

# Les risques du nouveau productivisme

Décrire, comprendre, agir

Les évolutions survenues depuis une vingtaine d'années dans l'organisation du travail sont inséparables d'une montée des maladies et accidents professionnels. Efforts physiques et charge mentale se conjuguent, sous le signe d'une réactivité qui contribue à rendre le travail plus dangereux qu'il ne l'était. Si la description précise de ces mécanismes permet de mieux les comprendre, elle invite surtout à dégager les pistes d'une amélioration. Les marges sont réelles, dès lors que les actions entreprises prennent place dans une démarche globale.

**Philippe Askenazy est économiste, chargé de recherches au CNRS et au Centre pour la recherche en économie et ses applications. Il a notamment publié *La croissance moderne* (Economica, 2002) et *Les désordres du travail* (Seuil - La République des idées, 2004, voir la note de lecture parue dans notre n°410-411).**

Vous parlez de productivisme réactif, pour décrire une série de changements organisationnels et technologiques qui depuis une vingtaine d'années ont marqué une rupture assez forte avec le taylorisme et le fordisme classique. Pourriez-vous les décrire en quelques mots ?

On pourrait partir de l'importance de plus en plus grande accordée à la réactivité. Le besoin pour les entreprises d'être les premières à arriver sur un marché et de réagir aux changements des goûts des consommateurs impose une profonde remise en cause de l'organisation du travail.

Parmi ces changements, on retrouve les pratiques d'organisation flexibles et innovantes comme la mise en place d'équipes autonomes de travail, de rotations de postes, les organisations en « juste à temps »,

les réductions de stocks, les réductions des lignes hiérarchiques, puis, ce qui a beaucoup de succès, tout ce qui tourne autour des questions de qualité, qualité de service, qualité de produit et notamment les normes ISO. Ces pratiques se diffusent rapidement dans le secteur privé comme dans le secteur public.

Ces changements organisationnels sont inséparables des technologies de l'information et de la communication : quand on met en place ces changements organisationnels, il faut également introduire ces technologies, et vice-versa : le développement des technologies permet la mise en place de nouvelles configurations organisationnelles. C'est la conjonction des deux, la technologie et l'organisation, qui permet aux entreprises d'obtenir les gains d'efficacité et de productivité les plus importants.

En parallèle, on a un mouvement complémentaire de dérégulation de la concurrence pour casser les monopoles. Typiquement, on casse le monopole des télécommunications pour faire baisser le coût des télécommunications et rendre d'autant plus efficaces ces organisations et ces technologies qui sont intensives en informations.

Ce mouvement est global, comme en témoigne l'évolution du nombre d'entreprises certifiées ISO 9000 dans de nombreux pays : en France, il y a eu une très forte progression, à peu près similaire à celle de l'Allemagne. De nouveaux pays commencent à apparaître comme les pays de l'Est. Et la Chine abrite à elle seule à peu près un tiers des entreprises certifiées ISO dans le monde... Ce mouvement global ne se traduit pas nécessairement négativement puisqu'il y a des gains de richesse et que les consommateurs y gagnent eux-mêmes en termes de produits et de services.

### **On peut cependant s'interroger sur les conséquences pour les salariés.**

De fait, ces évolutions ont des répercussions importantes sur les conditions de travail des salariés, leur santé et leur sécurité. Un certain nombre de travaux statistiques menés par des économistes mais aussi des épidémiologistes, et de plus en plus d'ergonomes mettent en évidence que lorsqu'on met en place ces organisations nouvelles de travail – en particulier

les normes ISO – sans se préoccuper des conséquences qu’elles vont avoir pour les salariés, on assiste à une forte dégradation en termes de santé et de sécurité.

La charge mentale et les charges physiques tendent à se cumuler et concourent à l’intensification du travail. La nouveauté réside dans la recherche d’optimisation de la part des entreprises. Auparavant, prises dans une logique de segmentation des tâches, elles cherchaient à optimiser les capacités physiques des ouvriers non qualifiés – c’est tout à fait schématique – ou les capacités cognitives des cadres. Aujourd’hui, on recherche l’optimisation de l’utilisation de l’homme dans sa globalité. On se retrouve avec des contraintes à la fois physiques et morales pour toutes les catégories de salariés.

*Auparavant, prises dans une logique de segmentation des tâches, les entreprises cherchaient à optimiser les capacités physiques des ouvriers non qualifiés ou les capacités cognitives des cadres. Aujourd’hui, on recherche l’optimisation de l’utilisation de l’homme dans sa globalité.*

### **Pourriez-vous en donner un exemple ?**

Oui, celui d’une catégorie de cadres : les chefs de rayon de supermarchés. Il y a vingt ans, les chefs de rayons de supermarchés avaient surtout un travail intellectuel de gestion des stocks et donnaient surtout des ordres aux employés des libres-services pour remplir les rayons. Aujourd’hui, ils se retrouvent dans des fonctions où, du fait des progrès technologiques et des changements organisationnels, ils ont des fonctions d’encadrement mais eux-mêmes doivent souvent mettre la main à la pâte, remplir les rayonnages etc. Ils se retrouvent avec des pathologies physiques qu’ils n’avaient pas auparavant, comme des douleurs lombaires, et même des accidents du travail.

La dégradation des conditions de travail est palpable à la fois dans les déclarations que peuvent faire les personnes et sur les statistiques plus globales. On peut se pencher par exemple sur l’évolution du nombre de troubles musculo-squelettiques (TMS). On assiste en l’espace d’une dizaine d’années à une multiplication par dix, aussi bien dans le secteur privé, que dans le secteur public.

## Existe-t-il une catégorie particulièrement exposée ?

Les seniors sont les premières victimes de ces dégradations de la santé et de la sécurité au travail. D'après une récente enquête de l'Institut national de veille sanitaire, 13 % de l'ensemble des salariés auraient des troubles musculo-squelettiques, mais un quart des salariés de plus de cinquante ans en seraient victimes. Plus généralement, lorsqu'on utilise les enquêtes « Conditions de travail » en France ou même en Europe, on se rend compte que les seniors sont ceux qui ont les plus grands problèmes de santé au travail.

Sur ce plan, les enquêtes statistiques doivent être lues avec attention : à la question simple : « est-ce que vous êtes en bonne santé ? », les seniors répondent « oui », de la même manière que lorsqu'on demande « est-ce que vous êtes satisfait de votre travail ? », les salariés répondent : « oui ».

Mais à des questions plus précises : « est-ce que vous avez des douleurs musculaires ? Est-ce que vous subissez trop de flexibilité au travail ? Est-ce que vous avez des situations de tensions avec des clients, vos collègues ? », les résultats sont différents. Les seniors répondent : « oui, globalement je suis heureux », mais lorsqu'on rentre dans le détail, ils sont les premières victimes de cette situation. Les raisons en sont une plus grande dureté du travail, d'abord, mais aussi l'obsolescence de leurs qualifications, et une moindre importance de leur expérience.

On se retrouve, en France, dans une situation défavorable aux seniors, qui se traduit par leur exclusion. Une étude de l'Insee à paraître cette année montre que c'est dans les établissements où on met en place ces pratiques innovantes de travail et où on utilise le plus ces technologies, que l'on exclut le plus de seniors. C'est après la mise en place des changements que l'on pratique le plus de sorties et le moins d'entrées de seniors.

Cette situation est préoccupante pour les seniors d'aujourd'hui mais aussi pour les futurs seniors : si on ne change rien, nous nous dirigeons vers une usure prématurée, accentuée, des jeunes présents.

Les chiffres sont inquiétants : en France entre 2001 et 2002, dans le secteur privé, le nombre d'incapacités permanentes partielles de travail a aug-

menté de 9 %. Et cela arrive de plus en plus à des jeunes : vous commencez à trente ans une incapacité permanente partielle de 10 %, vous en connaîtrez d'autres au-delà. Il y aura de plus en plus de « gueules cassées », pour reprendre une formule de Jérôme Gautié, si on laisse la situation perdurer.

Or, les raisons de santé sont les premières causes à la disparition des plus de cinquante ans sur le marché du travail. Nous sommes donc face à un véritable problème de conditions de travail, de santé et de sécurité au travail pour l'ensemble des salariés, si on veut avoir une politique de long terme de travail soutenable et durable.

**Les entreprises et les administrations mettent souvent en avant les contraintes de productivité ou de rentabilité pour justifier ces évolutions ; ne disposent-elles vraiment d'aucune marge ?**

Il existe au contraire des marges considérables pour améliorer la santé et la sécurité de leurs salariés. Si l'on prend un peu de recul sur la situation, on s'aperçoit que la France est un des pays où il y a le plus d'accidents et de maladies professionnels. Loin d'être un bon élève, nous avons à peu près deux fois plus d'accidents du travail, à métier comparable, que les pays scandinaves. On cite souvent la Finlande

***Si on se préoccupe des conditions de travail et de la sécurité, on peut tout à fait diviser par deux le nombre de maladies professionnelles et d'accidents du travail en France. Il n'y a aucune raison que notre pays reste le plus mauvais élève.***

en exemple : dans ce pays, ils ont développé en même temps une politique d'incitations pour laisser les seniors en emploi, et une réflexion sur leurs conditions de travail, pour leur éviter des accidents du travail. Si on se préoccupe des conditions de travail et de la sécurité, on peut tout à fait diviser par deux le nombre de maladies professionnelles et d'accidents du travail en France. Il n'y a aucune raison que notre pays reste le plus mauvais élève. Quelles actions mettre en œuvre ? On peut tout d'abord mettre en place un certain nombre d'outils de politique publique, en passant par exemple le renforcement de l'inspection du travail.

**Mais les outils les plus efficaces, en termes de politiques publiques, ne sont-ils pas économiques ?**

Oui, et sur ce plan on peut songer à une réforme en profondeur des incitations auprès des entreprises. Les tarifications des maladies professionnelles, en France, ne responsabilisent pas les employeurs. Or, par exemple, au Canada, on a réussi à faire baisser de 20 à 40 % le nombre d'accidents mortels du travail en changeant seulement le système de tarifications, d'une année sur l'autre.

Il s'agit d'intervenir le plus possible en amont, non pas seulement pour réparer des situations, mais aussi et surtout pour les reconfigurer. Nous parlions des seniors : on peut se demander par exemple s'il faut donner des bonus pour partir à la retraite plus tôt, mais je pense que la première question, c'est de réduire les pénibilités pour l'ensemble des salariés avant de se poser la question strictement de la réparation de pénibilité.

L'Etat a ici un rôle à jouer, mais c'est aussi aux syndicats de se saisir de cette question globale. Pas seulement pour aller au conflit, mais pour sensibiliser

***Il y a une sorte d'aberration en France qui fait qu'on ignore la complémentarité entre recherche de prévention et compétitivité globale de l'entreprise. L'une n'exclut pas l'autre, si elles sont pensées ensemble. C'est une réflexion globale qu'il faut mener rapidement.***

les patrons et créer des espaces de négociation. Il faut leur expliquer que ce n'est pas parce que les salariés se mobilisent pour leurs conditions de travail qu'ils jouent contre la compétitivité de l'entreprise. Il y a une sorte d'aberration en France qui fait qu'on ignore la complémentarité

entre la recherche de prévention et la compétitivité globale de l'entreprise. L'une n'exclut pas l'autre, si elles sont pensées ensemble. C'est en fait une réflexion globale qu'il faut mener rapidement, au moins pour ramener la France à une situation d'élève moyen au sein de l'OCDE.

On peut par ailleurs amener les entreprises à reconsidérer leurs modes de gestion, en faisant valoir les coûts de leur organisation du travail. Lorsqu'on ne se limite pas aux indicateurs de productivité, mais qu'on calcule le coût réel de la dégradation de la santé

et de la sécurité dans les entreprises, on peut amener les décideurs à infléchir leurs choix. Beaucoup d'entreprises ne font pas le calcul en terme de contrôle de gestion de tous les coûts que cela peut induire, en terme d'absentéisme ou d'accidents.

On peut donc partir de cet aspect strictement gestionnaire : on s'aperçoit alors que la prévention coûte moins cher que l'ensemble de ces coûts. A partir de là, c'est une démarche globale qui est menée par l'entreprise, mêlant à la réflexion économique des aspects ergonomiques et des aspects formation.

Pour beaucoup de postes de travail, il suffirait de former les salariés à la gestion de leur travail pour améliorer sensiblement les effets délétères de l'organisation du travail. Dans les pays scandinaves, il y a une intensité du travail tout aussi importante que chez nous, et pourtant cela ne se traduit pas par des effets délétères.

A cette réflexion sur la formation et sur l'ergonomie peut s'adjoindre une interrogation sur les niveaux de rythmes maximaux. L'objectif n'est pas de faire baisser les rythmes, mais se demander quels niveaux maximaux on peut demander avant que cela ne se traduise par une situation sensiblement dégradée pour les salariés. Avec une démarche globale, les choses peuvent s'améliorer d'une façon spectaculaire. Il y a des entreprises qui arrivent en quelques années à diviser par cinq le nombre d'accidents du travail. Ce ne sont pas des biais statistiques, c'est une réalité, donc il existe de vraies marges de manœuvre.

**Dans votre dernier ouvrage, vous évoquez aussi un autre modèle de prévention, inspiré d'expériences américaines.**

A partir du milieu des années 1990, on s'est fortement préoccupé aux Etats-Unis des questions de santé et de sécurité au travail, et ils ont réussi à inverser leur courbe d'évolution du nombre de TMS.

Précisons d'emblée que cela n'a pas marché dans toutes les entreprises, mais dans la moitié d'entre elles. Il ne faut donc pas considérer les Etats-Unis comme un « modèle » mais se dire que, même avec des contraintes ultra-libérales comme celles qu'il peut y avoir dans ce pays, certaines entreprises peuvent changer de com-

portement. Pourquoi l'ont-elles fait ? C'est une série de conjonctions, de facteurs, au centre desquelles est la mobilisation syndicale.

Il y a eu des stratégies très agressives contre un certain nombre d'entreprises et cela a poussé les autres à bouger. Tout cela se joue dans un contexte américain, et la forme d'action utilisée est ce que l'on appelle là-bas un raid : cela signifie pour le syndicat de s'installer dans une entreprise et de syndiquer pour permettre une négociation. Il faut savoir qu'aux Etats-Unis, il faut qu'il y ait 50 % des salariés syndiqués pour qu'il y ait négociation entre un syndicat et l'employeur. Où se passaient donc les raids ? Dans les endroits où les syndicats avaient le plus d'arguments, c'est-à-dire là où les salaires étaient les plus faibles, les gestions des carrières et les conditions de travail les plus mauvaises. Pour éviter les raids les entreprises ont commencé à améliorer la situation des salariés.

Mais ce qui a le plus joué pour les employeurs, ce sont les questions d'image et de coûts. Aux Etats-Unis, les rapports d'inspection du travail sont accessibles via internet, sur le site du Département du Travail américain. Lorsque vous voulez donner une image de qualité et que vous avez des rapports d'inspection qui disent que l'électricité n'est pas aux normes, etc., cela donne une mauvaise image : les entreprises qui avaient les situations les plus défavorables ont amélioré les choses.

Il y a aussi un rôle de l'assurance accident du travail maladie professionnelle. Avec la croissance du taux d'accidents et de maladies professionnelles, il y a eu une forte augmentation des primes, et cela a commencé à se voir dans les comptes : l'objectif a été de réduire ces coûts et, ce d'autant plus que les assureurs se sont dit : « voici un marché lucratif qui s'ouvre à nous, le marché du conseil en santé et sécurité ». Les marges des assureurs américains se font surtout sur les activités de conseil en santé-sécurité. Ils n'ont pas eu de difficultés, d'ailleurs, à trouver leurs clients : comme ils savaient quelles étaient les entreprises dangereuses, ils allaient les voir et passaient un accord : « on diminue vos primes si vous prenez nos consultants ». On a ici un système vertueux, où tout le monde fait des bénéfices et, in fine, cela améliore effectivement la santé et la sécurité des salariés.

Je ne dresse ici qu'un portrait rapide de ce qui s'est passé. Mais c'est devenu une véritable mode

managériale pour un certain nombre d'entreprises qui ont rentré cela dans leur éthique, leur responsabilité, leur développement durable. Et c'est allé au-delà du simple discours.

**Pensez-vous que la loi française sur les nouvelles réglementations économiques (NRE), qui oblige les entreprises cotées à publier chaque année un bilan social, puisse faire progresser le sujet ?**

Je ne suis pas certain que la loi va véritablement changer grand-chose, car beaucoup d'entreprises du CAC 40 publient déjà des rapports sociaux. Les chiffres sont publics, on a, pour chaque usine, les chiffres de tous les accidents du travail, des maladies professionnelles. Or, tout ce qu'on peut constater, c'est que les chiffres ne baissent pas. La loi NRE n'est pas assez incitative, elle risque de se traduire par une stabilisation des courbes, au mieux.

Comment pousser les employeurs à changer leur comportement vers une baisse de la sinistralité ? C'est sans doute aux partenaires sociaux de s'emparer du sujet, de prendre les chiffres pour les rendre publics et les mettre en perspective en procédant par exemple à des comparaisons.

L'exercice a ses limites : il est évidemment très difficile pour un syndicat interne de taper sur son entreprise, ne serait-ce de crainte que cela ne se traduise par un boycottage de l'entreprise et donc par des problèmes d'emploi. Les stratégies de réputation trouvent ici leurs limites ; mais cela n'interdit pas d'agir en interne : quel que soit la façon dont on envisage le problème, les marges existent.