

# OMNES

**"Etre bien dans son travail"**

*Conférence-débat*

**1er avril 2009**

Exposé de M. Philippe Askénazy

**M. CADOREL.-** Philippe, c'est à vous.

**M. ASKENAZY.-** Merci de l'invitation. Je vois que l'ANACT tient des discours qu'elle ne tenait pas, il y a un ou deux ans. On voit que les choses évoluent très rapidement ! Philippe Cadorel m'a donné un certain nombre de questions auxquelles je dois répondre et je vous apporterai mes suggestions.

Je commencerai sur ce qu'évoque pour moi le bien-être au travail. Chez Air France, c'est cette photo, que je ne m'attendais pas à avoir sur la table ce matin ! C'est typiquement cela. Vous avez le siège 2 A, évidemment c'est un passager en classe Première, donc nécessairement un homme ou une femme d'affaires ou quelqu'un de très riche. Que va être son bien-être ? C'est normal pour une société comme Air France de vendre du bien-être et de l'évasion. Finalement, qu'est-ce que c'est ? C'est un individu tout seul qui va, pendant un temps de vol, être hors de son entreprise. On trouve derrière, l'idée de bien-être au travail ; déjà une notion peut-être parallèle au travail et très individuelle. Souvent, c'est en quelque sorte, un piège pour rentrer sur la question des conditions de travail au sens large et même de « l'être bien » des salariés, puisqu'on va s'enfermer plutôt sur une problématique individuelle et chercher non pas à se poser la question de l'organisation du travail mais plutôt de ce qu'on peut faire pour l'individu solitaire. Qu'est-ce qu'on peut faire pour lui ? Dans certaines entreprises, le choix va être de mettre en place des régimes diététiques à midi ou une salle de gym.

Tout cela finalement permet au management d'éviter de poser la question de l'organisation du travail, parce que fondamentalement, plutôt que le bien-être au travail, la problématique au sein des entreprises –on a commencé à le dire– c'est plutôt les malaises, les mal-être des salariés ; non pas une problématique individuelle mais une problématique collective. Ce sont avant tout les organisations du travail qui génèrent des situations difficiles pour les travailleurs. Après, il y a effectivement des dimensions individuelles qui font que certains travailleurs tiennent peut-être mieux que d'autres, mais à la base, c'est une problématique qui doit être appréhendée d'un point de vue collectif.

Donc, derrière le discours de bien-être, on voit de plus en plus qu'au sein des entreprises, bien souvent, c'est une manière de se défausser sur l'individu, et surtout pour le management, de ne pas remettre en cause l'organisation. C'est en soi une solution de facilité. Ce qui ne veut pas dire que ce soit une solution imposée par le capitalisme, au sens qu'elle permet à l'entreprise de faire plus de profits. C'est là peut-être que les économistes peuvent donner le plus d'apports, derrière les problématiques de mal-être au travail.

Effectivement, on voit monter en France, les troubles musculo-squelettiques, qui sont un révélateur de ce que peuvent être de nouveaux modes de contraintes au sein des entreprises. C'est surtout un révélateur de cumul de contraintes à la fois psychiques, psychologiques ou cognitives et de l'autre côté, physiques. C'est l'addition de ces contraintes qui crée la problématique des troubles musculo-squelettiques. C'est plutôt un révélateur d'une montée d'un malaise dans les entreprises.

Ce que veut dire l'économiste, c'est que finalement cette montée du malaise a un coût. En se posant la question de l'individu un peu isolé au sein de l'entreprise qu'on va chercher à coacher ou auquel on va proposer des chèques psychologie qui commencent à apparaître dans certaines entreprises, l'individualisation passe à côté des coûts cachés ou moins cachés pour l'entreprise et donc des pertes de performance. Enfermer l'entreprise dans un cercle vicieux où face à ces pertes de performance, il faut remobiliser les salariés. On va encore rentrer dans des discours qui n'apportent rien à l'entreprise, dans l'espoir de regagner en termes de performance.

Pour moi, il n'y a pas d'antithèse entre résoudre des problèmes de mal-être au travail et la logique du capitalisme. Il ne faut pas avoir de naïveté. On dit maintenant "c'est terrible, les entreprises cherchent à faire du profit". Elles ont toujours cherché à le faire. Ce n'est pas nouveau. Relisez Zola ! C'est vraiment depuis le début du capitalisme que se pose cette problématique. Il n'y a pas actuellement une concentration particulière vers une cupidité particulière des capitalistes, des dirigeants d'entreprise.

En revanche, nous avons connu une révolution industrielle et comme toute révolution industrielle accompagnée de nouvelles organisations du travail, de nouvelles technologies, des risques et des

opportunités nouvelles apparaissent vis-à-vis des salariés. La question de ce mal-être, c'est que d'une certaine manière, les risques ont dépassé les opportunités. C'est aux entreprises d'arriver à reprendre de manière collective la question du travail, avec certainement les partenaires sociaux, à travers tout ce qui peut concerner le dialogue au sein de l'entreprise, pour avancer et résoudre un certain nombre de problèmes. Je ne vais pas dire gagnant/gagnant parce que ce n'est pas si évident que cela. Du moins, faire en sorte que les effets du travail soient moins délétères pour les salariés et que d'un autre côté, l'entreprise ait la potentialité –je dis bien la potentialité, ce n'est pas systématiquement vrai– de gagner en termes de performance.

Si on regarde les maladies professionnelles, elles sont en forte progression. Elles ont un coût, puisque ce sont les entreprises qui paient le régime, en tout cas en France, de la branche "accidents du travail - maladies professionnelles" de la Sécurité Sociale. Ce n'est pas un coût négligeable, il représente quelque chose de réel pour les entreprises. On observe que là où ce fameux mal-être est le plus présent, ce ne sont pas les salariés qui sont les plus chochottes. Souvent, on entend cela. C'est surtout dans les entreprises où vous aurez le plus de démissions et le plus d'absentéisme. Les coûts indirects liés à ce mal-être peuvent être très importants pour les entreprises.

Plutôt que de bien-être, se re-concentrer sur des questions, résoudre déjà les problématiques de mal-être pour gagner au niveau des salariés et peut-être également au niveau des entreprises. Cela impose une réflexion collective, une réflexion sur les outils de travail et en particulier –on a commencé à en parler– sur des questions comme l'autonomie. On tient tout un discours sur l'autonomie, mais à côté de cela, certes, les hiérarchies se sont écrasées mais on a multiplié les outils de contrôle automatique, électronique, des salariés. L'exemple typique, ce sont les progiciels de gestion intégrée, les ERP, qui se développent partout et qui sont loin d'avoir démontré une quelconque efficacité en termes de productivité au sein de l'entreprise, mais au contraire, ont plutôt tendance à augmenter la pression sur les salariés. Nous sommes loin encore d'être totalement sortis d'une situation que les économistes considèrent comme transitoire.

A chaque révolution industrielle, on a observé une montée des risques professionnels au sens large, avec systématiquement plus d'accidents du travail. Evidemment, on ne regardait peut-être pas au XIXème siècle la question des risques psychosociaux, mais on observait déjà des phénomènes de suicides. En France, au XIXème, les ingénieurs des Mines et des Ponts et Chaussées écrivaient des rapports sur ces questions. Ce ne sont pas des problématiques nouvelles et on observe systématiquement que les entreprises, face à ces changements massifs, ont besoin de phases d'apprentissage.

Si on revient à la question des TMS, on observe qu'en France, certes, le nombre de troubles musculo-squelettiques continue à augmenter, alors qu'aux Etats-Unis, cela fait une décennie qu'ils diminuent, comme en Allemagne depuis 5 ou 6 ans ou en Grande-Bretagne depuis 4 ou 5 ans. On obtient finalement, ce que l'on a observé pour d'autres révolutions industrielles, une phase de maturité des organisations, et progressivement, on arrive à prendre en compte, à comprendre, la masse de risques pour arriver à des organisations moins délétères.

Je suis un économiste du travail et de l'innovation. J'ai passé, depuis trois ans, pas mal de temps dans les supermarchés et les hypermarchés ; ce qui est très intéressant parce que vous pouvez avoir pour une même enseigne plusieurs magasins, et vous pouvez observer au sein de ces magasins ce qui se passe. On observe, même en France, des différentiels absolument spectaculaires, alors que c'est strictement le même type de clientèle, le même type de pressions, *a priori*, la même recherche de profit, les mêmes objectifs de la part du management. Une entreprise paternaliste avec peut-être une plus ancienne organisation, telle qu'Auchan, est tout aussi délétère qu'une entreprise ultra capitaliste comme Carrefour. En revanche, au sein de ces entreprises, vous aurez des différences d'un magasin à un autre là où la qualité du management va compter en premier lieu. Le directeur du magasin, les chefs de secteur et les chefs de rayon auront une qualité de prise en compte de l'humain plus importante que dans d'autres magasins. Donc, à contraintes strictement similaires, on observe que tous les indicateurs sur les aspects psycho-sociaux ou les risques physiques sont bien meilleurs dans un établissement que dans un autre.

Cela renvoie au fait que, dans le capitalisme et le libéralisme que l'on peut décrire aujourd'hui, il n'y a pas nécessairement à conclure que c'est quelque chose qui va jouer contre les salariés. C'est aussi

une prise en compte collective des problèmes et un bon management capable de reprendre l'humain en son sein. Tous les métiers tels que les médecins du travail, les ergonomes au sein des entreprises, peuvent jouer un rôle d'aiguillon vis-à-vis du management sur ce point. On peut avoir une situation qui, *in fine*, s'améliore avec des contraintes équivalentes au sein des entreprises. Cela renvoie à une qualité de management et aussi à des éléments de formation. On pourra peut-être en parler lors de la discussion.

Concernant la crise actuelle, toute une littérature existe sur les effets des crises au sein des organisations, sur les conditions du travail et le bien-être des salariés. Le premier effet qui est difficile pour ceux qui restent au sein des entreprises, est ce qu'on appelle le syndrome du survivant. C'est une forme de culpabilisation qui n'est pas créée par l'employeur mais que le salarié qui reste vit quand il voit ses collègues partir.

Généralement, au moment de la crise, on ne voit pas de détérioration de la situation des salariés. C'est lorsque l'on en sort qu'on a un moment véritablement critique, parce qu'on se retrouve dans des organisations qui se sont un peu relâchées suite au nombre moins important de clients. Certes, il y avait une pression liée à cette peur de perdre son emploi mais d'un autre côté, les rythmes de travail s'allégeaient. Vous avez déjà, j'imagine, dans les avions d'Air France une baisse du remplissage des avions, vous me le confirmerez peut-être. Cela réduit d'une certaine manière votre charge. Le problème, c'est lorsque l'on sort de la crise et qu'on a la remontée en charge des entreprises. Les entreprises n'ont pas tendance à embaucher des effectifs équivalents et c'est à ce moment-là qu'on a des gros pics d'accidents du travail, de montée du stress au niveau des salariés. Malheureusement, je dirais que lorsque l'on est dans la crise, on n'anticipe pas la sortie de crise du point de vue des salariés.

C'est peut-être le rôle des organisations syndicales de bien faire comprendre que dans une société telle qu'Air France, il faut aussi anticiper pour les salariés la sortie de crise. Si vous regardez des indicateurs très globaux comme les accidents du travail, ils sont cycliques, dans la plupart des pays développés. C'est-à-dire que le nombre d'accidents baisse lorsque l'activité économique baisse et il ré-augmente quand l'activité économique reprend. C'est en soi pas tout à fait surprenant.

Je terminerai sur la crise actuelle. Pour la France, en général –je ne sais pas particulièrement pour l'entreprise Air France, mais nous pourrions en discuter– nous avons un risque particulier lié à la question de la gestion des âges. La France est très en retard sur cette problématique. Dans beaucoup de pays qui ont connu avant nous le retournement démographique –je pense en particulier à l'Allemagne où on a déjà une baisse de la population active– toute une réflexion s'est installée au sein des entreprises pour prendre en compte la question des conditions de travail, de réduction du mal-être, voire du "être bien" au travail, mais au tout au long de la vie, avec l'idée qu'on va devoir garder des salariés au-delà de 60 ans, jusqu'à 65, 66, 67 ans. Cette réflexion apporte une amélioration pour l'ensemble des salariés puisqu'elle doit perdurer au tout au long de la vie.

En France, cette porte d'entrée sur "être bien" au travail ou la réduction du mal-être était balbutiante et elle va s'évanouir pendant plusieurs années, parce que les entreprises ne vont plus avoir la problématique de conserver leurs séniors. On avait dit "on enterre les plans de préretraites" ; ils reviennent progressivement et on peut se séparer des séniors en se disant "on va pouvoir réembaucher des jeunes derrière parce qu'on a un chômage important". Cela repousse cette réflexion à dans plusieurs années alors que c'est une question-clé de soutenabilité pour l'économie française. Car l'on observe que les réformes des retraites en France sont très peu efficaces et la raison principale de cette faible efficacité, c'est l'usure prématurée des salariés français qui ne veulent pas, même si on leur met une surcote, rester au-delà de 60 ans en emploi. Il y a une réflexion à avoir au niveau des entreprises. Il ne faut surtout pas oublier cette question de la gestion des âges et une problématique plus globale pour l'économie française. Mais nous reviendrons certainement sur ces problématiques lors des questions.