

Philippe Askenazy

économiste, chargé de recherche au CNRS

"Trop de pression au travail nuit à la productivité"

En matière d'absentéisme et de maladies professionnelles, la France est un des pires pays d'Europe. Un grave problème pour les salariés... et pour l'économie.

Chaque jour, on dénombre en France 2 000 accidents du travail entraînant une interruption d'activité. Leur coût global, ajouté à celui des maladies professionnelles, représente 3% de la richesse nationale, l'équivalent de dix jours fériés supplémentaires ! Contrairement à une idée reçue, cette dégradation des conditions de travail ne s'explique que partiellement par une pression psychologique accrue. Pour l'économiste Philippe Askenazy, elle résulte surtout du productivisme à l'œuvre depuis deux décennies, des réorganisations en chaîne qui ont souvent pour effet de désorganiser les équipes sur le terrain. Il estime que, loin d'être une fatalité, cette situation est une aberration économique. Les moyens d'y remédier sans remettre en cause la quête de la performance ne sont pas hors de portée. Mais les employeurs ne semblent pas avoir pris conscience du problème.

MANAGEMENT : Selon vous, les conditions de travail en France se sont dramatiquement dégradées depuis quelques années. Quelle est l'ampleur du phénomène ?

PHILIPPE ASKENAZY : On dispose de deux sources d'informations dans ce domaine. Les enquêtes menées régulièrement en France et en Europe sur le sentiment des salariés quant à leur environnement de travail, et les chiffres

relatifs aux accidents et aux maladies professionnelles. Les premières font apparaître, depuis le début des années 1990, la montée d'un malaise qui se traduit par le sentiment d'une intensification des tâches. Les salariés parlent de fatigue, de stress, de douleurs musculaires... A ces indicateurs subjectifs, il faut ajouter les statistiques de santé. Tout au long du siècle dernier, la fréquence des accidents du travail et des maladies professionnelles n'a cessé de reculer. Mais, au milieu des années 1990, ils ont commencé à stagner, et ils augmentent même depuis deux ans (+ 9% en 2002, + 6% en 2003), malgré le ralentissement économique qui aurait dû entraîner une baisse concomitante. Avec quelque 2 000 accidents du travail par jour, la situation de la France est l'une des pires en Europe. Par ailleurs, on assiste depuis dix ans à une montée des fameux troubles musculo-squelettiques (TMS), qui rendent directement compte de cette dégradation. Fait troublant : ils touchent des personnes de plus en plus jeunes. Ce qui traduit clairement une usure prématurée des salariés.

Pourquoi cette dégradation dans un pays où l'industrie recule au profit du tertiaire ?

P. A. : Certes, les métiers les plus pénibles et les plus dangereux ont disparu. La désindustrialisation a culminé au milieu des années 1990 et, depuis, elle se poursuit à un rythme plus lent. Mais l'organisation du travail a radicalement changé. On est passé en deux décennies du système tayloriste-fordiste à ce que j'appelle le «productivisme ▶▶▶



Un spécialiste du monde du travail

Philippe Askenazy, mathématicien de formation, s'est plongé dans l'étude des sciences économiques à partir de 1995. Il est chargé de recherche au CNRS depuis 1999. A 33 ans, il a déjà été distingué à plusieurs reprises pour la qualité de ses travaux et l'actualité des thèmes qu'il aborde : emploi, conditions de travail, nouvelles technologies de l'information... Il a publié récemment «Les Désordres du travail, enquête sur le nouveau productivisme» («La République des idées», Seuil), un petit ouvrage très clair qui a reçu le prix des lecteurs du livre économique du Sénat.

Les salariés se plaignent de recevoir des ordres contradictoires.



ailleurs, les salariés déclarent recevoir de plus en plus d'ordres contradictoires. Le cas le plus flagrant concerne les centres d'appels : l'opérateur doit à la fois traiter le plus grand nombre d'appels et assurer le meilleur service. C'est le type même de l'injonction paradoxale, qui engendre un stress maximal.

Ce malaise que vous évoquez est un argument classique des syndicats : les salariés seraient de plus en plus malheureux, voire harcelés. N'est-ce pas un peu exagéré ?

P. A. : Je trouve cette approche trop réductrice. Le cas du harcèlement moral est certainement le plus emblématique de ce discours. Il réduit le malaise au travail à une relation entre deux individus, alors qu'il s'agit souvent d'un problème lié à une mauvaise organisation de l'entreprise.

Quel est le coût économique des accidents et des maladies professionnels ?

P. A. : Il y a d'une part les coûts visibles, que l'on peut apprécier à partir des chiffres de la branche travail de la Sécurité sociale, soit 10 milliards d'euros par an pour le secteur privé. Mais, comme environ 20% des accidents du travail et près de 80% des maladies professionnelles ne sont pas déclarés, il faut au minimum doubler cette facture. On arrive donc à 20 milliards d'euros. Si l'on ajoute à cette somme les charges indirectes supportées par les entreprises – remplacement des salariés, désorganisation de la production, démotivation (des études étrangères ont montré une hausse de l'absentéisme chez les collègues des salariés accidentés) – on arrive à un coût global proche de 3% de la richesse nationale. Soit l'équivalent de dix jours chômés supplémentaires par an.

Pourquoi les employeurs et les pouvoirs publics ne se mobilisent-ils pas davantage sur le sujet ?

P. A. : La raison en est simple. En France, on considère que préserver l'activité économique et l'emploi est plus important que de se préoccuper des conditions de santé et de sécurité au travail. On l'a vu avec l'amiante : les mesures d'interdiction ont été prises dans les années 1990, près de trente ans après les autres pays. C'est absurde, mais telle est notre culture. Les entreprises se montrent globalement peu sensibles à ces questions, même si beaucoup sont conscientes du coût des maladies et des accidents professionnels ; les syndicats sont davantage mobilisés sur les fronts de l'emploi, des salaires et des retraites ; et l'Etat a longtemps laissé ce dossier de côté. Il ne s'est pas doté d'une expertise pointue dans ce domaine et la recherche est en retard par rapport à celle menée chez nos voisins. D'où une méconnaissance du problème dans l'univers des décideurs sociaux. Prenez l'inspection du travail. Etant donné que le ▶▶▶

▶▶▶ réactif». Désormais, toute la chaîne de production doit garantir un service rapide et de qualité au client ainsi que l'adaptation immédiate au marché. Cette évolution a engendré de nouvelles pratiques – polyvalence, poly-compétences, équipes autonomes, juste-à-temps, qualité totale – qui se sont diffusées dans la plupart des secteurs. En théorie, ces nouvelles organisations enrichissent le travail et le rendent plus motivant. En pratique, elles sont souvent perçues comme des contraintes par les salariés, qui parlent, eux, de cumul d'emplois. Aux tâches techniques qu'ils avaient l'habitude d'exécuter se sont ajoutées des missions de contrôle. Résultat : une pression mentale et davantage de stress dans des métiers qui restent physiques.

Ces organisations sont tournées vers le client. Faudrait-il les orienter davantage vers les salariés ?

P. A. : On peut dire en effet que le facteur humain n'est pas suffisamment pris en compte. La réorganisation des entreprises a entraîné une désorganisation du travail. On observe ainsi une montée de l'absentéisme, réponse des salariés à une pression qu'ils jugent excessive. Comment garantir la qualité des produits et des services sans qualité de vie ? Par

L'Etat français reconnaît enfin le problème : il était temps !

►►► non-respect de la réglementation n'est sanctionné que dans 1,2% des cas, les contrevenants savent qu'ils ne risquent pas grand-chose à la transgresser.

Les 35 heures n'ont-elles pas contribué à cette dégradation des conditions de travail ?

P. A. : Les promoteurs de la réduction du temps de travail pensaient qu'elle allait améliorer la situation des salariés, donc qu'on pouvait lâcher du lest en termes de flexibilité. Or que s'est-il passé ? D'abord, on a redéfini le temps de travail dans les branches. Ensuite, on a cherché des gains de productivité en supprimant les temps morts et en ajustant mieux les horaires à l'activité. On manque encore de recul pour apprécier les effets des 35 heures, mais on peut supposer qu'il existe un lien entre l'augmentation du nombre d'accidents professionnels et l'intensification du travail résultant de la RTT.

Mais peut-on réduire la pénibilité du travail sans nuire à la compétitivité ?

P. A. : Bien sûr ! La France est très en retard dans ce domaine. A l'étranger, notamment en Scandinavie et aux Etats-Unis, on est sorti de ce dilemme. Les spécialistes des ressources humaines y suivent des formations en «relations industrielles», mélange d'économie, de management et de questions sociales. Ils sont sensibilisés aux problèmes d'hy-

giène et de sécurité sous l'angle de la prévention et de la performance économique. En France, les DRH sont surtout des experts en droit social. Or de nombreuses études ont démontré que la prise en compte du facteur humain ne joue pas contre la compétitivité. Elle est soit neutre, soit favorable. Une démarche de prévention permet en effet de gagner en compétitivité et en motivation. Tout le monde peut donc être gagnant. L'exemple de General Motors est frappant à cet égard (NDLR : lire l'encadré ci-dessous).

Comment les Etats-Unis ont-ils traité le problème ?

P. A. : En résumé, on peut dire que les entreprises américaines s'y sont attaquées parce qu'elles y ont été contraintes, ou bien y ont été incitées, notamment sur le plan financier. Il faut se rappeler qu'aux Etats-Unis les entreprises sont tenues de souscrire une assurance accidents et maladie du travail pour leurs salariés. L'augmentation des accidents s'est donc traduite pour elles par une hausse des primes d'assurance. Celles-ci sont passées de 1,4% du coût du travail en 1984 à 2,4% en 1994. Les entreprises ont donc réagi, conseillées par les assureurs. Par ailleurs, les syndicats se sont emparés de la question, certains avec virulence. Dans un contexte de forte croissance, les entreprises ont donc préféré se saisir du problème pour éviter l'émergence de revendications. Enfin, l'administration américaine a joué du bâton et de la carotte, sanctionnant durement les mauvais élèves et accordant un soutien aux entreprises qui s'engageaient dans des programmes de santé et de sécurité. Le résultat, c'est que le nombre d'accidents et de maladies du travail a été réduit d'un tiers entre 1995 et 2000. Et ce sans remettre en cause les objectifs de production. L'économie réalisée représente plus de 1 point de PIB par an.

Le plan santé au travail présenté par le gouvernement est-il selon vous un pas dans la bonne direction ?

P. A. : L'Etat reconnaît enfin qu'il y a un problème. Il était temps. La branche travail de la Sécurité sociale est dans le rouge, et les perspectives sont dramatiques. Soit on augmente les cotisations, soit on prend ces questions à bras-le-corps. Ce plan contient des mesures intéressantes : renforcement de la recherche, réforme de l'inspection du travail... Mais de nombreux points sont renvoyés à la négociation collective, alors que la dynamique n'existe pas chez les partenaires sociaux. L'Etat devrait reprendre la main. Ce n'est pas en soi scandaleux, car il y va de la compétitivité de l'économie française, de l'employabilité des salariés (si on les use plus vite, on ne pourra pas les faire travailler plus longtemps) et de la santé publique.

Pour vous, c'est une question de courage politique ?

P. A. : Oui. On affirme souvent que la France est irréformable, mais ce n'est pas vrai. Voyez le problème des accidents de la route : on a installé des radars et le nombre d'accidents mortels a diminué de 20%. De la même manière, il faut dire stop à la dégradation des conditions de travail. Le plan présenté par le gouvernement en février est une première étape. Il faut aller plus loin. ■

Propos recueillis par Benoît de La Fonchais



GM a divisé par cinq le nombre d'accidents du travail en dix ans.

L'EXEMPLE DE GENERAL MOTORS

Le géant américain de l'automobile s'est attaqué aux questions de santé et de sécurité dès 1995. Après une phase d'audit, General Motors a mis au point des normes mondiales très strictes sur le plan des procédures, des rythmes de travail ou du port d'équipements de sécurité. Afin de sensibiliser tous les acteurs de la production à cet objectif, il a organisé

des campagnes de communication interne, des formations et des concours récompensant les sites les plus sûrs. Résultat : en dix ans, le constructeur a divisé par cinq le nombre d'accidents du travail (0,4 pour 100 salariés à plein temps, contre 1,4 chez Renault France). GM évalue à 100 millions de dollars par an les économies réalisées grâce à ces programmes.