussi et on se tutoie, on parle des potasses. Il y a une mise en confiance automatique* », assure-t-il. Installé à Wittelsheim, première ville minière, il recense 40% de mineurs dans sa clientèle.

80% du personnel était syndiqué

Pourtant, tous ne retourneraient pas à la mine. « *Surtout ceux qui réussissent à se reconstruire une identité professionnelle* », précise Olivier Mazade. Grâce au plan de reconversion des MDPA, Boris Maksimovic a quitté le fond pour réaliser son rêve de gosse : devenir pompier professionnel, à l'EuroAirport de Bâle-Mulhouse. Un travail où il se sent bien, utile, et où beaucoup de choses lui rappellent son ancien métier : les actions en équipe, la solidarité face au danger, la valorisation sociale. Ce qu'il regrette ? « *Que personne ne se bouge quand il y a un problème.* »

A la mine, 80% du personnel était syndiqué et les grèves rarement infructueuses. Même constat de la part d'Yvan Walos, devenu chauffagiste chez

Cofely, une filiale de GDF Suez. « *Lorsque je me suis reconverti, mon patron ne voulait pas embaucher de mineurs, perçus comme des grandes gueules et des grévistes !* », rigole-t-il.

Sept anciens mineurs travaillent pourtant à la filiale de Cofely à Sausheim. La débrouillardise, le perfectionnisme et l'esprit d'entreprise de ces nou-

veaux employés ont plu au chef d'agence de l'époque. Des valeurs qu'Yvan Walos ne retrouve pas chez ses deux apprentis. « *Ils n'ont pas la même motivation, ils ne cherchent pas à aller au bout des choses* », regrette-t-il. Une nostalgie qui s'arrête là. Le chauffagiste ne fait partie d'aucune des 15 associations d'anciens mineurs, regroupées par la Fédération des enfants de la potasse. Pour lui, le temps de la mine est bien révolu.

**Amandine Chappotteau
Mathilde Debry**



Henri Szabelski, 49 ans, surveillant de prison. Il a conservé des bouts de potasse.



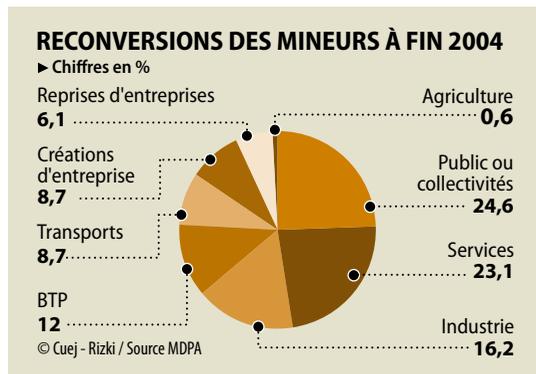
Pierre Willeman, 52 ans, est gérant d'une société à Wittelsheim. Il a gardé une lampe de mineur sur son bureau.



Yvan Walos, 58 ans, est devenu chauffagiste dans l'entreprise Cofely à Sausheim.



Boris Maksimovic, 53 ans, a réalisé son rêve : devenir pompier à l'Euroairport.



Libérer le travail. Récompenser le travail.
 Améliorer les conditions de travail.
 Développer la productivité du travail. (...)
 Tout ce qui récompense le travail sera choisi,
 tout ce qui dévalorise le travail sera écarté.
 Nicolas Sarkozy,
 débat présidentiel, le 2 mai 2007

*Travailleur : tu as 25 ans
 mais ton syndicat est de l'autre siècle.*
 Slogan de mai 68

C'est par le travail que la femme a en grande partie franchi la distance qui la séparait du mâle ; c'est le travail qui peut seul lui garantir une liberté concrète.
 Simone de Beauvoir, *Le deuxième sexe*

Le salariat est un crime contre l'humanité.

Slogan altermondialiste, 2008

Le travail devrait être une fonction et une joie.
 Il n'est souvent qu'une servitude et une souffrance.
 Jean Jaurès

*Quand le travailleur s'endort
 Il est bercé par l'insomnie
 Et quand son réveil le réveille
 Il trouve chaque jour devant son lit
 La sale gueule du travail
 Qui ricane qui se fout de lui*

Jacques Prévert, *Le paysage changeur, Paroles*

La seule liberté digne de ce nom est celle de travailler à notre propre bien, de la manière qui nous est propre, pour autant que nous ne cherchions pas à en priver les autres ou à leur faire obstacle dans leurs efforts pour l'obtenir.

John Stuart Mill,
Sur la liberté (1859)

TRAVAIL :
C'EST L'OCCUPATION JOURNALIÈRE
À LAQUELLE L'HOMME
EST CONDAMNÉ PAR
SON BESOIN, ET À LAQUELLE
IL DOIT EN MÊME TEMPS
SA SANTÉ, SA SUBSISTANCE,
SA SÉRÉNITÉ, SON BON SENS ET
SA VERTU PEUT-ÊTRE.
L'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert

Le travail du corps est une institution divine, primitive. Le travail est aussi nécessaire au corps pour le maintenir en santé que le manger pour le maintenir en vie ; la peine qu'un s'épargne en prenant ses aises, il la retrouvera en malaises...
Le travail remet de l'huile dans la lampe de la vie ; la pensée y met la flamme.

Karl Marx, *Le Capital*, partie 1

Tracas, famine, patrouille

Léon-Paul Fargue, à propos de la devise de Vichy

Un jour le roi d'Angleterre, resté seul sur son île, tournera indéfiniment la manivelle pour produire, avec des automates, tout ce que fait l'Angleterre.

Sismonde de Sismondi, *Nouveaux principes d'économie politique*

Le travail, c'est bien une maladie, puisqu'il y a une médecine du travail.
 Coluche