

Conditions de travail : les raisons d'un dérapage

Les Français sont nombreux à souffrir dans leur vie professionnelle. Le chantage à l'emploi, les réorganisations au sein des entreprises, le recours extrême à la sous-traitance et le management par le numérique ont mis en tension des salariés fragilisés par les crises.

Des managers tiraillés entre le téléphone, la messagerie WhatsApp, les réunions en visioconférence, la gestion des salariés à distance et la préparation du rendez-vous de 13 heures, des intérimaires qui arrivent sur un chantier sans connaître l'identité réelle de leur employeur, des préparateurs de commandes guidés par une oreillette et gérés par un algorithme... Le monde du travail en France semble vivre une tension perpétuelle.

« La dégradation des conditions de travail est aujourd'hui une évidence. Il n'y a pas de débat », souligne l'économiste Thomas Coutrot. Une évidence qui constitue une menace pour la santé publique et toute l'économie, affectant au passage la productivité et les comptes sociaux. Le coût moyen du désengagement des employés était de 10 070 euros par an et par salarié en 2022, selon le baromètre annuel du cabinet Mozart Consulting.

Cette même année, « le coût des mauvaises conditions de travail sur le financement de la branche accidents du travail-maladies professionnelles de l'Assurance-maladie est de 11,7 milliards d'euros pour les prestations nettes », précise Maëlezig Bigi, chercheuse affiliée au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET). Le montant des indemnités journalières pour maladie et par salarié a augmenté de 12 % en dix ans, selon la Caisse nationale d'assurance-maladie.

A tout le moins, les conditions de travail ne s'améliorent plus depuis plus d'une décennie. S'agissant des accidents du travail, après une forte baisse d'un tiers entre 1950 et 2010, on constate une stagnation autour de 650 000 par an, précise l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

Ce triste bilan de l'environnement de travail s'est aggravé depuis 2017 avec une augmentation de la pénibilité et des risques psychosociaux (RPS) : « Le nombre d'assurés partis en retraite ayant acquis au moins 1 point [de pénibilité sur le compte professionnel de prévention] au cours de leur carrière est en constante progression : il est passé de 6 610 en 2016 à 21 380 en 2021 », soulignait, en mars, le Conseil d'orientation des retraites, alors même que tous les facteurs de pénibilité ne sont pas pris en compte par ce dispositif.

Quant au baromètre des RPS publié par le cabinet Empreinte humaine, réalisé auprès de 2 000 salariés et publié fin novembre, il révèle que 48 % sont en détresse psychologique. Sept sur dix affirment que cette situation est due à leur activité professionnelle. « Tous les indicateurs de santé mentale que nous mesurons depuis 2020 se dégradent », alerte Christophe Nguyen, sociologue du travail et cofondateur du cabinet.

Plus surprenant encore, la comparaison internationale n'est pas à l'avantage de la France. Selon les enquêtes européennes de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound), 39 % des travailleurs français déclaraient en 2021 que leur santé était à risque du fait de leur activité, 6 points de plus que la moyenne des travailleurs européens (33 %).

Comment le pays qui a théorisé et mis en pratique le temps libre et la réduction du temps de travail en est-il arrivé là ? Les causes principales de cette dégradation sont à chercher dans l'évolution de l'organisation du travail.

« Méthodes venues du Japon »

D'abord, avec le développement, entre 1970 et 2010, des horaires atypiques, notamment dans le commerce, l'hôtellerie-restauration, la logistique et la santé : au total, 36 % des salariés travaillent au moins un samedi par mois, 25 % le soir, 20 % le dimanche, et 10,8 % la nuit (27 % dans les hôpitaux), selon la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du travail.

Ensuite, à partir des années 1990, avec la désindustrialisation et les délocalisations, « le chantage au maintien de l'emploi en France est devenu un puissant levier entre les mains des constructeurs [automobiles] lorsqu'il s'agit de revoir à la baisse les conditions de travail », rappelle ainsi le sociologue du travail Juan Sebastian Carbonell dans sa contribution au projet de médiation scientifique « Que sait-on du travail ? », mené par le Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (Liepp) de Sciences Po.

Dans le même temps, ajoute-t-il, « la restructuration des usines en Europe de l'Ouest s'est accompagnée de nouveaux impératifs financiers de performance, ce qui s'est traduit par une révolution dans l'organisation du travail, avec l'introduction progressive de méthodes venues du Japon », comme le « lean », qui promettait d'améliorer la productivité par une gestion du « juste-à-temps », en donnant plus d'autonomie aux salariés. Ce qui s'est bien réalisé en Suède, par exemple.

Mais, en France, le scénario qui s'est matérialisé dans le secteur automobile, puis dans l'aéronautique à partir des années 2000, a été tout autre. Le spécialiste des pneumatiques Michelin en a fait l'expérience avec le Michelin Manufacturing Way et a constaté de la démotivation parmi ses salariés avec des ouvriers et des mana-

geurs qui « se sentent pris dans un étau de contraintes, et le font savoir », raconte François Pellerin, chercheur associé à la chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris-PSL dans l'étude « Le travail en 2040 » de l'Institut national de recherche et de sécurité.

La chasse au gaspillage par le lean appliquée dans une organisation hiérarchique verticale a de fait introduit de nouvelles pénibilités, avec une absence d'écoute des salariés vécue comme une perte de reconnaissance ou, pis, comme du mépris, et une intensification du contrôle avec toujours plus d'indicateurs et de reporting, synonyme de stress accru.

« Dans une des entreprises, un cadre a estimé qu'il devait suivre environ 200 indicateurs pour gérer l'activité de son département », rapporte l'économiste Jérôme Gautié dans son analyse du « lean à la française dans le secteur aéronautique » pour le projet « Que sait-on du travail ? » de Sciences Po.

Risques professionnels

En parallèle, la sous-traitance a poursuivi sa croissance avec le développement de l'externalisation de la production, puis des fonctions supports (informatique, ressources humaines, communication, etc.), ce qui a augmenté l'exposition des salariés à certains risques professionnels : travail répétitif, horaires atypiques, postures pénibles, agents chimiques dangereux, bruits élevés...

« La mise au travail par la sous-traitance a ainsi conduit les donneurs d'ordre à externaliser le travail pénible et dangereux », expliquent Corinne Perraudin et Nadine Thévenot dans leur contribution au projet « Que sait-on du travail ? ». Avec un transfert des risques physiques aux plus petits sous-traitants et des risques organisationnels (horaires atypiques) aux plus gros. Pour les entreprises donneuses d'ordre, c'est « un moyen de subordination et de contrôle de la main-d'œuvre sans engagement de long terme et de responsabilité en droit », poursuivent les économistes.

La pénibilité du travail dans les entreprises sous-traitantes touche l'ensemble des secteurs de l'économie. Selon le dernier bilan publié en mars par la Dares, 27 % des salariés travaillaient en 2019 dans un établissement preneur d'ordre, avec de très fortes disparités selon les secteurs : ils sont presque un salarié sur deux dans le transport (48 %), la communication (43 %) et la construction (65 %). Le recours à la sous-traitance est ainsi courant sur les chantiers, un lieu caractérisé par un niveau élevé de risques professionnels : travail en horaires décalés, port de charges lourdes.

« Sur les chantiers du Grand Paris Express, les grands groupes de génie civil et d'aménagement s'appuient sur un vaste ensemble d'entreprises sous-traitantes pour la préparation du béton, le montage d'échafaudages, la pose des câbles ou du carrelage, ou encore le nettoyage des bases vies », illustre la sociologue des organisa-

tions Gwenaële Rot dans Travailler aux chantiers (Hermann, 304 pages, 35 euros), un ouvrage paru en novembre.

Elle y décrit comment la sous-traitance, même organisée, est source de « tensions et de dangers » lors « des brusques accélérations combinant stress et jouissance de faire » ou lors de la cohabitation d'activités différentes au même moment et au même endroit qui s'impose dans les derniers jours, par exemple « lorsque, sur le chantier de prolongement du métro, des opérations de descente de matériel ont été réalisées au-dessus d'une équipe d'ouvriers installant des voies ».

La multiplicité des statuts d'emploi provoque, quant à elle, un affaiblissement du contrôle hiérarchique et du collectif de travail. Un soupçon de fraude permanent pèse alors sur le prestataire, désigné premier coupable par le donneur d'ordre en cas d'incident.

« Accélération du tempo »

L'accentuation des contraintes temporelles est majeure dans l'explosion des risques psychosociaux. Selon le baromètre du cabinet Empreinte humaine, 20 % des arrêts maladie sont pris pour récupérer d'un travail trop intense. Six salariés sur dix affirment que les projets transversaux, qui ne sont pas dans leur cœur de métier, leur prennent de plus en plus de temps.

L'ergonome Serge Volkoff explique cette dégradation du rapport au temps dans le travail, dès 2015, dans un rapport de recherche signé avec son homologue du CNRS Corinne Gaudart sur la soutenabilité du travail. Ils définissent alors le « modèle de la hâte », consistant pour les salariés à répondre aux attentes d'adaptation et de réactivité permanente, qui ont terriblement augmenté avec « l'accélération du tempo des changements dans les entreprises ».

Dans le secteur de la santé, certains salariés d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes en viennent presque à regretter la période liée à la crise du Covid-19, mais pour d'autres raisons, comme cette directrice d'un Ehpad de la région de Laval, interrogée dans le cadre d'une recherche sociologique sur les conditions de travail. « L'ARS [agence régionale de santé] nous avait accordé une aide-soignante de plus. On pouvait se répartir les résidents et les sortir dans le jardin, ce que l'on ne peut plus faire aujourd'hui. On est revenu aux modalités ante, avec des effectifs en tension », témoigne-t-elle.

Après les circonstances exceptionnelles de la pandémie, la politique de rationalisation a en effet repris son cours et le poste d'aide-soignante a été supprimé. « Perdue également la grande autonomie dans l'organisation des soins laissée aux médecins et aux cadres de santé dans un hôpital durant cette même période », explique Patrick Castel, auteur de cette recherche et sociologue au Centre de sociologie des organisations.

Management algorithmique

La diffusion du numérique à tous les usages, enfin, a aggravé la situation en permettant de mesurer des tâches qui ne l'étaient pas jusqu'alors, sans tenir compte de la part invisible du travail réel (anticipation, coordination, etc.), ni des aléas. « A l'hôpital, le temps productif ne tient compte que du temps où le personnel est auprès du patient. En étant guidé par des appareils, attention de ne pas perdre notre humanité », alerte Frédéric Fischbach, le président de la Fédération santé-sociaux de la Confédération française des travailleurs chrétiens.

Autre exemple, celui de l'aéronautique, un secteur au sein duquel les managers de proximité bricolent pour ajuster l'organisation en fonction des aléas, quand l'effectif prévu ne correspond plus aux besoins réels. « Pour pallier ce décalage, les encadrants resserrent les plannings, recouvrent des tâches, font courir les agents, ne respectent plus les temps de pause, de préparation, etc., bref, reportent l'intensité de leur travail sur celui des agents », rapportent Corinne Gaudart, Serge Volkoff, Lucie Reboul et Catherine Delgoulet dans une enquête, « L'activité de médiation des encadrants de proximité », publiée en janvier.

Le management algorithmique est une nouvelle source de stress. « Le rythme de travail est de plus en plus déterminé par des facteurs exogènes : des cadences à tenir, des délais stricts à respecter, des demandes à satisfaire immédiatement, des files d'attente à "gérer", des interruptions fréquentes pour prendre en charge des tâches plus urgentes », décrit le sociologue Arnaud Mias.

La politique, enfin, n'est pas étrangère à la dégradation des conditions de travail. « La qualité de l'emploi et du travail peut être directement influencée par les institutions et les politiques nationales (normes et droit du travail et de la protection de l'emploi, droit syndical et règles du dialogue social, politiques de formation, etc.) », rappellent Christine Erhel, Mathilde Guergoat-Larivière et Malo Mofakhami, chercheurs au CEET. Les négociations à venir sur la qualité de vie au travail vont donner au gouvernement une occasion de prouver que cette influence peut être positive.

par Anne Rodier, Audrey Lagadec Et Benjamin Martinez

