



© Bénédicte Muller

Sortir du travail pressé

Par Nathalie Quérue, rédactrice en chef adjointe

Travailler vite, être interrompu dans ses tâches, s'adapter à d'incessants changements d'organisation ou de technique, subir la pression des managers qui mettent en musique des décisions venues d'en haut, prises tout aussi hâtivement... Cette course effrénée plonge le monde du travail dans de multiples difficultés. Les atteintes à la santé physique et psychique des soutiers d'un système productif épuisant les ressources, de même que la piètre qualité des produits et des services qui en résulte, constituent la partie émergée de l'iceberg. D'autres conséquences sont inquiétantes, comme la panne de transmission des savoirs profes-

sionnels, faute d'attention accordée à l'intégration des nouvelles recrues.

Desserrer les contraintes temporelles n'est pas aisé pour les élus du personnel. A eux de ne pas se laisser piéger par le miroir aux alouettes d'une semaine de quatre jours sans aménagement de la charge de travail. Et de saisir l'occasion, quand surgissent des risques psychosociaux ou des troubles musculosquelettiques, d'investiguer les questions de temps. Sortir du « modèle de la hâte » appelle toutefois des changements profonds dans le système économique actuel, pour que les salariés profitent de ce que les Britanniques nomment « *quality time* ». #



En finir avec la hâte au travail

Multiplication des urgences, pression des délais, objectifs à tenir... Se dépêcher pour accomplir ses tâches a de fortes répercussions sur la santé des salariés et la qualité du travail. Pourtant, la prévention peine à s'emparer des enjeux temporels.

Par **Serge Volkoff**,
statisticien et ergonomiste,
et **Corinne Gaudart**,
directrice de recherche au CNRS et ergonomiste

Quoi de commun entre le rejet de la réforme des retraites, les difficultés de recrutement dans certains secteurs, l'ampleur des arrêts maladie pour douleurs articulaires, anxiété ou dépression ? Tous ces sujets, chacun avec ses particularités, se relient de façon plus ou moins directe à des tensions dans la vie de travail, qui elles-mêmes traduisent l'accroissement des contraintes temporelles depuis plusieurs dizaines d'années.

Cette évolution ne doit rien au hasard. Elle est le fruit d'un choix d'organisation du monde professionnel et même d'un principe économique : le

« productivisme réactif ». Les produits et services sont ajustés en temps réel à la demande (ou la demande supposée). La masse de temps travaillé est elle aussi adaptée, sans cesse et à moindre coût, à la production visée. Il en a résulté l'expansion, dans les pays industrialisés, de toutes formes de contraintes temporelles. Les enquêtes françaises sur les conditions de travail mettent ce phénomène en évidence : entre 1984 et 2016, la proportion de salariés dont le rythme de travail est prescrit par « *des normes ou délais en une heure au plus* » est passée de 5 % à 29 % ; la part de ceux pour qui ce rythme dépend d'une « *demande extérieure exigeant une réponse immédiate* » a progressé de 28 % à 58 % ; et celle de ceux dont le rythme tient à une « *dépendance vis-à-vis des collègues* » est montée de 11 % à 29 %. Dans ces trois cas (qui ne sont pas incompatibles), la pente de croissance a été forte, surtout vers la fin des années 1980. Ceci contredirait d'ailleurs l'idée que



© Bénédicte Müller

l'intensification du travail serait consécutive à la réduction de la durée hebdomadaire légale du temps de travail : elle l'a, pour l'essentiel, précédée.

CHANGEMENTS EN MODE ACCÉLÉRÉ

Ces chiffres témoignent d'un renforcement de la pression temporelle dans l'activité immédiate, quand il faut tout à la fois répondre au besoin de demandeurs divers et souvent pressés (encadrants, clients, usagers, patients, voyageurs...), respecter des normes et satisfaire des objectifs chiffrés, se caler sur le rythme des collègues, etc. Mais d'autres échelles de temps sont impliquées. Les horaires en viennent à déborder de leur cadre, à travers des décalages ou des imprévus : selon l'observatoire Evrest¹, plus d'un tiers des salariés, en 2018-2019 en France, disaient que leur charge de travail les amenait « assez souvent » ou « très souvent » à dépasser leurs horaires normaux.

Ensuite, c'est le tempo des changements, au sein des organisations comme dans les parcours professionnels, qui ne cesse de se précipiter. Les résultats de la dernière enquête Changements organisationnels et informatisation (COI), publiée en 2007, ont montré avec quelle rapidité les techniques et les structures ont été reconfigurées. Par exemple, entre 2003

et 2006, les « unités productives » dotées de sites web avaient progressé de 12 points dans le privé, de 23 dans le public ; cette hausse était respectivement de 7 et 14 points pour celles disposant d'outils d'analyse de données, et de 5 et 22 points pour celles utilisant des outils de traçabilité.

Autant de « chantiers en série » qui n'ont fait qu'alimenter la « hâte » au travail. Laquelle nourrit nombre d'atteintes à la santé, des douleurs articulaires aux troubles du sommeil, des risques d'accidents à la souffrance psychique. Et pèse sur la qualité du travail. Ces deux problèmes ne sont pas complètement ignorés dans les négociations sociales et les politiques de prévention. Mais, le plus souvent, ils sont traités sous l'angle de la « surcharge » de travail : un surcroît plus ou moins durable de tâches, des effectifs insuffisants, des difficultés nouvelles qui s'accumulent. C'est en effet une composante de l'intensification, mais ce n'est pas la seule.

DES CONVERSATIONS CHRONOMÉTRÉES

Au « temps surchargé », on peut ajouter le temps « densifié » : c'est, par exemple, celui du cadre participant à trois visioconférences au même moment ; ou celui de la caissière de supermarché quand le suivi informatique de son nombre de clients conduit à la suppression de petits « moments creux ».

On peut aussi évoquer le temps « assigné » du téléconseiller qui suit au mot près un script d'échange avec un client, dans une conversation minutée. Ou le temps « débordé » du chef de service qui tient à épauler ses collaborateurs à tout instant, mais doit pour cela se réserver des moments, avant

l'arrivée de ses équipes ou après leur départ, pour traiter les dossiers les plus épineux. Ou encore le temps « enfermé » des salariés ou agents travaillant dans des organisations en perpétuelle transformation, où prévaut le sentiment d'être rivé à l'instant présent ; une situa-

Entre 1984 et 2016, la part de salariés dont le rythme de travail est prescrit par « des normes ou délais en une heure au plus » est passée de 5 % à 29 %.



En finir avec la hâte au travail

A LIRE

Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail, par Corinne Gaudart et Serge Volkoff, Editions Les Petits Matins, 2022.

« **Contraintes physiques et intensité du travail** », par M. Bègue, A. Kingsada, A. Mauroux, *Synthèse Stat'* n° 24, février 2019, Dares.

« **Qualité de vie au travail : secteurs public et privé face aux changements organisationnels** », par M. Bigi, N. Greenan, S. Hamon-Cholet, J. Lanfranchi, *Connaissance de l'emploi* n° 100, janvier 2013, Centre d'études de l'emploi.

tion qui revient à gommer les expériences acquises et à mettre chacun en apprentissage constant, dans un contexte de fortes incertitudes sur l'avenir.

C'est alors que d'autres temps, précieux, qui comptent beaucoup pour la santé et pour le sens du travail, s'amenuisent, faute d'être considérés et évalués. Ce sont les temps de transmission des savoirs professionnels (voir page 8), ceux où l'on échange entre collègues sur le travail bien fait et où l'on construit des collectifs professionnels, ceux où l'on développe ses compétences, invente de nouvelles façons d'agir, réfléchit à la maîtrise des risques industriels ou à la préservation de l'environnement, ou encore à la qualité des produits et services. Des pans entiers de l'activité sont ainsi mis à l'écart ou réfrénés.

UN PHÉNOMÈNE INÉLUCTABLE ?

Concernant les enjeux de ces mutations en matière de santé au travail, insistons d'emblée sur deux sujets de préoccupation. Le premier est que l'intensification est souvent vécue sur un mode individuel, car elle réduit la stabilité et la cohérence des collectifs de travail, et souligne les fragilités personnelles. Les troubles de santé, les sensations de mal-être ou les difficultés professionnelles qui peuvent en découler surgissent rarement de façon uniforme et simultanée dans l'entreprise ou l'administration concernée. Ces « petits » troubles peuvent être passés sous silence par les personnes elles-mêmes, par crainte ; ils peuvent aussi rester sous le seuil de détection de la médecine du travail jusqu'à ce qu'ils s'aggravent – certains auteurs parlent même de « maladies du temps ».

Chacun se trouve ainsi renvoyé à soi-même, perplexe sur ses propres capacités, inquiet sur son avenir. Mais

aussi sévère sur les autres : la hiérarchie trop exigeante, les collègues immédiats qui ne tiennent pas le coup, qui s'absentent, ou au contraire ceux qui font du zèle et durcissent la concurrence. Cela complique la tâche de celles et ceux (services de santé au travail, acteurs sociaux, encadrants...) à qui revient la charge de donner à ces problèmes leur dimension collective.

La seconde préoccupation tient à ce que les formes d'intensité du travail sont souvent posées comme intouchables. En témoigne la rareté des délibérations les concernant, a fortiori des négociations, mais aussi des politiques publiques. En ce domaine, manager vise souvent à assigner des objectifs et enrôler les collaborateurs pour que ces objectifs soient tenus, coûte que coûte.

Aujourd'hui rares sont les responsables qui adoptent une posture de déni vis-à-vis de l'intensification du travail, comme cela pouvait encore être le cas il y a vingt ou trente ans. Depuis lors sont intervenues des situations critiques connues de tous, entre autres l'explosion des troubles musculosquelettiques ou les débats et procès sur la souffrance au travail. Les discours sceptiques ont laissé place à des positionnements fatalistes : oui, il y a bien intensification, il faut tâcher d'en limiter les effets délétères mais c'est inéluctable, ainsi va la compétition économique ou, dans l'administration, l'usage rationalisé des deniers publics. Passer ainsi du déni à la résignation ne représente pas un progrès dans la conscience collective. Reste à établir que des alternatives au « modèle de la hâte » sont non seulement nécessaires, mais possibles. #



© Bénédicte Müller

1. L'observatoire Evrest (Evolutions et relations en santé au travail), créé en 2008, s'appuie sur un questionnaire élaboré par un réseau d'équipes médicales en santé au travail. Ses rapports sont disponibles sur le site : <http://evrest.istnfr>

Les managers en première ligne de la course sans fin

Les cadres sont parmi les plus exposés à la hâte qui sévit dans les entreprises et le secteur public. Avec les objectifs de performance, les tâches en cascade, les multiples temporalités à gérer, l'épuisement professionnel guette. Et les équipes subissent.

Au travail, les journées de Vincent¹ sont rythmées par les commandes des magasins qui s'approvisionnent dans son entrepôt logistique. « *Je réceptionne la marchandise et, dans les 24 heures, elle doit être prête à partir chez nos clients*, relate ce cadre du groupe Carrefour. *Dès qu'on a connaissance des commandes, on se met à organiser la journée du lendemain.* » Mais d'autres temporalités se greffent à ce rythme : « *En tant que directeur, je dois aussi régler les problèmes du quotidien, préparer la semaine à venir, recruter des intérimaires pour trois semaines plus tard, me soucier du budget de l'année à venir...* »

EMPÊCHÉS D'ALLER AU BOUT DES CHOSES

Le secteur de la logistique impose à ses salariés, managers comme opérateurs, « *une forte capacité à supporter la pression du temps* », observe Vincent. Mais chez les premiers, passer sans cesse d'une activité à l'autre s'ajoute à l'exigence de travailler dans le flux. « *Un chef d'équipe peut facilement sauter 30 ou 40 fois d'une tâche à l'autre dans la journée* », note le directeur. Stimulant... mais aussi épuisant. « *A la longue, ces contraintes fatiguent.* » Vincent est donc en train d'évoluer vers un poste qui implique « *moins de sollicitations quotidiennes* ».

Dans leur livre *Le travail pressé, pour une écologie des temps de travail*², les ergonomes Corinne Gaudart et Serge Volkoff décrivent un monde du travail marqué par le « modèle de la hâte » (voir page 2). Les « chefs » n'y échappent pas. « *La fonction de manager est une de celles où l'on est le plus pris par le temps, où l'on est sans cesse sous contrainte et empêché d'aller au bout des choses*, assure Pascal Ughetto, professeur de sociologie à l'université Gustave-Eiffel (Marne-la-Vallée). *Le manager travaille en coordination avec une grande variété d'interlocuteurs, dans et hors de l'organisation. Il est l'objet de multiples sollicitations.* »

« Un chef d'équipe peut facilement sauter 30 ou 40 fois d'une tâche à l'autre dans la journée. »



Ces dernières décennies, plusieurs évolutions ont accru les contraintes temporelles qui pèsent sur les encadrants. « *Les nouvelles technologies, la multiplication des messageries et des applications, nous rendent disponibles à tout moment*, souligne Maxime Legrand, secrétaire national « travail, organisation et santé » de la CFE-CGC. *La flexibilisation et le recours à l'externalisation augmentent le nombre des interlocuteurs et le reporting.* » Pour Pascal Ughetto, cette charge du reporting tient au rôle joué par les directions fonctionnelles (ressources humaines, finances, marketing, informatique...). « *Elles mettent en place de plus en plus d'outils, normes et procédures dont le suivi passe par des indicateurs* ».

chiffrés, décrit-il. *Les services qui sollicitent les managers n'ont pas l'impression de demander la lune, mais produire une information fiable prend du temps.* » Pendant ce temps-là, les autres tâches ne s'interrompent pas. *« D'un côté, l'encadrant voit son agenda dicté par les outils de gestion ; de l'autre, il est rappelé au réel car la porte de son bureau reste ouverte sur le monde du "faire" »,* écrivent les auteurs du *Travail pressé*.

ALÉAS DU « MODE PROJET »

Les sous-effectifs dans de nombreux services rendent encore plus périlleux de mener tout de front. Par ailleurs, les tâches d'encadrement sont de plus en plus confiées à des salariés dont le management n'est pas l'activité principale et qui ne bénéficient pas du statut cadre. *« Le fonctionnement en "mode projet" fait que l'on vous donne la responsabilité non pas d'une personne mais d'une tâche,* remarque Jérôme Chemin, secrétaire général adjoint de la CFDT Cadres et délégué syndical chez Accenture. *Vous allez changer parfois quatre ou cinq fois d'équipe, ce qui demande autant de temps pour s'installer, asseoir son autorité de façon naturelle, animer un collectif. »*

Pour faire face, les managers élaborent des stratégies. *« Ils s'aménagent des plages de travail tôt le matin avant l'arrivée des agents, sur la pause déjeuner et tard le soir après la fermeture pour "travailler tranquillement" sur des dossiers "à fort enjeu" qui leur incombent directement, ou pour lire les notes qui affluent sans cesse, pratiquement une par jour, et qu'ils auront à charge de faire appliquer »,*

observent Corinne Gaudart et Serge Volkoff. La pression du temps impose aussi d'arbitrer. *« Chaque manager se construit sa conception des priorités, explique*

« Une manière de gérer, c'est de mettre des sujets de côté jusqu'à ce qu'ils s'épuisent d'eux-mêmes. »



Pascal Ughetto. *Ils apprennent que toutes les sollicitations ne sont pas à prendre au pied de la lettre : une manière de gérer, c'est de mettre des sujets de côté jusqu'à ce qu'ils s'épuisent d'eux-mêmes. »*

Une autre est de déléguer. *« Des managers apprennent à faire confiance à leur équipe pour la faire monter en puissance, mais cela demande du temps,* poursuit le

sociologue. *C'est aussi parce que ce temps leur manque qu'ils préfèrent faire eux-mêmes. »*

Et la hâte que subissent les chefs génère de la souffrance au travail. *« Entre les réunions, les visioconférences, les cadres ont l'impression d'un trop-plein qui leur fait perdre en disponibilité intellectuelle et*

relationnelle », constate Maxime Legrand. *« Certains tolèrent une forme de travail dégradé, prennent du recul et se disent qu'il ne s'agit que d'un métier, mais d'autres*



© Bénédicte Müller



des plannings sont ramenés au plus urgent et aux objectifs de production. Par exemple, on va mettre un agent expérimenté sur une tâche qui demande une qualification élevée alors qu'il a une restriction médicale et que la tâche n'est pas adaptée à son état », illustre-t-elle. Les régulateurs admettent n'avoir parfois pas d'autre choix que de « faire courir les agents » : « On va mettre une personne sur un embarquement et juste après, sur une arrivée. Elle va arriver en retard et accueillir le client sans avoir les bonnes informations. Cela la met en défaut et nuit à la qualité de la relation de service. »

A l'issue de son enquête, l'ergonome a recommandé la mise en place de groupes de travail afin de faire prendre conscience du rôle des régulateurs en matière de santé au travail et des obstacles qu'ils rencontrent. « Il faut favoriser les discussions entre pairs, trouver du temps pour échanger sur les pratiques managé-

tombent malades et quittent leur fonction, confirme Jérôme Chemin. De plus en plus de jeunes ne veulent plus manager pour quelques euros et des millions d'ennuis supplémentaires. » Les salariés sous leur responsabilité en subissent aussi les conséquences.

LA CHASSE AUX TEMPS MORTS

Ergonome en post-doctorat au laboratoire Pactes à Grenoble INP, Lucie Reboul a réalisé une enquête sur les « régulateurs » d'une compagnie aérienne : ces techniciens qualifiés optimisent les plannings des agents de terrain pour limiter les temps morts entre leurs tâches (accueil des clients à l'embarquement et à l'atterrissage, gestion des bagages) dans un secteur où des imprévus surviennent en permanence. « Les régulateurs, qui supervisent entre 30 et 70 agents, effectuent un travail de prévention car ils adaptent les plannings en fonction des caractéristiques de santé et de compétence des agents », note Lucie Reboul. Mais quand la pression du temps s'accélère, « les critères pris en compte dans l'élaboration

riales », plaide aussi Maxime Legrand. Car le jonglage permanent de ces salariés pour faire coexister leurs multiples objectifs et impératifs est souvent invisible. « Une partie de leur activité ne consiste pas seulement à passer d'une sphère ou d'une temporalité à l'autre, mais à les articuler, à les prioriser et à arriver à créer malgré tout une cohérence dans leur travail, sous peine de perdre pied », résume Johann Petit, maître de conférences en ergonomie à Bordeaux INP. Le chercheur, qui « prescrit » parfois de nouvelles missions aux encadrants, par exemple en matière de prévention, à l'issue de ses interventions dans les entreprises, prévient : « Quand les managers se montrent récalcitrants et nous disent qu'ils ont plus important à traiter, c'est parfois vrai. Ils ne voient plus de possibilités de faire un travail de qualité avec toutes ces contraintes. Il n'y a alors pas d'autre solution que de leur retirer des tâches. » #

Alexia Eychenne

1. Le prénom a été modifié.

2. Editions Les Petits Matins, 2022.

L'accueil entravé des nouvelles recrues

A cause de l'intensification du travail, le temps passé à la transmission des savoirs se trouve bousculé. Quitte à mettre en péril la fidélisation des arrivants et leur parcours professionnel. Ceci n'est pas sans effet sur la santé des nouveaux comme des anciens.

Par **Corinne Gaudart**,
directrice de recherche au CNRS et ergonomiste

Depuis la crise du Covid et l'accélération du télétravail, beaucoup se posent la question : « Pourquoi et pour quoi vais-je travailler ? » Les mouvements de « la grande démission » et des « démissions silencieuses » (aller au travail sans se surpasser), s'ils font parler d'eux, semblent rester minoritaires. Plus visibles sont les difficultés de recrutement dans de nombreux métiers comme la construction, la logistique, l'hôpital, le médico-social, l'éducation, l'agroalimentaire... Des métiers jugés essentiels pendant la pandémie.

Si ce problème prend de l'ampleur, il n'est toutefois pas nouveau. Recruter, former, fidéliser, c'est l'enjeu quotidien de nombreuses organisations du travail depuis bientôt vingt ans, avec le départ des premiers baby-boomers à la retraite. En même temps, elles doivent développer les compétences de leurs salariés dans un univers de changements dont le tempo est marqué par le « modèle de la hâte » (voir page 2). Et rester attractives en proposant notamment des mobilités internes. Finalement, la fidélisation se joue tout au long des parcours professionnels et avoir le statut de « nouveau » ne préjuge en rien de l'âge. Nouveau n'est pas forcément synonyme de « novice » dans le métier, ni de jeune.

Si, à l'échelle européenne, la France maintient un fort niveau d'implication dans la formation (79 % des entreprises sont dites « formatrices »), celui-ci s'est stabilisé entre 2005 et 2015, quand beaucoup d'autres pays

l'ont augmenté. Les types de formation répondent plus à des adaptations aux postes de travail, plutôt sous la forme de cours en salle. En 2015, 23,5 % des entreprises de l'Hexagone pratiquaient des formations en situation de travail, contre 44,2 % en Europe. Pourtant, celles-ci sont essentielles pour plusieurs raisons : elles proposent un cadre collectif dans lequel les apprentissages sont multidirectionnels (pas uniquement de l'expert vers le novice) ; les savoirs transmis sont plus que des savoirs techniques, ils intègrent des savoirs d'expérience et de prévention de la santé ; et ceci participe à un processus de socialisation des nouveaux et de reconnaissance des anciens dans leur engagement à « passer le relais ».

TUTEURS SOUS PRESSION

Dans cette perspective, le temps du travail et celui de la transmission sont étroitement imbriqués. Transmettre, apprendre, c'est travailler. Mais les contraintes temporelles peuvent rendre invisibles les bénéfiques du transfert des savoirs car ces derniers échappent aux indicateurs de court terme. Temps du travail et temps de la transmission entrent alors en concurrence, ce qui conduit les individus à des arbitrages solitaires et souvent délétères.

Pour les tuteurs, qui accompagnent les nouveaux en plus d'effectuer leurs tâches quotidiennes, l'intensification du travail prend plusieurs formes. Selon l'observatoire Evrest¹, plus de la moitié d'entre eux signalent qu'en raison de leur charge de travail, ils dépassent souvent ou très souvent leurs horaires normaux, soit 20 % de plus que leurs collègues. Ils ont plus souvent le sentiment de « *traiter trop vite une opération qui demanderait davantage de soin* » ou que la pression temporelle est une source de difficultés importantes.

Les contraintes
temporelles peuvent
rendre invisibles
les bénéfiques du
transfert des savoirs





Quand cette pression est déjà forte au quotidien, le transfert des savoirs peut se trouver empêché. Des études de terrain² illustrent ces obstacles. Ainsi, à l'hôpital, dans un service de gérontologie, les soignants se plaignent de « ne pas avoir le temps de montrer aux nouveaux ». Ou se sentent incompetents : « On a l'impression d'oublier ce qu'on a appris parce qu'on est dans la rapidité et la performance. » Ou se montrent réticents à transmettre du « sale boulot ». Autre exemple : dans une entreprise classée Seveso, les chefs d'équipe choisissent de sortir de leur bureau pour surveiller les recrues sur le terrain et s'assurer qu'elles ne s'exposent pas à des risques chimiques. Mais se retrouvant débordés, ils gèrent moins bien des tâches essentielles : veiller à avoir des effectifs suffisants dans l'équipe, prévoir les besoins en formation de chacun.

Toutefois, être tuteur est aussi une ressource, comme le montrent les données d'Evrest : ils sont plus nombreux que les non-tuteurs à considérer que « leur travail permet d'apprendre des choses », se sentent plus souvent « tout à fait reconnus par leur entourage professionnel » et bénéficient plus fréquemment de formations.

PERSÉVÉRANCE REQUISE DANS LE BTP

Cet univers de contraintes pèse également du côté des nouveaux. Dans le service de gérontologie évoqué plus haut, peu d'élèves infirmières et aides-soignantes ont envie de rester après leur stage. Cet échec de la fidélisation alimente le déficit chronique des effectifs, endigué par le recours aux intérimaires.

Dans le BTP, les arrivants doivent faire preuve de persévérance pour apprendre et obtenir un poste avec de meilleures conditions de travail. L'un d'eux témoigne : « Chaque machine que je voyais, je montais dessus. Alors le chef venait et me disait de descendre. Mais moi, le lendemain, je remontais dessus. Et puis il s'est trouvé des jours où le conducteur d'engins n'était pas là. Et le chef m'a dit d'y aller. » Saisir les opportunités, anticiper son parcours d'apprentissage s'ajoutent aux tâches demandées, ce qui crée une pression temporelle supplémentaire. Dans l'industrie aéronautique, les débuts des ouvriers sont marqués par de fréquents changements de poste. Les occasions d'apprendre sont alors multipliées, les marges de manœuvre plus grandes. D'autres bénéfices en sont retirés : moins de pénibilité physique, contraintes temporelles plus faibles, problèmes ostéoarticulaires plus rares.

On voit à quel point le temps de la transmission est « un temps qui compte ». Si transmission et travail s'épaulent, au lieu de s'opposer dans le contexte de la hâte au travail, l'activité professionnelle peut parvenir à jouer son rôle d'« opérateur de santé » pour les salariés. Valoriser ces temps permettrait aussi de répondre aux enjeux de fidélisation, aujourd'hui cruciaux pour bon nombre d'entreprises, en ouvrant le champ des possibles dans les parcours professionnels. #

1. Pour Evolutions et relations en santé au travail.

2. Ces études sont référencées dans le livre *Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail*, par Corinne Gaudart et Serge Volkoff, Editions Les Petits Matins, 2022.

ALIRE

« La transmission professionnelle : mettre à distance les idées reçues », par Jeanne Thébaud, *Connaissance de l'emploi* n° 130, 2016.
« Avoir un rôle de tuteur... : qui et dans quel travail ? », par A.-F. Molinié et S. Volkoff, *Connaissance de l'emploi* n° 100, 2013.

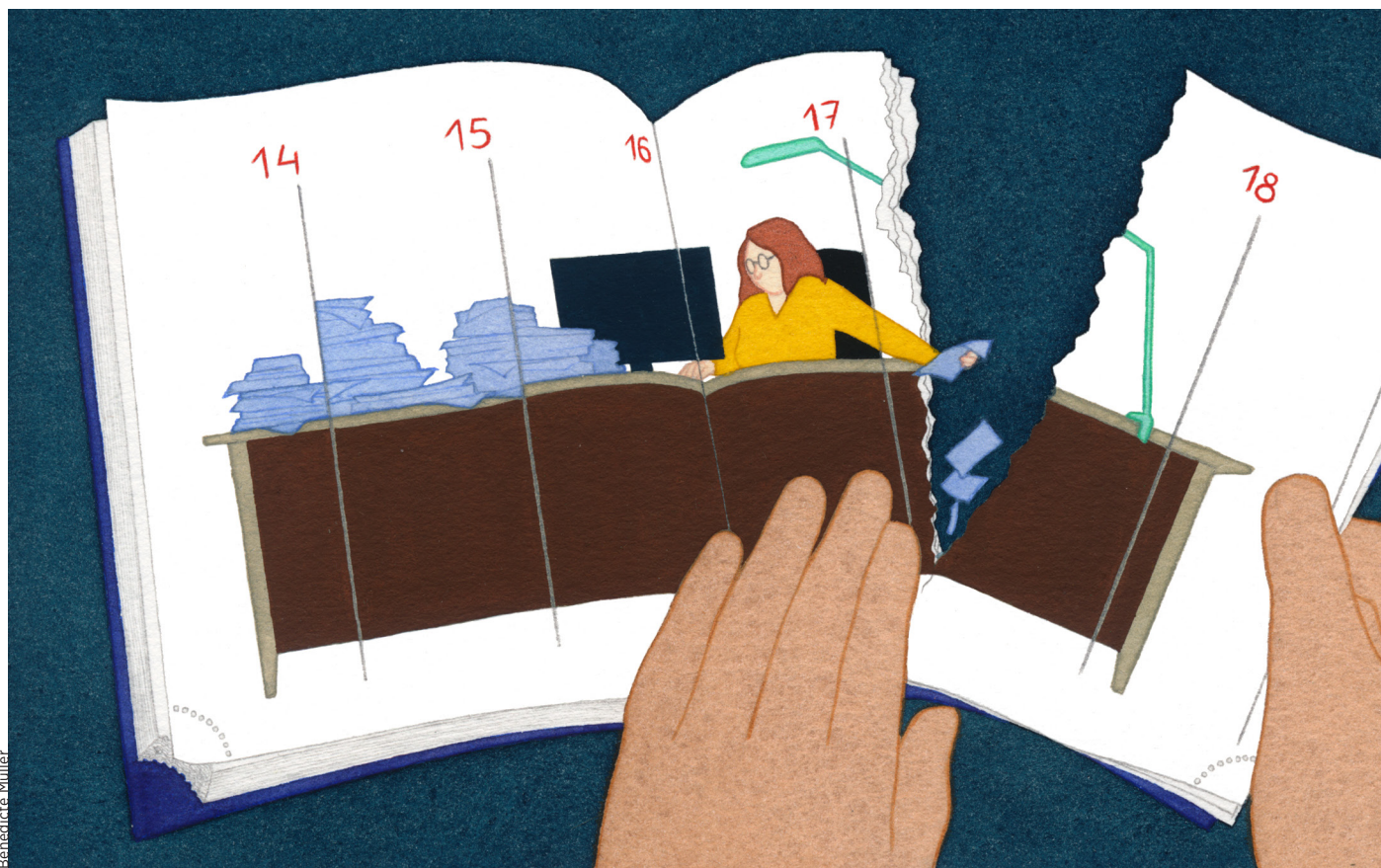
Semaine de quatre jours : quand l'intensité menace

Condenser son rythme hebdomadaire de travail sur quatre jours semble autant séduire les entreprises, qui y voient un atout pour recruter, que les salariés aspirant à une autre journée de repos. Mais les expérimentations offrent un bilan en demi-teinte.

Après les périodes de confinement

liées à la pandémie de Covid, nombre de salariés ont remis en question la place que le travail prend dans leur vie. A tel point qu'en France, dans certains secteurs (santé, bâtiment, restauration...), les tensions sur le marché de l'emploi ont atteint leur plus haut niveau depuis 2011. Pour tenter d'y remédier, les entreprises, mais aussi le secteur public, misent sur une nouvelle organisation du travail : la semaine de quatre jours, qui permettrait d'avoir des employés

plus heureux, moins stressés et... produisant tout autant. « *De la fin du XIX^e siècle jusqu'au milieu du XX^e, réduire le temps de travail visait à protéger la santé des travailleurs*, indique Béatrice Barthe, maîtresse de conférences en ergonomie à l'université Toulouse-Jean-Jaurès. *Avec les lois Aubry sur les 35 heures, l'objectif était de diminuer le chômage. Vingt-cinq ans et une crise sanitaire plus tard, force est de constater que l'on cherche aujourd'hui à attirer, recruter et fidéliser les salariés.* »



Pallier ses difficultés d'embauche, c'est bien l'objectif de la menuiserie Senave, comptant douze personnes, à Roncq (Nord). Depuis octobre 2022, les « poseurs », âgés de 20 à 47 ans, ne vont sur les chantiers que quatre jours par semaine ; mais le temps de travail journalier a été augmenté, pour compenser. Invité à une table ronde organisée par l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) Hauts-de-France, le gérant, Morgan Tognarini, raconte les avantages qu'y voient les salariés : un jour non travaillé de plus, moins de frais en déplacement maison-boulot et en garde d'enfants... Pourtant, lorsqu'il a mis

sa proposition sur la table à l'automne dernier, la moitié des menuisiers étaient réticents. Sans surprise, c'étaient les plus âgés. Par crainte d'une pénibilité accrue ? Morgan Tognarini, qui a été lui-même « poseur », l'assure pourtant : « *C'est moins fatigant de faire un peu plus de temps dans la journée, parce qu'on est lancé dans une tâche, que de devoir se lever un matin supplémentaire pour aller travailler.* » L'avenir dira si c'est tenable sur le long terme...

DES BALLONS D'ESSAI EN EUROPE

De quoi parle-t-on réellement avec la semaine de quatre jours ? Expérimenté actuellement dans une vingtaine de services publics et d'entreprises en France, mais aussi en Espagne, en Grande-Bretagne ou en Belgique, le concept n'est pas décliné partout de la même manière. En Espagne, c'est une semaine de 32 heures, à salaire constant, qui est testée aujourd'hui dans plus de 200 PME. A contrario, le modèle pratiqué en Bel-

gique n'est pas une mesure de réduction du temps de travail : depuis le 21 novembre 2022, la loi donne la possibilité aux salariés qui en font la demande d'effectuer leur temps plein sur quatre jours, pour une

période test de six mois, renouvelable. Visant particulièrement les parents séparés qui ont leurs enfants une semaine sur deux, la réforme prévoit un calcul du temps de travail lissé sur deux semaines.

En Grande-Bretagne, entre juin et décembre 2022, une soixantaine d'entreprises de différents secteurs (services, télécommunication, construction...) ont fait un essai, sur la base d'une règle : une « *réduction significative du temps de travail* », pouvant être annualisée, et un maintien du salaire. Selon les chercheurs

de l'université de Cambridge qui ont réalisé le suivi de 2 900 travailleurs impliqués dans l'expérimentation, celle-ci a eu des effets visibles sur leur bien-être : 39 % se disent moins stressés et 71 % affirment que leur épuisement professionnel a baissé. Mais 62 % d'entre eux déclarent que le rythme de travail a augmenté. En outre, les collectifs ont été quelque peu affectés, avec la perte de moments d'échanges informels. En tout cas, 56 des entreprises participantes ont décidé de conserver cette organisation.

« *Peu importe les conditions dans lesquelles elle est appliquée, la semaine de quatre jours peut être un véritable piège* », prévient toutefois François-Xavier Devetter, professeur de sciences économiques à l'université de Lille, qui y voit une source d'intensification du travail. Selon le chercheur, « *l'intensification peut prendre deux formes : soit celle du même volant d'heures à effectuer sur un nombre de jours plus réduits, ou bien celle avec moins d'heures imposées mais exactement la même charge de travail... Je ne vois pas de situation dans laquelle cette organisation serait souhaitable, sauf à considérer qu'il y a des espaces de temps de travail vides que l'on arrive à effacer sans dégrader les rythmes* ». Béatrice Barthe partage ce point de vue : « *Une semaine*

« Peu importe les conditions dans lesquelles elle est appliquée, la semaine de quatre jours peut être un véritable piège. »



de quatre jours qui s'accompagne d'une réduction du temps de travail à 32 heures au lieu de 35, par exemple, est aussi susceptible d'intensifier le travail. Cela dépend des objectifs assignés dans le temps imparti. » Et François-Xavier Devetter d'alerter sur un risque d'inégalité : cadres et ouvriers ne subiront pas les mêmes effets. « *L'intensification peut passer quelque peu inaperçue pour les professions intellectuelles, mais les travailleurs du bâtiment aux tâches physiques et*

répétitives vont inéluctablement la ressentir plus durement », estime-t-il.

D'ailleurs, sur le terrain, des problèmes sont déjà constatés. Depuis un an, la société de conseil Accenture propose à ses 10 000 salariés en France de passer à la semaine de quatre jours, sans réduction de la charge de travail, deux à trois fois par an. Ils sont près de 500 à avoir sauté le pas. Délégué syndical central adjoint CFDT, Jérôme Chemin dresse un bilan mitigé du dis-

positif : « *Les gens veulent tellement bénéficier de ce jour off que le reste de la semaine, ils sautent presque toutes leurs pauses. Résultat : ils sont épuisés pendant leur jour de repos. Certains préfèrent revenir en arrière et travailler sur cinq jours.* »

Les effets paradoxaux des 35 heures

En 1998 et 2000, les lois Aubry donnaient naissance à la réduction du temps de travail, qui passe alors de 39 à 35 heures hebdomadaires pour un temps plein. Le salarié continuant de travailler 39 heures par semaine cumule des heures supplémentaires, ensuite utilisées sous forme de journées de repos : les célèbres « RTT ». L'impact des 35 heures sur l'intensification du travail n'est pas tout à fait clair. Selon les résultats transversaux des enquêtes Conditions de travail, réalisées par la direction statistique du ministère du Travail, cette intensification aurait connu une pause entre 1998 et 2005. Ainsi, 26,5 % des salariés interrogés déclarent que leurs conditions de travail se sont améliorées et 45,5 % que rien n'a changé. Mais 28 % estiment qu'elles se sont dégradées. Certains ont aussi eu le sentiment d'une baisse de la qualité de leur travail.

Davantage de polyvalence

Jérôme Péliasse, professeur de sociologie à Sciences Po, regrette que les conséquences sur les conditions de travail et la santé des salariés « *n'aient pas été assez*

pensées et mises en débat dans les entreprises » à l'époque. D'autant que cette transformation n'a pas été vécue de la même manière selon les catégories socioprofessionnelles. « *Les professions intermédiaires et les cadres, qui déclarent plus souvent vivre l'intensification, sont aussi ceux qui s'en plaignent le moins* », souligne-t-il. D'autre part, 48 % des salariés estiment que le passage à 35 heures a entraîné une exigence de polyvalence accrue ; 42 % disent avoir moins de temps pour effectuer les mêmes tâches, et 32 % ressentent même plus de stress au travail. Pour l'économiste Thomas Coutrot, cette période « *a entraîné des innovations organisationnelles* », permettant la formalisation du travail ou la traçabilité des activités, qui ont contribué à affaiblir l'autonomie des salariés. « *La corrélation entre une faible autonomie et une forte intensité provoque inévitablement des pathologies, comme des maladies cardiovasculaires ou des troubles musculosquelettiques* », explique-t-il. Aujourd'hui, la perte de sens au travail ne serait, finalement, que l'aboutissement de ces innovations. # F. M.

QUAND L'AMPLITUDE HORAIRE S'AVÈRE UN FREIN

Les syndicats commencent à réagir. Ainsi, dans un argumentaire pour ses militants intitulé « *La semaine de quatre jours : pour la CFDT Cadres, prudence !* », l'organisation syndicale insiste sur la réduction du temps de travail qui doit l'accompagner, et plaide pour l'ouverture d'une négociation spécifique sur le sujet. De son côté, la CGT soutient le passage aux 32 heures sur quatre journées de labeur. Mais « *il existe une telle variabilité de situations de travail, de métiers, de personnes concernées qu'il ne peut y avoir de règle toute faite*, estime Béatrice Barthe, qui a notamment étudié l'organisation du temps en 2x12 heures à l'hôpital, soit une semaine de 36 heures sur trois journées. *Etre coupé d'un travail exigeant émotionnellement un jour ou deux par semaine peut aussi permettre de gérer des situations difficiles. C'est un moyen de se protéger.* »

En effet, les choses ne sont pas simples, comme peut en témoigner l'Urssaf



Picardie, qui emploie 284 personnes, dont 73 % de femmes. Sans baisse du nombre d'heures travaillées, la direction a proposé sept formules d'organisation du temps de travail aux salariés (hormis les cadres) depuis le 1^{er} mars. La plus plébiscitée ? La semaine de 39 heures sur cinq jours, avec 20 RTT : elle a été choisie par 121 d'entre eux. Celle proposant la semaine de quatre jours à 36 heures n'a séduit que... trois personnes, alors que, dans un questionnaire préalable, près d'une quarantaine s'étaient déclarées personnellement prêtes à faire l'essai. « *Avec les problèmes de pouvoir d'achat liés à l'inflation, nous pensions que les 12 % de salariés à temps partiel seraient intéressés, puisque le dispositif leur permet d'augmenter leur salaire tout en gardant le jour non travaillé dédié à la garde des enfants,* détaille Anne-Sophie Rousseau, directrice adjointe de cet Urssaf. *En réalité, la journée de neuf heures est incompatible avec les contraintes parentales.* » Cette nouvelle amplitude horaire nécessite un temps de garde d'enfants supplémentaire dont les frais grignotent la

« En réalité, la journée de neuf heures est incompatible avec les contraintes parentales. »



hausse de rémunération. Une autre campagne d'expérimentation sera toutefois lancée le 1^{er} septembre prochain, tenant compte des retours, et qui pourrait être ouverte aux cadres.

Voilà qui illustre pourquoi le passage à la semaine de quatre jours ne peut se faire « *sans une démarche participative* », qui associe les personnes concernées par ce changement, comme le plaide Béatrice Barthe. Dans cette effervescence qui agite le monde professionnel, François-Xavier Devetter perçoit toute de même une avancée : la possibilité de remettre l'accent sur la « semaine de travail » dans le cadre des débats, et de ne plus uniquement considérer le temps de travail sur l'année. « *La vie des travailleurs s'organise sur un rythme hebdomadaire et quotidien, c'est*

comme cela que l'on gère nos différentes activités, mais aussi notre fatigue. Rappeler que notre temps de travail doit être régulier sur la semaine et la journée permet de souligner à quel point la question des rythmes est déterminante », conclut-il. # Fanny Marlier



Les élus du personnel ont peu de prise sur le temps

L'intensification du travail demeure un angle mort pour les représentants des salariés. Mais des chemins de traverse peuvent être empruntés pour mettre le sujet au menu des discussions. A condition de (re)prendre contact avec le terrain.

Comment endiguer le « travail pressé » ? La question, lancée lors du congrès de l'Unsa Fonction publique qui s'est tenu en mai dernier, a suscité moult réactions dans les rangs des militants syndicaux. Un problème « *qui nous concerne tous et qui est inquiétant* », a témoigné un des participants, déplorant que même la formation des salariés soit aujourd'hui considérée comme du « *temps perdu* ». Mais les représentants du personnel semblent démunis pour attaquer le sujet. Seul Jorge Ricardo, délégué syndical à la Caisse des dépôts, a rapporté lors de cette journée de congrès une modeste avancée. Depuis quelques années, l'établissement public prévoit une période de tutorat de six mois pour les nouveaux arrivants (voir page 8). Un « *vrai plus* » pour l'intégration, qui « *permet officiellement de dégager du temps* » pour la transmission des savoirs, décrit le syndicaliste. Cette nouvelle mission donne droit à une prime de 600 euros pour l'ensemble des agents

volontaires qui lui font une place dans leur emploi du temps. Mais une partie de leur charge de travail habituelle se reporte momentanément sur les collègues. Difficile d'éviter cet écueil, à moins de prévoir une période de tuilage entre le nouveau venu et son prédécesseur. Sauf que cette pratique est aujourd'hui exclue pour des raisons budgétaires. « *Le temps est dénié par les instances de direction* », déplore Jorge Ricardo.

DES NOTIONS COMPLEXES

« *On fait comme si on pouvait dilater le temps, sans que cela ait d'impact sur les conditions de travail* », remarque Annick Fayard, secrétaire nationale de l'Unsa Fonction publique. D'où l'urgence de desserrer les contraintes temporelles pour espérer (re)trouver des marges de manœuvre. Faute d'obligation en matière de négociation sur la qualité de vie au travail, la question demeure peu abordée dans le secteur public. Mais ce

n'est guère différent dans le privé, malgré les leviers prévus par le Code du travail. « *L'intensification du travail n'est pas un objet de dialogue social en tant que tel* », constate Charles Parmentier, secrétaire confédéral à la CFDT, en charge des transformations du travail. « *L'intensité apparaît en creux dans de nombreux dossiers à travers ses conséquences : situations de tension, sentiment de ne plus arriver à tout faire, etc. Mais les experts ne sont jamais interpellés directement sur ce thème ; c'est nous qui le mettons sur la table* », rapporte Eloïse Galioot, ergonomiste au cabinet Alternatives ergonomiques.

La pression temporelle, si elle est ressentie par beaucoup, demeure un concept difficile à transformer en objet de négociation. « *Dans de nombreux métiers tertiaires, il est rare que la charge de travail soit évaluée sur la base d'un temps défini pour réaliser une tâche. Elle est estimée par des ratios, par exemple le nombre de clients pour un commercial, et non par un nombre d'heures. Parce qu'elle touche à la productivité et à l'autonomie dans le travail, cette quantification peut être compliquée à aborder* », analyse Vincent Jacquemond, directeur associé du cabinet d'expertise Secafi. Consultant et formateur au cabinet Syndex, Thomas Bauduret souligne également cette complexité : « *Les élus du personnel parlent souvent de surcharge, ce qui peut renvoyer à un surcroît de travail mais aussi à une intensité liée à d'autres causes, comme le fait d'être souvent interrompu, de devoir être très concentré sur une tâche, d'avoir des objectifs flous ou de remplacer sans préparation un collègue absent.* » En conséquence, les stratégies syndicales pour faire reculer les contraintes temporelles se montrent restreintes.

PARLER DÉLAIS

La plus courante consiste à demander des renforts, mais elle comporte des limites, selon Annick Fayard : « *Il peut être nécessaire de recruter, mais avant, il convient de remettre à plat les processus de travail. Augmenter les effectifs n'aura pas d'impact durable si les embauches viennent nourrir des missions de contrôle ou de repor-*

ting. » Mieux vaut essayer de mettre en discussion les délais. C'est par exemple la voie choisie par la direction d'un aéroport qui, au départ, cherchait à réduire le risque de troubles musculosquelettiques dans son service logistique. Une intervention ergonomique a mis en lumière des difficultés, notamment dues à des requêtes urgentes venant de l'interne pour la livraison de fournitures : « *Nous avons proposé de réfléchir, avec les équipes, aux critères d'acceptabilité de ces demandes*, relate Eloïse Galioot. *Il ne s'agit pas de rigidifier le processus avec un délai minimum de prévenance, mais au moins de poser un cadre et de définir des moyens pour répondre aux sollicitations.* »

Pour certains experts, le développement du dialogue professionnel constituerait un bon angle d'attaque pour tenter de faire reculer l'intensification, en recentrant les débats sur la qualité du travail. Cependant, cette approche demeure rare. « *C'est un sujet en chantier* », reconnaît Charles Parmentier. Car cela suppose d'être en prise avec les réalités du terrain. « *Il faut sensibiliser les élus du personnel afin qu'ils sachent faire des observations, poser des questions, et s'appuyer sur le contenu du travail pour formuler des revendications* », estime Eloïse Galioot. Or une telle démarche exige du temps, dont les élus disposent encore moins depuis les ordonnances de 2017, pour aller au contact des salariés, mener des enquêtes. A défaut, les accords sur le télétravail peuvent être une autre porte d'entrée.

Pour sa part, Thomas Bauduret rappelle que l'employeur a l'obligation de veiller à la santé et à la sécurité de ses salariés : « *Lors d'une consultation sur une réorganisation, les élus ont donc un rôle très important à jouer pour vérifier que l'employeur a évalué les répercussions de son projet sur la charge de travail.* » En revanche, les négociations sur la qualité de vie au travail ouvrent encore pour le moment trop peu de pistes : « *Ces accords portent souvent sur le confort au travail, et non sur sa réalisation. Aujourd'hui, ils sont beaucoup trop dévoyés* », regrette Eloïse Galioot. #

Catherine Laurence

« L'intensité apparaît
en creux dans
de nombreux dossiers. »





« Les enjeux socio-écologiques nécessitent un ralentissement de l'activité »

L'intensification du travail n'apporte plus les effets attendus sur la croissance économique, alors qu'elle entraîne une dégradation de la qualité, analyse l'économiste Florence Jany-Catrice. Mais tourner le dos au productivisme n'est pas aisé.

Pourquoi le travail s'intensifie-t-il ?

Florence Jany-Catrice : Ce phénomène est mû par une doctrine productiviste, elle-même enchâssée dans une représentation des systèmes productifs qui date de l'ère industrielle : il faut intensifier le travail pour faire de la croissance et gagner des parts de marché. Cette doctrine a gagné l'ensemble des secteurs de l'économie, y compris les services publics. Elle se perpétue, alors même qu'elle n'est plus adaptée à nos activités, essentiellement tournées vers les services, où ce sont les gains de qualité qui comptent le plus et non la hausse des volumes produits.

Quel lien peut-on faire entre « travail pressé » et crise du concept de croissance ?

F. J.-C. : Alors que le travail est de plus en plus pressuré, les gains de productivité n'ont jamais été aussi faibles : en ralentissement depuis les années 1980, ils sont maintenant autour de 0,7 % par an. Dans le secteur des services, l'obsession pour la performance conduit souvent à une dégradation de la qualité du service rendu. Et surtout, elle entraîne une perte de sens au travail, génératrice de souffrance psychique. Ce problème n'a pas échappé aux entreprises. En témoigne par exemple la création, chez un acteur de la grande distribution, de « blabla-caisses », où les salariés peuvent prendre du temps avec les clients.

Un autre signe est une initiative prise par La Poste : la visite des facteurs au domicile des personnes âgées ; c'était une de leur mission historique,

qui avait été progressivement entravée en raison de l'évolution de leur métier.

Faire reculer l'intensité, cela va-t-il de pair avec une économie de la décroissance, compatible avec les enjeux climatiques ?

F. J.-C. : Pas toujours. Prenons le cas de la transition de l'agriculture vers un modèle moins productiviste : on constate que le renoncement aux produits chimiques se fait au prix d'une intensification du travail, d'une plus forte pénibilité des tâches et d'une qualité des emplois discutable. Dans cet exemple, « désintensifier » le travail exige de « désubventionner » l'agriculture conventionnelle et réorienter ces soutiens publics massifs vers le système non productiviste, afin de créer des emplois permettant de « dépressurer » les activités agricoles.

Quelles sont les voies d'évolution possibles ?

F. J.-C. : Puisque les grands enjeux socio-écologiques nécessitent un ralentissement de l'activité économique, celui-ci devrait s'accompagner d'une baisse du temps de travail. Et pour éviter que la vie professionnelle déborde sur la vie personnelle, il sera indispensable de créer des zones d'étanchéité entre ces temps, par exemple en réduisant les usages des outils de communication professionnels, y compris par une régulation drastique. Comme la diminution du temps de travail risque de se traduire par une dynamique moins forte des gains salariaux, il apparaît impératif de repenser la redistribution des richesses produites. Et ce, tant pour des questions d'acceptabilité sociale que de justice. # Propos recueillis par Catherine Abou El Khair