

COLLECTION " LU POUR VOUS "

n°35 - mars 2024

Le travail pressé

Pour une écologie des temps du travail

Synthèse du livre
de Corinne Gaudart
et Serge Volkoff

leDoTank

en partenariat avec



Synthèse rédigée par **Corentin Santilli**,

ENS Paris-Saclay, à partir de :



Corinne Gaudart et Serge Volkoff – *Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail* – Paris – Les Petits matins – 2022

Corinne Gaudart est ergonomiste et directrice de recherche au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), au sein du Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise).

Serge Volkoff est ergonomiste et statisticien, intervenant comme chercheur invité au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET). Tous deux sont également membres du Centre de recherche sur l'expérience, l'âge et les populations au travail (Creapt).

La collection " Lu pour vous "

La collection " Lu pour vous " propose des synthèses de travaux académiques qui font référence sur des questions liées à la Responsabilité Sociale, Sociétale et environnementale des Entreprises (RSE).

Chaque thématique a vocation à être abordée par des auteurs ayant des opinions contrastées.

Ces notes de synthèse ne présentent pas un avis du DoTank et n'engagent pas sa responsabilité quant aux points de vue exprimés : elles n'ont d'autre ambition que de mettre à la disposition du lecteur des ressources pour sa réflexion et de lui donner envie d'aller plus loin dans la découverte des ouvrages et de leurs auteurs.

Le travail pressé

Pour une écologie des temps du travail

Avant-propos

Le bien-être au travail constitue, pour la RSE, une préoccupation majeure. Or, il se trouve de plus en plus menacé par un phénomène d'accélération, qui n'est au demeurant pas sans conséquences pour la qualité du travail produit. À travers des ethnographies menées dans différentes entreprises, issues aussi bien du secteur secondaire que tertiaire, ainsi que dans des services publics, les auteurs du *Travail pressé*¹ mettent en évidence un « modèle de la hâte » (sans prétention néanmoins à le généraliser à l'ensemble des entreprises et services publics). Le temps est d'une part *assigné* à la réalisation d'une tâche dans des délais contraints ; et d'autre part il est *consigné*, car il convient de rendre compte de l'activité réalisée (au travers d'indicateurs de performance, de rapports écrits ou oraux, *etc.*). Dans un contexte de vieillissement démographique, la capacité à tenir un tel rythme de travail durant une carrière entière se pose avec une acuité particulière.

À partir de leurs constats, les auteurs invitent moins à décélérer qu'à développer une conception du travail valorisant davantage les temps qui comptent le plus, en particulier l'accueil des nouvelles recrues et la transmission de bonnes pratiques pour éviter les accidents du travail ou pour accomplir les gestes idoines.

1. GAUDART Corinne et VOLKOFF Serge, *Le Travail pressé. Pour une écologie des temps de travail*, Paris, Les petits matins, 2022, 207 p.

Introduction

Travailler en toute(s) hâte(s)

S'il est vrai que les conditions et l'organisation du travail n'évoluent pas uniformément d'un secteur ou d'un métier à l'autre, une tendance dominante semble néanmoins se dégager dans le monde du travail : depuis quelques décennies, une « intensification » du travail est à l'œuvre.

Ce phénomène, depuis longtemps étudié – en particulier par Philippe Askenazy dans *Les Désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme* (2004) – découle de principes précis : la nécessité pour les entreprises de faire preuve d'adaptabilité ; l'injonction à répondre urgemment aux demandes formulées par le consommateur ; l'appel à diversifier la production ; *etc.*

Les auteurs y voient, pour leur part, le fruit de trois types de contraintes pesant sur les travailleurs, progressant simultanément de la fin des années 1980 à la fin du XX^e siècle (depuis lors, la progression s'avère moins forte bien que continue).

D'abord, des contraintes industrielles s'imposent aux travailleurs, qui sont par exemple confrontés à une cadence accélérée de production. La proportion de salariés dont le rythme de travail est enserré dans des normes ou des délais d'une heure au plus est passée de 5% à 29% entre 1984 et 2016².

Ensuite, ces derniers doivent composer avec des contraintes marchandes, qui résident notamment dans l'exigence de réponse diligente à l'utilisateur ou au client. La part de ceux

2. BÈQUE Marilyne, KINGSADA Aimée et MAUROUX Amélie, « Contraintes physiques et intensité du travail », *Synthèse.Stat*, n°24, 2019.

dont le rythme de travail dépend d'une demande extérieure nécessitant une réponse immédiate est passée de 28% en 1984 à 58% en 2016.

Enfin, ils sont amenés à assumer des contraintes domestiques : au sein d'une unité de travail, la disponibilité est valorisée afin de permettre d'épauler ses collègues en difficulté sur leurs propres tâches. 11% des salariés déclaraient un rythme lié à celui de leurs collègues en 1984, contre 29% en 2016.

Dans ce contexte d'intensification du travail, le bien-être des travailleurs est doublement mis en cause, et, par extension, c'est la performance des entreprises qui se trouve obérée.

D'une part, les travailleurs sont engagés dans des contradictions de deux ordres. Il leur incombe en effet d'endosser davantage de responsabilités, mais, dans le même temps, de subir plus de contrôles dans les tâches effectuées. Il leur revient par ailleurs d'agir plus vite, tout en minimisant le nombre d'erreurs commises.

D'autre part, le temps de travail se dérègle depuis une quinzaine d'années. Il est amené à glisser de plus en plus hors de la plage diurne (15% de l'ensemble des salariés travaillent entre minuit et cinq heures du matin). La moitié des salariés travaillant de nuit est soumise de façon habituelle à de tels horaires. Le travail est également amené à déborder vis-à-vis de l'amplitude légalement fixée : en 2018-2019, plus d'un tiers des salariés français déclaraient dépasser « assez souvent » ou « très souvent » leurs horaires normaux³. Cette injonction à la disponibilité procède d'au moins deux facteurs : un souci général de réactivité, de la part des équipes ; une déconnexion plus complexe, compte tenu de la diffusion des nouvelles technologies de communication.

3. Rapport national du groupement d'intérêt scientifique Evrest (Évolutions et relations en santé au travail), 2021.

Face à cette mobilisation exigée des travailleurs, les auteurs préconisent de repenser les temps de travail, à travers une alliance durable entre des temps exogènes (imposés aux équipes), les temps de transmission des savoirs, savoirs-être et savoirs-faire sur le lieu de travail, et des temps personnels de repos.

1.

« Tu repars déjà ? » Quand le temps manque pour accueillir les nouveaux

Les ethnographies évoquées dans ce chapitre, conduites dans le secteur du bâtiment, de l'hôpital, de l'automobile et de la sidérurgie, tendent à montrer que les conditions temporelles sont peu souvent réunies pour accueillir convenablement les nouveaux venus dans l'entreprise. Partant, c'est l'efficacité de la transmission des savoirs-faire qui se trouve menacée, autant que l'épanouissement au sein des équipes.

S'agissant de la transmission des savoirs-faire, il apparaît que les plus anciens, au sein des équipes, manquent souvent de temps pour accomplir cette mission précieuse. Celle-ci est d'autant plus retardée que ses bénéficiaires ne sont, le plus souvent, pas apparents dans l'immédiat. Lorsque la transmission s'opère, elle se fonde souvent sur des « prêts-à-penser », partiellement déconnectés du réel et postulant que le côtoiement prolongé du formateur et du novice produit à lui seul des effets.

S'agissant du bien-être des travailleurs, ce dernier est fragilisé de diverses façons.

D'abord, lorsque la transmission n'est pas encouragée en tant que telle dans l'entreprise, une tendance au désengagement apparaît, quelle que soit l'ancienneté du travailleur.

Ensuite, faute de temps suffisant imparti à la formation, le nouveau venu est fréquemment affecté à des tâches d'un niveau d'exigence supérieur à celles qu'il serait en droit d'effectuer. Les milieux professionnels développent, à ce titre, des discours visant à justifier les tâches confiées. Dans le BTP, la thématique de la virilité est récurrente : pour justifier sa place au sein d'équipes majoritairement masculines,

le nouveau venu devrait prouver qu'il est un « homme » en se confrontant à des tâches particulièrement pénibles. À l'hôpital, c'est plutôt la thématique de la vocation qui est brandie : celle-ci justifierait le dépassement de soi dans un contexte hospitalier tendu, du point de vue des ressources allouées.

Pour autant, cette injonction à s'impliquer corps et âme au travail se heurte, parmi la nouvelle génération, à des limites spécifiques qui contribuent en partie à expliquer ses difficultés d'intégration au marché du travail. Les jeunes travailleurs aspirent de fait à une existence polycentrique, selon l'analyse retenue par Dominique Méda et Patricia Vandramin dans *Réinventer le travail* (2013), où le travail ne concourt qu'en partie à la formation de son identité et à la construction de sa vie

2.

Le « geste-à-temps ». De la répétition à l'appropriation

Deux types de geste peuvent être considérés comme étant appropriés, au travail : celui, d'une part, qui serait le plus efficace et celui, d'autre part, que l'on s'est intimement approprié, quitte à n'être pas le plus efficace.

Le modèle de la hâte, examiné en l'espèce dans les secteurs automobile, aéronautique et des travaux publics, tend naturellement à privilégier le premier. Il n'en mène pas moins à des impasses, le modèle standardisant n'étant pas nécessairement le plus en phase avec l'exigence de santé au travail.

Ce paradoxe s'observe particulièrement dans le secteur automobile. Lors de la crise des années 1970, caractérisée par une concurrence accrue et par un refus de la répétition du geste, le secteur a introduit le principe de « qualité totale ». Dès lors, il s'agissait d'affronter la concurrence internationale grâce à des travailleurs polyvalents et responsabilisés, tant dans la quantité de biens produits que dans leur qualité. En pratique, pour variables qu'elles étaient, les tâches des travailleurs n'exigeaient pas moins de gestes précis, et ne généraient donc pas moins de troubles musculosquelettiques (TMS). Ainsi, une usure des opérateurs dès la quarantaine a été mise en évidence par les acteurs de santé.

Une étude attentive de l'activité déployée au quotidien (en l'espèce, dans un atelier de réparation de pièces d'hélicoptère) témoigne d'une certaine créativité de la part des travailleurs. Or, c'est précisément ce qu'une organisation excessivement scientifique du travail n'autorise pas. Le geste « sain » n'est plus celui qui applique sans nuance les préceptes, mais celui que l'on s'est approprié, y compris grâce à un collectif qui a pu – en amont – trouver le temps de le transmettre.

3.

Du temps pour les autres. Les arbitrages temporels dans les rapports au public

Les secteurs qui conduisent des travailleurs à interagir directement avec des clients ou usagers (Pôle emploi, caisses de retraite, transport aérien, *etc.*) sont unanimement confrontés à une tension : d'une part, l'impatience et les hésitations du client ou de l'utilisateur ; d'autre part, les cadres temporels établis par l'organisation, afin d'assurer le traitement journalier d'un nombre suffisant de demandes.

Cette tension est génératrice d'un mal-être certain au travail.

D'une part, elle impose parfois à l'agent de « refouler sa propre activité⁴ », c'est-à-dire de ne pas accomplir certains des objectifs qu'il s'était pourtant fixés. Si, par exemple, dans le cadre de Pôle emploi, le chômeur se présentant au guichet est suivi d'une longue file d'attente, certaines précisions ou informations qu'il serait en droit de connaître ne lui sont sciemment pas communiquées, afin de ne pas retarder davantage le fonctionnement du service.

D'autre part, une pression nerveuse est spécifiquement induite par la nécessité de se dépêcher – en pratique – tout en prenant en apparence son temps face au client ou à l'utilisateur.

Une solution apparaît par conséquent résider dans l'enrôlement du bénéficiaire de la prestation. Autrement dit, il conviendrait d'impliquer le demandeur dans l'obtention

4. CLOT Yves, « Le sujet au travail », in KERGOAT Jacques *et al.*, *Le Monde du Travail*, La Découverte, 1998, p. 165-172.

d'une réponse à sa demande. Tel est le cas, par exemple, chez les aides à domicile, qui, dans la discussion préalable à l'administration des soins au patient, obtiennent déjà des renseignements sur son état de santé. Par la même occasion se manifeste ici un temps qui permet de « faire société » : *a priori* dépris d'une relation d'intérêt entre le client-usager et la personne censée l'aider, il permet de tisser un lien affectif plus profond.

Plus largement, c'est sur ce même fondement du travail gratuit de la part du demandeur, et qui permet de gagner du temps, que prospèrent les nouvelles technologies. Le bot⁵, par exemple, permet à l'utilisateur de transmettre des informations et d'obtenir des renseignements en amont de la mise en relation avec une personne physique. Il peut même permettre d'éteindre – sinon d'émousser – son désir d'être mis en relation, sa demande ayant potentiellement obtenu satisfaction entre-temps.

5. Un bot est une application logicielle automatisée qui exécute des tâches répétitives sur un réseau. Il suit des instructions spécifiques pour imiter le comportement humain, mais il est plus rapide et plus précis.

4.

« MINUTE, J'ENCADRE ! »

Au carrefour des temps : piloter une équipe

L'encadrement en première ligne est une activité qui s'est profondément modifiée au cours des dernières décennies, à au moins trois titres.

Tout d'abord, les encadrants sont aujourd'hui soumis à une pression accrue, conséquence de prescriptions multiples : il leur revient tout autant de se préoccuper de la performance des équipes ou de la qualité des produits manufacturés et des services rendus que du soin porté aux usagers ou aux clients.

De l'autre, cette activité d'encadrement a été de moins en moins exercée par les cadres et professions intermédiaires, à compter des dernières années du XX^e siècle, pour être davantage déléguée aux employés et ouvriers eux-mêmes. En découle une place accrue pour l'encadrant de proximité, au contact du terrain.

Enfin, les encadrants ont été de plus en plus saisis par une double exigence : s'appuyer sur des outils de gestion afin de mesurer la performance des équipes ; rester ancrer dans le réel, c'est-à-dire à portée des encadrés désirant leur signaler des points d'attention.

L'administration est un bon exemple de cette reconfiguration de l'activité d'encadrement, sous l'angle de la double exigence qui s'impose aux encadrants.

Les indicateurs de performance, produits de l'arrivée du *new public management* en France, se sont diffusés au sein de l'administration, où ils témoignent d'une certaine déconnexion à l'égard du réel. Ils ne prennent par exemple

pas en compte le temps dédié à l'archivage ou à l'accueil du public, qui représentent pourtant des volumes horaires significatifs, dans l'activité des agents publics.

Dans le même temps, et par conséquent, les encadrants ne sauraient se limiter à de tels indicateurs pour piloter leurs équipes. Le déplacement au sein des locaux, la disponibilité vis-à-vis des interrogations des agents publics, contribuent à ancrer dans le réel une activité qui, pilotée depuis un bureau et à partir d'indications, aboutirait autrement à des décisions déconnectées des besoins réels des usagers et du service. Ces attitudes et dispositions contribuent à expliquer par la même occasion, et au moins en partie, pourquoi croît la charge horaire des encadrants.

5.

Prudences et imprudences. Gérer les risques envers et contre le temps

Là où les approches comportementales de la sécurité réduisent les risques à un non-respect des prescriptions et des procédures, et en somme attribuent les défaillances à des « erreurs humaines », le modèle de la hâte incite à interroger les conditions temporelles de la fiabilité. Pour ce faire, les auteurs se fondent notamment sur les secteurs ferroviaire et sidérurgique.

À titre préalable, la hâte apparaît contradictoire avec le principe d'une vigilance constamment maintenue à haut niveau, notamment lorsque celle-ci est exigée en horaires décalés

Dans ce contexte d'accélération du temps, le caractère relativement restreint d'accidents majeurs (dérailllements, explosions d'usines, *etc.*) est en réalité lié à une gestion des risques improvisée au quotidien, sur la ligne de production, à l'épreuve de la pratique.

Cette gestion des risques constitue une entreprise complexe. D'une part, elle suppose que s'opère une transmission de bonnes pratiques, et, en amont, que celles-ci soient collectivement agréées. D'autre part, elle s'avère impossible sans une stabilité relative des membres, alors même que les secteurs accidentogènes sont potentiellement soumis à un turn-over élevé.

Une approche préventive des accidents au travail supposerait précisément de faire sortir de la clandestinité cette gestion des risques et de ménager des espaces pour en parler.

6.

C'est nouveau, donc c'est mieux. Les changements à jet continu

La mise en œuvre d'un changement au sein d'une structure vise en principe à faciliter la réalisation d'une « tâche », c'est-à-dire l'atteinte d'un résultat anticipé. Elle invisibilise, ce faisant, l'« activité », processus par lequel l'objectif est atteint, et qui, lui, est potentiellement perturbé en profondeur par le changement déployé.

Dans le cas de la Caisse d'assurance maladie, spécifiquement étudié par les auteurs, l'activité des agents publics repose en effet sur un certain nombre de stratégies face aux outils à disposition. Les lenteurs associées à un logiciel peu commode d'utilisation peuvent par exemple être compensées, au prix de réflexes développés et partagés par les équipes. Or, tout changement non concerté avec la base – ici, le remplacement de l'ancien logiciel par un nouveau – va perturber le cadre temporel élaboré et donc conduire à perdre en efficacité, le temps d'acquiescer de nouveaux réflexes.

Cette ethnographie centrée sur la Caisse d'assurance maladie a vertu d'avertissement aux concepteurs et décideurs de changements : l'assurance de pouvoir effectuer plus efficacement une « tâche » ne saurait à elle seule permettre de qualifier de bon ou de mauvais le changement introduit. Il est fondamental d'envisager plutôt l'ensemble des étapes menant à l'atteinte de l'objectif, en impliquant les équipes dans la conception, puis la mise en œuvre du changement.

7.

Vite fait, mal fait. La qualité du travail et le temps devant soi

La volonté d'honorer aussi vite que possible la demande du client a conduit à resserrer les délais de travail. En 2016, 25% des salariés jugeaient manquer de temps pour effectuer correctement leurs tâches. Elle peut également conduire à sacrifier l'exigence de qualité, fragilisant par-là la motivation des travailleurs.

En effet, dans le contexte ainsi mis en évidence, deux types de gestion peuvent être identifiés (ici appliqués au cas d'une boulangerie).

D'un côté, il est loisible à une pâtisserie d'opter pour de l'artisanat pur : elle acceptera de devoir subir des pics d'activité sans bénéficier de renfort, et par conséquent de réduire le temps de repos de ses salariés, si, en retour, elle sauvegarde l'originalité de sa production.

De l'autre, elle peut faire le choix d'une production industrialisée : là où les tâches deviendront plus légères pour les travailleurs, elles seront également vidées, pour partie, de leur sens, car effectuées par la machine.

In fine, il apparaît que la créativité – et, par extension, le bien-être du travailleur – ne peut s'épanouir que dans un contexte précis, où le temps n'est pas érigé en contrainte absolue.

8.

Entre « retrait » et retraite. Les enjeux temporels dans les dernières années de la vie

Hommes et femmes confondus, la probabilité de subir des cadences de travail élevées recule, en Europe, parmi les 50-54 ans et les plus de 60 ans. De même, le temps partiel devient plus répandu après 50 ans ; le travail de nuit, lui, devient plus rare après 55 ans. Il semblerait donc que le vieillissement s'accompagne d'un temps libéré.

En réalité, il apparaît surtout que les seniors préfèrent se maintenir en activité à deux conditions : une moindre durée de leur temps de travail ; une moindre pression *dans* leur travail.

Ces concessions sont fondamentales à deux égards.

D'un côté, les seniors sont en moyenne plus exposés, physiologiquement, à la fatigue, et, par extension, à une baisse de vigilance. L'exactitude requise dans l'accomplissement des tâches professionnelles ne peut donc s'accommoder d'effectifs fatigués.

D'autre part, les comportements de prudence et de vérification sont plus apparents au fur et à mesure de l'âge. À ce titre, les seniors apparaissent offrir une garantie, dans l'entreprise, que les jeunes sont moins susceptibles d'apporter.

À propos

LeDoTank

LeDoTank est une association dont la vocation est de chercher à combler le déficit de connaissance et de compréhension de ce que sont les entreprises moyennes ; déficit qui touche tous les champs : gouvernance, RSE, financement, performance sociale, etc.

LeDoTank s'inscrit dans l'écosystème des entreprises moyennes en initiant des projets qui associent entrepreneurs, experts et chercheurs pour mieux identifier leurs enjeux propres et chercher à mettre en avant leur singularité afin de proposer des solutions adaptées. Il s'agit de contribuer au renouvellement de leurs pratiques et d'informer les décideurs des règles du jeu sur les spécificités de ces entreprises.

Pour progresser dans ces différentes voies, leDoTank peut compter sur ses partenaires : ce sont des entreprises ou des organisations consacrant des ressources – financières et/ou humaines – à la recherche de réponses concrètes aux enjeux sociétaux qui touchent leurs marchés ou leur environnement direct, mais aussi plus largement, l'intérêt commun.

Contact leDoTank

Lorraine HARRIS
Déléguée Générale
Lorraine@ledotank.com

Nexia S&A

Nexia S&A est un groupe de 500 professionnels, dont 48 associés, spécialisé en audit, expertise comptable et conseil de la direction financière.

Le groupe et ses équipes apportent à leurs clients, PME, ETI et grands groupes, des solutions créatrices de valeurs dans les domaines comptables, financiers et ESG et les accompagnent pour les mettre en œuvre.

Nexia S&A cultive ses valeurs d'esprit d'équipe, confiance et compétence, et fonde son indépendance sur une totale maîtrise de son capital par ses associés et salariés.

Le groupe poursuit une stratégie de croissance maîtrisée fondée sur la présence de ses associés et managers sur le terrain, une offre de services évolutive, la généralisation du digital, une dimension internationale et le développement de la RSE tant en interne qu'au service de ses clients.

Nexia S&A exprime sa responsabilité sociétale dans sa gouvernance et ses pratiques managériales, et est très heureux d'accompagner leDoTank dans sa mission.

Contact Nexia S&A

Olivier JURAMIE
Associé – Directeur Général
o.juramie@nexia-sa.fr

La collection "Lu pour vous"

- n°1 : Les marchés à l'épreuve de la morale
- n°2 : La nouvelle question laïque. Choisir la République
- n°3 : Les relations marchandes face au don
- n°4 : Économie utile pour des temps difficiles
- n°5 : Peut-on penser une liberté sans abondance ?
- n°6 : La loi de 1905 n'aura pas lieu. Histoire politique des séparations des Églises et de l'État (1902-1908)
- n°7 : La gouvernance par les nombres
- n°8 : Le capital au XXI^e siècle
- n°9 : Refonder l'entreprise
- n°10 : Les Marchands et le Temple
- n°11 : La société selon Friedrich Hayek
- n°12 : Humanité. Une histoire optimiste
- n°13 : Effondrement. Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie
- n°14 : Printemps silencieux
- n°15 : La crise de l'État-providence
- n°16 : Enrichissement
- n°17 : Terre-Patrie
- n°18 : Temps, économie et modernité
- n°19 : Les révoltes du ciel
- n°20 : La Voie pour l'avenir de l'humanité
- n°21 : L'État ou la violence maîtrisée
- n°22 : Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail
- n°23 : L'impossible automation
- n°24 : L'État consacré par le risque
- n°25 : La 6^e extinction : Comment l'Homme détruit la vie
- n°26 : Le principe de solidarité
- n°27 : Le mythe du déficit. Vers une économie du peuple
- n°28 : La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales
- n°29 : Représenter et gouverner. Une histoire de l'élection
- n°30 : Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole
- n°31 : Les désordres du travail. Enquêtes sur le nouveau productivisme
- n°32 : Une histoire des règles en Occident
- n°33 : La fabrique du consommateur. Une histoire de la société marchande
- n°34 : La naissance du principe de précaution. Responsabilité de l'avenir et avenir de la responsabilité
- n°35 : Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail