

Boulogne, le 14 mai 2002

LA NOTE EPSY N° 32

EXPLIQUER LA DEGRADATION DE LA COHESION SOCIALE

EPSY vous adresse régulièrement son analyse de l'évolution du climat social.

EPSY est un cabinet d'audit social, spécialisé dans l'accompagnement du changement et dans la veille sociale.

Nous sommes à votre disposition pour vous présenter plus en détail nos champs de compétence et nos outils de diagnostic.

Vos contacts : Jean-Claude DUCATTE ou Philippe CELIS : 01.47.61.85.85

1. LA DIFFICILE ADEQUATION PROGRES TECHNIQUE / AUTONOMIE ET CLIMAT SOCIAL

Depuis quelques années, tous les observateurs sociaux font le constat identique d'une dégradation des conditions de travail et d'une détérioration du climat social dans les entreprises et ce, tant pendant les périodes de croissance que durant celles de ralentissement.

Quelles sont les causes de cette situation, alors que paradoxalement, pendant la même période, les outils mis à la disposition des salariés n'ont fait que s'améliorer et que l'évolution des relations de travail a favorisé une plus grande responsabilisation de tous les acteurs de l'entreprise, du cadre à l'ouvrier ?

L'amélioration des outils, des process de production, la meilleure prise en compte des attentes d'autonomie demandées par les syndicats contribuent-ils indirectement à une perte de sens ? Existe-t-il d'autres facteurs sous-jacents ?

Telles sont les questions de fond auxquelles sont confrontées les entreprises. Cette situation a pour conséquence, en effet, de ralentir leurs transformations structurelles et de pénaliser leur compétitivité.

Dans cette note, nous allons revenir sur les effets directement perceptibles de l'amélioration des process et du développement de la responsabilisation, rendre compte des causes profondes de la dégradation des conditions de travail et conclure sur les conséquences qu'elles entraînent.

2. L'AMELIORATION CONTINUE DES PROCESSUS TECHNIQUES

Si l'histoire industrielle n'est qu'une succession d'améliorations des processus techniques, force est de constater que depuis les années 1980, leur rythme s'est profondément modifié. **Quatre modifications fondamentales impactent aujourd'hui la relation au travail.**

1. **L'intensité des modifications.** L'informatisation s'est généralisée au cours de ces dernières années. Elle concerne toutes les entreprises et dans une moindre mesure les salariés. L'ensemble des entreprises industrielles de plus de 50 salariés s'est équipé en informatique et la part des salariés utilisateurs d'informatique n'a cessé d'augmenter, passant de 39% en mars 1993 à 51% en mars 1998. Mais, l'accès à l'informatique très largement répandu pour les cadres, les professions intermédiaires et les employés, reste plus limité pour les ouvriers¹. Objet de réticence à l'origine, cette adaptation s'est faite rapidement et aujourd'hui, qui en nierait l'utilité ? Et aujourd'hui, le prolongement se situe dans le développement de l'internet et des intranets.
2. **Modification de la rapidité.** Sur cette période, le cycle du progrès s'est profondément accéléré. Dans toute l'industrie - au sens large - le cycle conception / réalisation s'est raccourci, associé à une meilleure qualité. De nouveaux dispositifs ont été mis en place, sous de multiples formes, «*certification, production et livraison en juste-à-temps, utilisation de méthodes d'analyse des produits et des procédés, organisation en centres de profits*». Au total, selon l'Insee, **plus de quatre entreprises sur cinq ont réformé leur(s) organisation(s) entre 1993 et 1997**².
3. **Modification de l'universalité.** Jadis limitée à une minorité de salariés, l'amélioration des processus techniques concerne tout le monde du travail. De fait, c'est à une sorte de nivellement par la technologie à laquelle nous assistons.
4. **Modification de la transversalité.** Si, pendant longtemps, ces évolutions ne concernaient que telle ou telle catégorie de salariés, telle ou telle entreprise, tel ou tel secteur d'activité, le progrès technique a permis de tous les relier entre eux. Ainsi, «*grâce aux réseaux informatiques, aux liaisons EDI, à l'Internet, le périmètre des échanges informatisés ne cesse de s'étendre, transformant les relations entre services à l'intérieur de l'entreprise et les liens qu'elle entretient avec l'extérieur*»³.

Toutes ces modifications sont positives pour les entreprises : rapidité de communication, unification des outils, transversalité des informations, amélioration objective des conditions de travail ... Et personne ne semble les remettre en cause.

3. LA RESPONSABILISATION SE DEVELOPPE

Parallèlement, ou déclinaison logique de l'amélioration des processus techniques, le contenu du travail a évolué et la responsabilisation des salariés s'est considérablement accrue. La diminution du nombre et des niveaux hiérarchiques corrélée à l'augmentation du nombre et des niveaux des diplômés a permis à de nombreux salariés de gagner :

1. **En autonomie**, avec la création par exemple des équipes autonomes, le développement des fonctions d'expertise, la valorisation de l'initiative des salariés. Entre 1990 et 1995, la part des travailleurs disposant d'un contrôle sur leur cadence de travail a progressé de 7 points (de 64 à 71%). Travailleurs manuels dans l'industrie et employés peu qualifiés sont les principaux bénéficiaires de cette évolution, selon l'étude sur les conditions de travail en Europe⁴.
2. **En compréhension** : Moins morcelé, le travail tend à devenir un tout dont la responsabilité est de plus en plus déléguée à tous les niveaux de la hiérarchie. De

¹ «L'informatisation de «l'ancienne» économie : nouvelles machines, nouvelles organisations et nouveaux travailleurs», Insee, Economie et Statistique, n°339-340, 2000 9/10.

² «La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés», Insee, Economie et Statistique, n°339-340, 2000 9/10.

³ «L'informatisation de «l'ancienne» économie : nouvelles machines, nouvelles organisations et nouveaux travailleurs», Insee, Economie et Statistique, n°339-340, 2000 9/10.

⁴ «Dix ans de conditions de travail dans l'Union Européenne», Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, www.eurofound.ie.

dépositaire de l'autorité et du commandement, le rôle du cadre se recentre sur des fonctions d'animation et d'organisation⁵. L'exécutant, réciproquement a pu ainsi devenir l'interlocuteur de plusieurs niveaux hiérarchiques.

- 3. En reconnaissance**, par l'individualisation du travail, par les nouvelles responsabilités associées et par le développement des rémunérations différenciées. Mais aussi, par le contact client qui jusqu'alors était limité aux fonctions commerciales et d'accueil.

ous ces éléments auraient dû améliorer les conditions de travail et renforcer la cohésion entre l'entreprise et les collaborateurs. Or, il n'en a rien été et c'est l'inverse qui se tend à se produire «*C'est un paradoxe logique*», selon Pascal Paoli, coordinateur de l'enquête réalisée par la Fondation Européenne. «*D'une part, on constate de plus grandes responsabilités dans le travail, un travail plus qualifiant ou stimulant (d'où satisfaction), mais d'autre part une intensification (d'où stress)*»⁶, facteur de dégradation des conditions de travail..

4. LES GRANDES RAISONS DE CETTE DISTANCIATION ENTRE L'ENTREPRISE ET SES COLLABORATEURS.

- 1. La prise en compte d'un temps de travail contingenté** a contribué à faire émerger une rupture importante entre l'entreprise et les collaborateurs. Pour les employeurs, les lois sur la réduction du temps de travail ont été source d'inquiétude. Pour les salariés, c'était un moyen de lutte contre le chômage et d'aspiration à plus de temps pour soi⁷. Trop longtemps négociées, elles n'ont pas pu s'adapter au retournement de conjoncture. Alors que les premiers cherchaient les moyens de maintenir leur productivité à effectif constant, les seconds ont évolué vers une exigence de temps pour eux.
- 2. Par ailleurs, la compétition économique, l'exacerbation de la concurrence, l'irruption du client dans l'entreprise, de l'actionnaire et plus globalement du marché**⁸, participent également à cette évolution. «*Consommateur caméléon, à la fois frileux et boulimique, méfiant et impulsif, pointilleux et irrationnel*»⁹, toujours plus exigeant, le client demande à être servi dans l'instant, et contraint les entreprises à une organisation des process en flux tendus. «*Les 10% de produits qui ne sont pas en stock aujourd'hui rendent nos clients beaucoup plus insatisfaits que les 30% qui ne l'étaient pas hier*» témoigne Nicolas Bernard, directeur général adjoint de La Redoute⁸.
- 3. Autre facteur d'intensification, la dépendance des rythmes de travail entre collègues, les procédures de contrôles et le respect des normes de production** ; favorisent certes une meilleure qualité des produits et des services, mais contraignent en revanche la liberté individuelle des salariés, et nourrissent chez ces derniers, un sentiment de «*surveillance*» constante.

⁵ Selon une étude réalisée par UCI-FO auprès des cadres en mars 2001, les fonctions essentielles attribuées aux cadres sont l'organisation (40%) et l'animation (36%). La création (10%), le conseil (5%), la délégation (4%), le commandement (4%) et le contrôle (1%) ne sont cités que marginalement. FO-UCI, Colloque européen, «*Conditions de vie et de travail des cadres*», 23 octobre 2001.

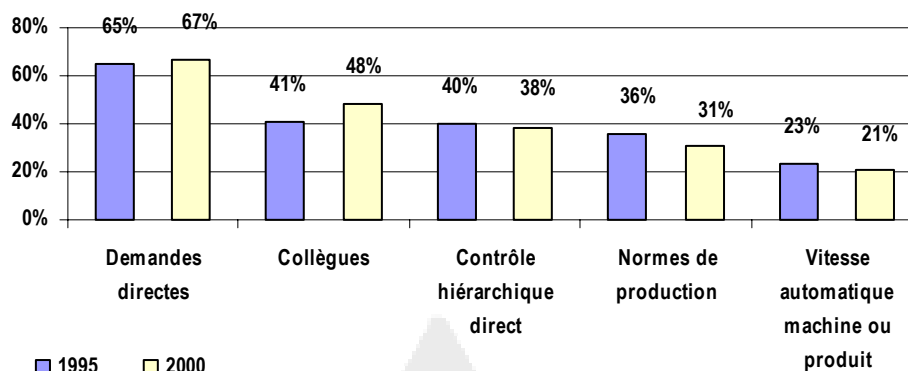
⁶ Libération, 15 octobre 2001.

⁷ Ces évolutions sont aussi sous-tendues par la féminisation croissante de la population salariée et l'arrivée sur le marché de l'emploi de populations jeunes et qualifiées moins centrée sur la valeur "travail".

⁸ François Guérin, directeur général adjoint de l'ANACT, «*Intensification du travail et flexibilité : quand la santé interroge l'organisation...*», RDS et ANACT, Matinée du 26 septembre 2001.

⁹ Enjeux les Echos, Juillet-Août 2001.

Facteurs déterminants le rythme de travail, 1995-2000⁹

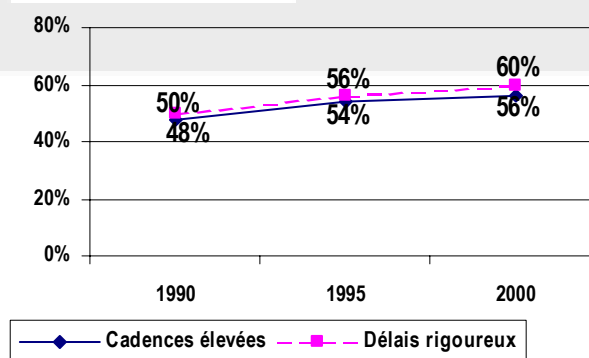


Au final, cette fracture se traduit notamment par **l'intensification du travail, la déshumanisation des rapports sociaux, ou encore la déresponsabilisation.**

1. Intensification du travail. L'intensité du travail progresse, plus de la moitié des travailleurs européens considèrent subir des cadences élevées et des délais rigoureux.

En France, selon le Ministère de l'Emploi, 54% des salariés estimaient que leur travail dépendait d'une demande extérieure à satisfaire immédiatement¹⁰. Plus récemment, en mai 2001, 83% des cadres déclaraient «*une charge de travail excessive permanente*» (plus quatre points par rapport à 2000)¹¹. Enfin, selon une étude réalisée par la CFDT, 81% des salariés interrogés estiment que le contenu de leur travail est le même, tandis que 47% travaillent autant qu'auparavant, mais en moins de temps (RTT oblige)¹².

Travailleurs soumis à des cadences élevées et à des délais rigoureux⁹



Cette intensification du travail est la principale cause désignée de l'augmentation du stress, de la fatigue, des problèmes de santé, tels que les troubles musculo squelettiques. Stress notamment, généré par la peur de «*ne pas être à la hauteur*». «*Avec l'intensité croissante du travail, le risque d'échec individuel*

⁹ «Dix ans de conditions de travail dans l'Union Européenne», Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, www.eurofound.ie.

¹⁰ Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Enjeux les Echos, Juillet-Août 2001.

¹¹ Options, n°409, 14 mai 2001.

¹² La Tribune, 2 octobre 2001.

du salarié qui se retrouve face à ses responsabilités devient de moins en moins négligeable»¹³. Autonomie rime pour certains avec solitude.

2. Déshumanisation des rapports sociaux. Conséquence directe du point précédent, les pistes de nouvelles organisations du travail ont été pour certains, le fruit d'une déshumanisation des rapports sociaux dans l'entreprise. Intensification du travail, mais aussi RTT entraînent mécaniquement moins de temps pour les pauses ou les moments de convivialité. «Un salarié sur six reconnaît [...] avoir subi «une modification du régime des pauses», ce qui suscite alors un sentiment de dégradation du bilan sur la vie quotidienne»¹⁴. Or c'est ce temps précieux d'échanges informels de conseils et d'informations - certes difficile à intégrer dans un temps de travail effectif - que nombre d'entreprises semblent avoir perdu ou sacrifié.

3. Déresponsabilisation. Paradoxalement, autonomie et responsabilisation ne sous-entendent pas mise à disposition automatique des moyens nécessaires à leur exercice. L'absence de «vraies marges de manœuvre» génère alors des phénomènes de déresponsabilisation.

Face à ces évolutions, il apparaît nécessaire de repenser les rapports salariés/entreprises, et notamment la «relation entre la façon dont l'homme s'implique dans ce qu'il fait (charge, mais aussi implication) - et la façon dont le travail s'intègre à la performance de l'entreprise, ce qui renvoie à la façon dont il est compté»¹⁵.

Repenser aussi, le temps de travail dans toutes ses dimensions, production, récupération, pause...car la non prise en compte de ces éléments aura pour conséquence de réactiver les antagonismes sociaux. Et ce faisant, non seulement les organisations syndicales retrouveront de la légitimité sur le plan de la défense des intérêts matériels, **mais surtout sur celui de la défense des intérêts moraux, oubliée depuis des lustres.** Et le risque de réactivation est plus grand, au regard de toutes les mesures visant à limiter la liberté individuelle sur le lieu de travail. **Le retour de la cohésion sociale, facteur déterminant du succès de toutes les entreprises est à ce prix.**

Toute l'actualité sociale d'EPSY est disponible sur <http://www.etsy.com> ainsi que tous les liens dont vous avez besoin pour votre activité quotidienne.

¹³ «La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés», Insee, Economie et Statistique, n°339-340, 2000 9/10.

¹⁴ FO Hebdo, 23 mai 2001.

¹⁵ François Hubault, ergonomiste, maître de conférences au CEP de l'Université Paris 1, «Intensification du travail et flexibilité : quand la santé interroge l'organisation...», RDS et ANACT, Matinée du 26 septembre 2001.