

Zeitschrift: Tracés : bulletin technique de la Suisse romande
Herausgeber: Société suisse des ingénieurs et des architectes
Band: 128 (2002)
Heft: 19: Travail + technique = (santé)

Artikel: Évolution du travail et de l'emploi: quels effets sur la santé?
Autor: Gonik, Viviane
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-80308>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 30.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Évolution du travail et de l'emploi: quels **effets sur la santé**?

Avant de décrire quelques effets des conditions et de l'organisation du travail sur la santé, il convient de s'arrêter un moment sur les modifications profondes que le monde du travail a connues depuis une trentaine d'années, mutations qui reposent la question de la relation entre santé et travail de façon inédite et obligent à remettre en question les pratiques professionnelles dans ce champ. En effet, aux prises avec une concurrence de plus en plus vive, notamment en raison de l'ouverture des frontières, les entreprises se sont profondément restructurées, d'où la fin du taylorisme - adapté à un environnement stable - et l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail. Cette réorganisation a également été rendue possible par la diffusion des nouvelles technologies dont les effets vont dans le même sens. Un deuxième phénomène, en pleine expansion, touche à la structure même de l'emploi, avec le développement du secteur des services allant de pair avec une diminution drastique des secteurs primaire et secondaire. La notion de service touche d'ailleurs toutes les branches d'activité. Les restructurations de l'emploi, comme du travail, s'accompagnent de nouveaux modes de gestion du personnel et de contrôle de la production, dont on comprendra également qu'ils influent sur la santé. Il convient enfin de citer la «financiarisation» de l'économie, qui tend à mettre en place une «gouvernance des actionnaires» [1]¹, visant à augmenter la rentabilité du capital par une réduction directe du coût salarial. De ce fait, la productivité d'une entreprise n'est pas nécessairement garante de son avenir ou de sa pérennité.

Flexibilité

Pour faire face aux évolutions des demandes du marché, les entreprises ont développé une politique de très grande flexibilité. Il s'agit de faire coïncider la production, et donc aussi le nombre de personnes au travail, au plus près des aléas de la demande. Alors qu'auparavant, le rythme de travail dans les entreprises industrielles était régi par des normes, il dépend aujourd'hui, et dans tous les secteurs d'activité, de la demande. Cette flexibilité s'observe sur plusieurs plans:

- la gestion temporelle des activités (annualisation du temps de travail, horaires coupés, etc.),
- les formes d'organisation du travail (disparition des stocks, production en flux tendu, mise en place du juste à temps),
- le statut de l'emploi (précarisation du travail et travail sur appel),
- l'intensification des rythmes de travail,
- l'externalisation et la sous-traitance de tâches pénibles.

Cette flexibilité se traduit également dans la gestion des horaires. La plupart des entreprises, de production comme de services, connaissent une productivité fluctuante au cours du temps (année, mois ou journée). Si l'on prend comme exemple le secteur hospitalier, on constate des pics de travail à certains moments de la journée (toilette du matin, distribution des repas) ou, selon les services, à certains moments de l'année (l'orthopédie fonctionne à plein régime surtout l'hiver). Pour répondre à ces fluctuations, le management propose diverses solutions à ses employés, tels qu'horaires coupés (par exemple 7h - 10h et retour de 15h à 18h), horaires à mi-temps ou, encore, travail sur appel. Cette dernière forme d'horaire s'est surtout développée dans le secteur de la vente.

Ces horaires peuvent être source de stress. C'est le cas notamment pour le personnel frontalier qui, en raison de la longueur du trajet, ne peut rentrer à la maison entre les deux plages de travail, et se trouve donc «en disponibilité» pendant une longue journée. En cas de travail sur appel, cette «mise à disposition» s'accompagne d'une insécurité face à l'emploi, au salaire à la fin du mois, et d'une difficulté de se représenter le déroulement de sa journée ce qui n'est pas sans risques pour la santé mentale.

¹ Les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'article.

Le mot «emploi» dérive de la racine grecque *plec* qui renvoie à l'idée de plier, tresser, mêler. Avec le préfixe *im* (dedans), se forment les mots «impliquer» et «emploi», tandis que *ex* (hors de) amène «exploit» et «exploitation». L'association avec le préfixe *sub* (dessous) donne, quant à elle, «supplier» et «supplicier», enfin l'apposition de *com* (avec) débouche sur «complice». (RENÉ GARUS: «Etymologie du français - Curiosités», éd. Belin, 1996)

La flexibilité de l'emploi et du travail introduit également un sentiment de peur chez les employés. Aujourd'hui, tous vivent avec la menace du licenciement: il ne s'agit plus de précarité, mais de précarisation. Même ceux qui travaillent, y compris dans la fonction publique, sont touchés par cette angoisse. A celle-ci s'ajoute une deuxième crainte, qui n'est pas tout à fait indépendante, mais différente: la peur de ne pas tenir (les performances, les cadences, les objectifs), de ne pas être à la hauteur de la situation, des changements de technologie [2].

Contraintes temporelles

Par contraintes temporelles, il faut entendre une gestion prescrite du temps de travail, qui fait obstacle à la libre organisation [3]. On assiste aujourd'hui à une nouvelle économie du temps imposée à des couches de plus en plus larges de salariés. Une gestion du temps humain qui prend des formes très diverses:

- dans les usines: accélération des cadences, passage au travail posté, horaires modulés;
- dans les métiers de service: temps partiels, horaires coupés pour ne pas déranger ou arranger la clientèle (nettoyage hors de la vue des clients, présence lors des afflux de la clientèle);
- pour les cadres: urgence du travail à accomplir pour avancer, engagement temporel total dépassant les limites professionnelles;
- pour les intérimaires: attente sans représentation du travail à venir, tâches à investir et à désinvestir dans le même moment.

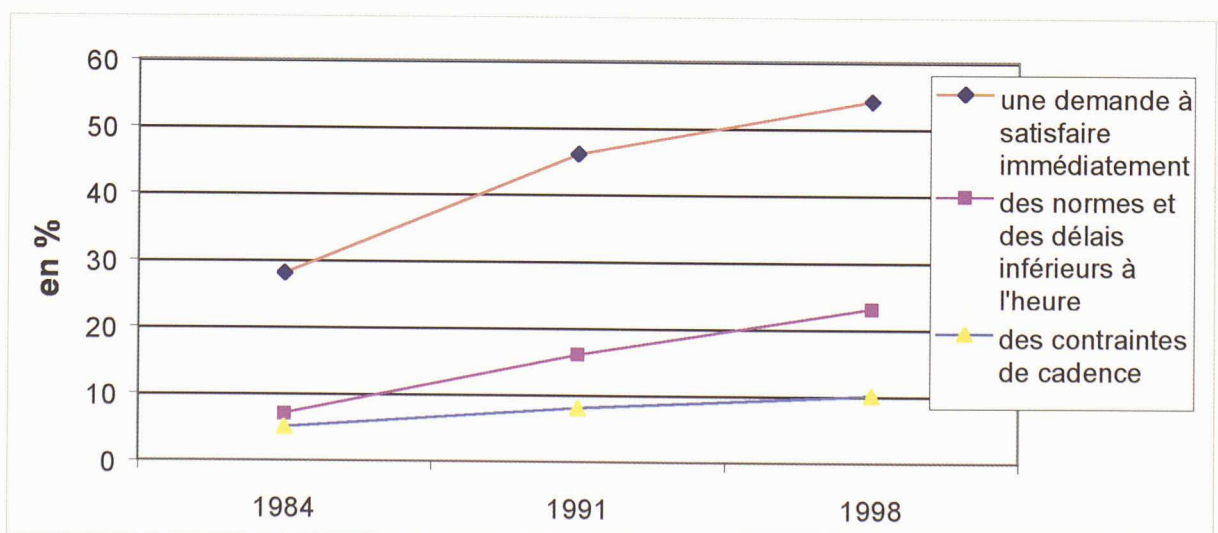
Fig. 1: Evolution des rythmes de travail
(Document: Enquête sur les conditions de travail en France [14])

Intensification des rythmes de travail

La notion de rythme de travail recouvre différentes réalités. Jusqu'à il y a peu, le terme de rythme de travail imposé s'appliquait essentiellement aux tâches de production sur une chaîne ou une machine. Aujourd'hui, on constate que tous les secteurs et tous les niveaux hiérarchiques sont soumis à des contraintes temporelles. Celles-ci peuvent être déterminées par le processus (par exemple, la durée d'une coulée dans les hauts fourneaux), par la vitesse d'une machine réglée par le contremaître ou par des impératifs de productivité en flux tendu.

Cette accélération des rythmes de travail s'accompagne de la «chasse aux temps morts», soit au temps de latence entre deux opérations. Les nouvelles formes d'organisation visent à supprimer ces pauses en faisant, par exemple, effectuer en parallèle deux tâches aux opérateurs (production et contrôle, surveillance et préparation). Même très courts, ces temps permettaient cependant aux opérateurs de mettre en place des stratégies de régulation de la charge de travail, stratégies dont on connaît l'importance pour le maintien de la santé et du bien-être. La figure 1 montre l'évolution du rythme de travail en fonction de divers facteurs.

Quant au travail répétitif, appelant à recommencer la même série de gestes dans un laps de temps donné, il tend aussi à augmenter, à la fois dans les secteurs industriel et tertiaire. En Europe, pour l'année 2000, 32% des salariés déclarent une tâche répétitive à accomplir en moins de dix minutes et 22% en moins d'une minute.



Précarisation du statut de l'emploi

En acceptant d'être flexible, l'entreprise réduit son effectif permanent à un petit noyau stable et s'ajuste aux nécessités de production par le recours massif à la sous-traitance, au travail intérimaire, aux contrats à durée déterminée. On peut aussi considérer comme travailleurs précaires, les salariés soumis à de très fortes amplitudes de travail, ceux connaissant des horaires bousculés (incertitudes et variabilité sur les durées et prises de travail), ce qui est notamment le lot des travailleurs sur appel ou, encore, ceux qui travaillent très loin de leur lieu de domicile. Cette flexibilité de l'entreprise se traduit donc par une précarité supportée par l'employé, d'autant plus que la peur du chômage est toujours présente (voir encadré, p. 12).

De nombreuses études ont montré que ces modifications structurelles du travail avaient un impact important sur la santé des travailleurs. De plus, on sait que les employés à statut précaire sont soumis à des niveaux de risque plus élevés que les travailleurs permanents (risques sous-traités [4]). Dans certains secteurs d'activité, comme la métallurgie ou la chimie, les postes difficiles sont le plus souvent confiés à du personnel intérimaire embauché directement par l'entreprise utilisatrice ou par l'intermédiaire d'entreprises intervenantes [5]. Parce qu'elle morcelle les parcours professionnels, la précarité réduit le soutien social et les marges de manœuvre de l'individu, ce qui se traduit par un amoncellement des effets négatifs sur la santé physique et psychique. De ce fait, l'«accidentabilité» des intérimaires ou des employés à contrat déterminé est deux fois supérieure à celle des employés permanents (tableau I). Et comme le montre la figure 2, on constate la même différence en ce qui concerne les conditions de travail.

«ACCIDENTABILITÉ» ET STATUT DE L'EMPLOI	
Statut d'emploi	Indice de probabilité d'accidents
Ouvriers intérimaires	610
Ouvriers sous contrat à durée déterminée	364
Ouvriers stagiaires	258
Ouvriers sous contrat à durée indéterminée	193

Développement du secteur des services et de la culture du service

De profondes transformations se sont opérées dans la structure même de l'économie des pays industrialisés. Selon les dernières estimations, le secteur tertiaire - les services - représente 60 à 74% des emplois, le secteur industriel ne recouvrant plus que le 28% de la main-d'œuvre et le secteur primaire le 2 à 4% de l'emploi [6].

Parallèlement à ce développement, on voit apparaître une culture du service² touchant tous les secteurs. Ainsi, le secteur industriel est passé d'une culture du «débit» à un système de relations producteurs - clients: le développement de la sous-traitance et de l'externalisation de certains services, place ces derniers dans une position de «client» par rapport à l'entreprise donneuse d'ordre. Et ces mécanismes apparaissent encore à l'intérieur même des entreprises, où le service de l'entretien est amené à fournir des services à la production, qui est elle-même «cliente» du service de marketing. Jusqu'à certaines chaînes de production, qui sont transformées en «cellules» entretenant un rapport de clientèle les unes avec les autres. De ce fait, les contraintes temporelles sont de plus en plus directement liées à ce type d'organisation et aux contraintes du marché. Dans ce système, la demande directe d'un client ou d'un collègue (devenu une sorte de client) représente le premier facteur influençant le rythme de travail.

Cette culture «client», associée aux nouvelles formes d'organisation du travail telles que le flux tendu et le développement de la sous-traitance, a augmenté de façon drastique la pression liée aux délais. En France, selon l'enquête de la DARES, plus de 60% des salariés du secteur industriel ou de la construction sont soumis à des normes de production ou à des délais de moins d'une journée. En tête, viennent des secteurs comme ceux de l'habillement, de l'édition, de l'automobile, de l'électronique, mais la contrainte concerne aussi de plus en plus le personnel du secteur tertiaire (transports, téléphonie), et l'augmentation touche la hiérarchie intermédiaire et les cadres supérieurs sans discrimination (fig. 3).

La hausse de la proportion des emplois de service par rapport aux emplois de production ne signifie pas pour autant la disparition de la pénibilité [7]. Selon les dernières enquêtes sur les conditions de travail, la moitié des employés de la branche des services disaient avoir à transporter des charges lourdes, le tiers affirmaient devoir maintenir des positions pénibles et

² L'évolution du terme d'usager vers celui de client, à laquelle on assiste dans les secteurs des soins, en est une bonne illustration.

Fig. 2: Proportion d'employés soumis à certains risques en fonction de leur statut

Fig. 3: Proportion de salariés devant respecter des délais de moins d'une journée en fonction du statut socioprofessionnel

plus de 30% déclaraient devoir respecter des normes de production avec des délais courts (de moins d'une journée).

Ces différents constats font penser qu'il y a hybridation croissante entre le travail ouvrier du secondaire et les tâches d'encadrement des emplois de service. On retrouve de plus en plus de pénibilité physique, de travail sous pression temporelle et de normes industrielles, dans des emplois précédemment limités au contact direct avec la clientèle [8], de même que prévalent des rapports producteur-client là où il n'y avait auparavant que de la production.

Le contact avec la clientèle dans une relation de service entraîne son lot de pénibilité: relations avec un public difficile, confrontation aux émotions, rapport imposé aux corps (formatage, contact) et proximité de la souffrance.

L'évolution des modes de gestion du personnel

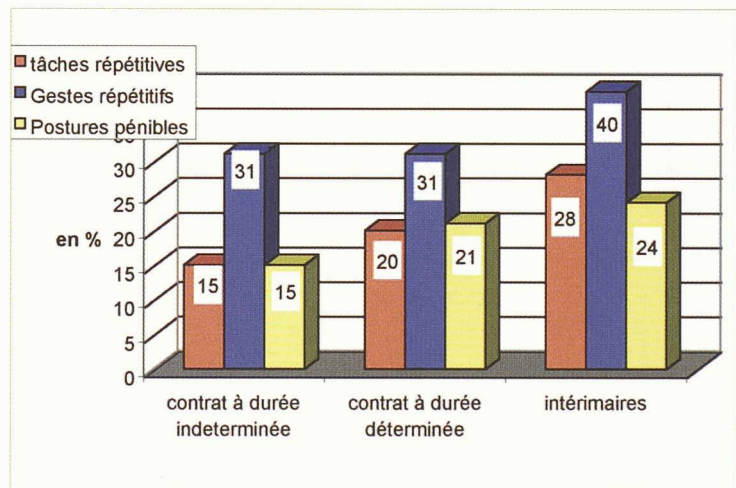
Parallèlement aux évolutions décrites, et sous l'impulsion des nouvelles technologies, le mode de gestion des entreprises a également évolué. Par mode de gestion, il faut entendre «l'ensemble des pratiques managériales mises en place par la direction d'une entreprise ou d'une organisation pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.» [9].

Le système taylorisé s'est caractérisé par une division du travail très émiettée, une production sous contrainte de temps, une division entre la conception et l'exécution des tâches, ainsi qu'un système de contrôle très élaboré. Selon ce mode de gestion, l'être humain est vu uniquement comme un exécutant doté d'une énergie physique et musculaire.

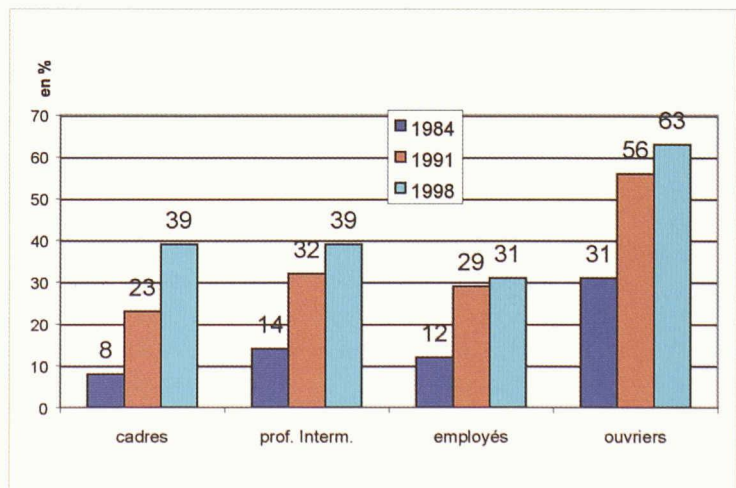
Les nouvelles pratiques managériales qui se sont répandues depuis le début des années quatre-vingt s'articulent toutes autour de la notion de compétitivité. Fondées sur l'idée de faire mieux que les concurrents, elles mettent l'accent sur le primat de la réussite, la sur-valorisation de l'action, l'obligation d'être fort, l'adaptabilité permanente, la mobilité, la canalisation de l'énergie individuelle dans les projets de l'entreprise et le défi permanent. Ce nouveau mode de gestion est associé à une plus grande autonomie (du moins formellement), une forte responsabilisation, une plus grande flexibilité et une polyvalence de la main-d'œuvre.

A travers ces formes d'organisation, les collectifs et les anciennes solidarités ont été cassés au profit d'une souscription individuelle aux objectifs de l'entreprise et au projet managérial. On remplace alors un système normatif par une régulation autonome entre les individus. Les relations entre personnes sont moins codifiées par la ligne hiérarchique que par l'interaction stratégique. Pour obtenir l'objectif prescrit, il faut collaborer, sans pour autant que les règles de la collaboration ne soient clairement édictées.

2



3



On est passé d'un monde pyramidal, hiérarchique et disciplinaire à des formes d'organisation fonctionnant en réseaux beaucoup plus flexibles et complexes. L'adaptabilité, la flexibilité, la mobilité sont exigées comme qualités essentielles des travailleurs, à qui l'on demande en permanence de se transformer pour s'adapter aux marchés, aux évolutions du contexte, aux technologies nouvelles. Parallèlement, les modalités du pouvoir et le type de conflits qui y sont liés se sont transformés: on est passé d'un pouvoir disciplinaire, centré sur l'obéissance aux ordres et aux injonctions de la hiérarchie, à un gouvernement qui demande l'adhésion et la mobilisation psychique. S'il fallait autrefois «rendre les corps dociles et utiles» [10], dans les nouvelles formes d'organisation, il s'agit de canaliser l'énergie psychique.

L'autonomie accrue laissée aux opérateurs peut paraître d'autant plus contraignante, que les employés sont soumis à une obligation de résultats, le donneur d'ordre se défaussant la plupart du temps sur le prestataire de toutes responsabilités vis-à-vis des moyens nécessaires pour atteindre ces résultats. Dans le même registre, comme le dit Yves Clot [11], le management demande aux opérateurs de prendre des responsabilités et de se mobiliser intellectuellement et subjectivement, sans cependant avoir de responsabilités effectives sur la finalité et le sens du travail à accomplir, «l'initiative, la pensée, la subjectivité se trouvent à la fois prescrites et interdites».

Ce contexte général d'hypercompétitivité a entraîné dans de nombreuses entreprises une «culture de l'urgence» [12], provoquée à la fois par la nécessité de répondre dans l'immédiat aux sollicitations du marché et par l'accélération induite par les nouvelles technologies et plus particulièrement par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Toutefois, cette obligation d'aller vite présente également un aspect auto-fabriqués (par l'individu ou par l'organisation) et une fonction idéologique afin de solliciter de la part du personnel une sorte de disponibilité permanente. L'exemple de Monsieur X, à qui son directeur demande de terminer des rapports pour le dimanche soir à minuit, en offre une bonne illustration. Poussées par cette nécessité d'aller toujours plus vite, les entreprises développent des politiques à court terme, d'autant plus marquées qu'elles subissent la pression exercée par les actionnaires. Du côté des employés, cela signifie privilégier l'action plutôt que la réflexion et prolonger ses heures de travail dans l'entreprise ou même au domicile. Cela signifie également un travail émietté avec des interruptions continues.

Intensification des rythmes et santé

Il existe une forte corrélation entre l'intensification des cadences de travail et les problèmes de santé. Un des phénomènes les plus visibles a été l'émergence ces dernières années des troubles musculo-squelettiques (voir article sur les pathologies émergentes, p. 13). Ce sont avant tout les pathologies d'hyper-sollicitation et les maladies liées à l'usure de l'organisme sous l'effet des contraintes de travail. Ces troubles musculo-squelettiques (TMS) sont liés non seulement aux postures ou aux efforts, mais également à des facteurs de risque dus à l'organisation du travail: travail répétitif, monotonie, forte cadence, etc. A tel point que les spécialistes ont proposé une nouvelle dénomination: «lésions attribuables au travail répétitif» (LATR). De façon générale, il s'agit de lésions chroniques, qui se développent progressivement. Les premiers symptômes sont le plus souvent l'inconfort, la fatigue et la douleur. Leur persistance peut toutefois aboutir, à plus ou moins long terme, à un état pathologique et même à une incapacité ou une invalidité [13]. Bien qu'il soit difficile d'évaluer en termes quantitatifs l'importance de ce phénomène, en raison de la sous-reconnaissance et de la sous-déclaration de ces maladies, on note une forte augmentation de leur incidence. En France, par exemple, de 1040 cas reconnus en 1990, on est passé, en 1996, à 5852 cas. Ces pathologies touchent des professions très diverses: caissières de supermarché, employés de banque, travailleuses à la poste, équipementiers de l'automobile, ouvriers du bâtiment. Le tableau II indique la proportion des personnes souffrant de problèmes de santé, selon qu'elles sont contraintes ou non à des mouvements répétitifs. L'intensification du rythme de travail a également une incidence importante sur l'état de stress et augmente les risques d'accidents avec blessures.

Changements managériaux et santé

Un des premiers effets de ce mode de fonctionnement est l'installation d'un fort malaise chez les employés. Ils ont l'impression de travailler sans cesse, sans pourtant atteindre des résultats satisfaisants ou obtenir une reconnaissance de la part de l'entreprise. Les médecins du travail, observent de plus en plus de personnes qui se plaignent «de perdre le fil» et présentent des troubles des conduites intellectuelles, décrites sous le terme de «Cognitive overflow syndrom» (COS): troubles de l'attention, de la concentration, de la mémoire, du langage (erreur ou manque de mots), des praxies (maladresse, oubli de savoir-faire) et surtout impression, en fin de journée, de n'être allé au bout d'aucun projet; les personnes atteintes en arrivant typiquement à dire «je suis occupé toute la journée, mais je n'ai rien fait». Ce malaise peut

Tableau II: Proportion des salariés signalant des problèmes de santé en relation avec le travail répétitif

(Sauf indication, tous les documents illustrant cet article ont été fournis par l'auteur)

évoluer vers un épuisement professionnel ou «burn-out», lorsque l'urgence des tâches à accomplir entre en contradiction avec l'éthique personnelle d'un travail bien fait³. Les centaines de cadres japonais qui meurent soudainement chaque année illustrent également un phénomène (appelé «karoshi») à mettre au compte de ce mode de gestion. Au delà de ces malaises, il faut encore rattacher ces formes d'organisation à la multiplication des cas de mobbing: en effet, le message, implicite ou explicite, de compétitivité obligée engendre une dramatisation affective des relations interindividuelles (comme l'explique un ouvrier de l'automobile «je vais devoir écraser mon voisin»).

En conclusion

Toutes les grandes enquêtes montrent une évolution négative des conditions de travail, avec de lourds effets sur la santé et le bien-être. Selon l'enquête européenne, 28% des personnes se plaignent de stress. En Suisse, les chiffres sont analogues et plus de 14% des employés interrogés présentent une série de symptômes laissant présager un épuisement professionnel. D'une entreprise à l'autre ou d'un pays à l'autre, on observe cependant des différences laissant supposer que cette dégradation des conditions de travail n'est pas uniquement liée aux évolutions du marché ou aux développements technologiques.

³ On rencontre souvent ce type de pathologie dans des professions caractérisées par une relation d'aide comme le travail infirmier ou celui d'assistance sociale.

Viviane Gonik, ergonome
IST - Institut universitaire romand de Santé au Travail
Rue du Bugnon 19, CH - 1005 Lausanne

PROPORTION DES SALARIÉS SIGNALANT DES PROBLÈMES DE SANTÉ EN RELATION AVEC LE TRAVAIL RÉPÉTITIF

%	Douleurs dorsales dans la nuque et les épaules	Douleurs musculaires des membres supérieurs	Douleurs musculaires des membres inférieurs	Douleurs musculaires
Effectuant des mouvements répétitifs	48	37	24	21
N'effectuant pas de mouvements répétitifs	19	11	4	4
Tous les salariés	33	23	13	11

Bibliographie

- [1] M. BARTOLI: «Management de la performance et intensification du travail», in «Intensité du travail et santé - Quelles recherches, quelles actions?», Iseres, L'Harmattan, 2001
- [2] CHRISTOPHE DEJOURS: «Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale», Seuil, Histoire Immédiate, Paris, 1998
- [3] M. P. GUIHO-BAILLY: «Des temps du travail à l'histoire singulière: apports de la clinique psychiatrique», *Temps et Travail*, Actes du 33^e congrès de la SELF, Paris 1998
- [4] «Santé, précarisation et précarité du travail», dossier spécial, *Arch. Mal. Prof.*, 1995, n°3, 171-202
- [5] A. THEBAUD-MONY: «Précarisation et santé - un couple à définir», *Travail* N° 30, 1993
- [6] OCDE: «New enterprise work practice and their labour market implications», *Employment Outlook*, juin 1999
- [7] HÉLÈNE DAVID: «Les mutations récentes du monde du travail», *Actes du congrès de la SELF*, Montréal, 2001
- [8] M. GOLLAC, S. VOLKOFF: «Citius, altius, fortius», *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 114, Paris, 1996

- [9] J. F. CHANLAT: «Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail» in «L'homme à l'échine pliée» (sous la direction de I. Brunstein), Desclée de Brouwer, Paris, 1999
- [10] MICHEL FOUCAULT: «Surveiller et punir», Gallimard, Paris 1975
- [11] YVES CLOT: «La santé à l'épreuve du travail», in «Intensité du travail et santé - Quelles recherches, quelles actions?», Iseres, L'Harmattan, Paris, 2000
- [12] N. AUBERT: «Le management par l'urgence» in «L'homme à l'échine pliée» (sous la direction I. Brunstein), Desclée de Brouwer, Paris, 1999
- [13] I. KUORINKA, L. FORCIER (dir) et al.: «Les lésions attribuables au travail répétitif» (ouvrage de référence sur les lésions musculo-squelettiques liées au travail), Maloine, Paris, 1995
- [14] Les dossiers de la DARES: «Organisation du Travail, résultats des enquêtes - Conditions de travail, 1984, 1991, 1998», *La documentation Française*, Paris 2000
- [15] Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail: «Ten years of working conditions in the european union», Luxembourg, juin 2001

LES CENTRES D'APPEL, USINES DE LA NOUVELLE ÉCONOMIE

Niveau élevé de qualifications, emploi requérant de solides compétences, en relation avec la clientèle, sous contrôle temporel étroit et soumis à une très forte prescription quant au contenu des échanges, telles sont les caractéristiques du travail dans les centres d'appels téléphoniques (CAT). De ce point de vue, les CAT représentent des modèles symboliques de la nouvelle économie - comme les usines de voitures ont pu représenter le travail taylorisé - et si Charlie Chaplin tournait «Les Temps Modernes» aujourd'hui, il y a fort à parier que le film se déroulerait dans un centre d'appel.

Avec-vous déjà reçu un appel téléphonique pour vous vendre une encyclopédie ou un abonnement à un périodique? Avez-vous déjà appelé pour réserver un billet d'avion ou téléphoné à un numéro vert pour obtenir un renseignement? Si oui, vous avez été en contact avec un centre d'appel téléphonique. Certes, les centrales téléphoniques ont existé dès l'apparition du téléphone, mais elles se sont massivement développées grâce aux progrès des technologies de l'information et de la communication (NTIC). Des systèmes associant télécommunication et informatique permettent aujourd'hui de gérer plusieurs centaines d'appels en les distribuant selon la disponibilité des opérateurs (*Automatic Call Distribution*); d'autres, comme le *Computer Telephony Integration* (CTI), font apparaître des informations concernant le client avant même que l'on décroche. On peut désormais établir une relation avec un client partout et à tout moment, et exploiter la traçabilité de cette relation de façon toujours plus performante et en temps réel grâce à des bases de données.

Ce secteur est en pleine croissance. En Europe, on compte plus d'un million d'emplois de ce type, dont environ 140 000 en France répartis dans plus de 3000 centres d'appel, avec un taux de croissance très fort puisqu'on prévoit une progression de 20% jusqu'en 2005. Si l'on ne dispose pas de données chiffrées pour la Suisse, on peut penser que le développement de ces formes de travail y est analogue à ce qui se passe dans le reste de l'Europe.

L'appellation «centres d'appels» recouvre en fait une réalité complexe et des vocations diverses. Il faut en premier lieu distinguer les centres dits externalisés des plates-formes internes. Dans le premier cas, il s'agit d'entreprises prestataires de services, qui assurent tout ou partie de la «relation client» pour le compte de leurs donneurs d'ordre. Dans le deuxième, ce sont des salariés de l'entreprise qui exercent leur métier par téléphone. Les sociétés utilisatrices de CAT sont notamment les télécoms, les fournisseurs d'accès à Internet, les assurances, les banques, les sociétés de vente par correspondance, les instituts de sondage, les milieux du tourisme et de la grande distribution¹.

Avec les NTIC, la relation clientèle peut se déployer sur l'ensemble du territoire national ou international. Vous pensez télé-

phoner à un opérateur situé dans votre ville, alors que celle-ci ou celui-ci se trouve peut-être à Sion, Dublin, Amsterdam ou au Maroc. Ces délocalisations tendent à se généraliser pour des raisons de coût de la main-d'œuvre ou en raison d'avantages fiscaux.

Des conditions de travail pénibles

Une première incursion sur les «plateaux téléphoniques» donne le sentiment d'une ruche en pleine ébullition: des centaines d'opérateurs répartis en groupe s'y agitent, séparés par de minces cloisons. Chaque chargé de clientèle est en conversation incessante, parlant dans un micro situé devant sa bouche, relié à un casque d'écoute, pianotant sur un clavier d'ordinateur. L'activité des chargés de clientèle est un travail parcellisé selon les principes tayloriens. Un appel dure en moyenne d'une à sept minutes, selon la complexité des informations à traiter et/ou donner. Les appels sont attribués de manière automatique en fonction des disponibilités des opérateurs, qui enchaînent donc des conversations à la fois répétées et uniques (si un client téléphone plusieurs fois, il n'aboutira pas nécessairement chez le même opérateur).

Les interactions téléphoniques suivent un déroulement informatique systématique et rigide. Des scripts encadrent l'activité, qui énoncent des phrases types permettant d'ouvrir ou de fermer l'appel, de diriger la conversation, de répondre aux objections, etc.²... Certains scripts peuvent comporter plus de quarante pages, tandis que des outils de contrôle technologique et humain assurent la réalisation effective des objectifs de production, qui déterminent en partie le salaire. Le contrôle est permanent par le biais de superviseurs ou chefs de groupe qui sont, à tout moment et à l'insu de l'opérateur, habilités à se brancher sur l'appel. Enfin, les appels en attente s'affichent sur un tableau lumineux, créant une pression supplémentaire sur les opérateurs.

Ces conditions de travail pénibles génèrent un stress important, d'autant que s'y ajoutent des horaires très décalés, du travail de nuit et des rémunérations assez basses. Elles sont d'autant plus difficiles à supporter que les opérateurs possèdent des diplômes, la plupart des CAT embauchant à partir de bac +2 voire +4, soit un personnel hautement formé. Le slogan de l'un de ces centres installé en Belgique résume bien la vie des opérateurs³: «A votre service sept jours sur sept, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, esprit dynamique, polyvalence, facilité d'adaptation, jamais malade, pas d'arrivée tardive et surtout pas de vacances»...

Selon une enquête réalisée par le syndicat CFDT⁴, 48% des personnes interrogées, employées dans un CAT, se plaignent de stress, un chiffre qui s'élève à 61% pour celles qui n'ont aucune marge d'initiative. Ces difficultés expliquent en partie la rotation importante du personnel, qui atteint jusqu'à 30% dans certains cas.

¹ «Centres d'appel, les nouvelles usines du tertiaire?» Dossier du mensuel *Travail et Changement*, n° 273, pp. 7-16, 12/2001

² M. BUSCATTO: «Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique», *Sociologie du travail*, n°44, pp. 99-117, 2002

³ Cité par G. Balbastre: «Les nouveaux esclaves de la téléopération», *Le Monde Diplomatique*, pp. 14-15, mai 2000

⁴ «Centres d'appel: il n'y a personne au bout du fil», CFDT, mars 2002