

---

## Documents sauvegardés

Mardi 12 mars 2024 à 10 h 22

1 document

---

# Sommaire

## Documents sauvegardés • 1 document

- 11 mars 2024
- La Croix** **« À ne plus écouter ses salariés, l'entreprise perd en qualité »** **3**
- ... **Bruno Palier** Directeur de recherche du CNRS en science politique à Sciences Po (Crédit photo : Alexis Lecomte) La contestation de la réforme des retraites, après la crise du Covid, a révélé un ...

## Documents sauvegardés



© 2024 la Croix. Tous droits réservés.  
Le présent document est protégé par les lois et conventions internationales sur le droit d'auteur et son utilisation est régie par ces lois et conventions.

**PubliC** Certificat émis le 12 mars 2024 à FNSP-SCIENCES-POLITQUES-PARIS à des fins de visualisation personnelle et temporaire.  
news:20240311-LC-cue-print-la\_croix-qvjvsa

<b>Nom de la source</b>	Lundi 11 mars 2024
La Croix	La Croix • no. 42867
<b>Type de source</b>	• p. 19
Presse • Journaux	• 1120 mots
<b>Périodicité</b>	
Quotidien	
<b>Couverture géographique</b>	
Nationale	
<b>Provenance</b>	
France	



## « À ne plus écouter ses salariés, l'entreprise perd en qualité »

Recueilli par Isabelle de Gaulmyn

**Bruno Palier**

Directeur de recherche du CNRS en science politique à Sciences Po

(Crédit photo : Alexis Lecomte)

La contestation de la réforme des retraites, après la crise du Covid, a révélé un mal-être au travail qui tient notamment à l'écart entre les aspirations individuelles et collectives et la réalité. Pour comprendre ce mal-être, **Bruno Palier** a mobilisé des chercheurs, rassemblant l'ensemble de leurs contributions dans un ouvrage passionnant et très divers (1).

**P**our *Que sait-on du travail ?*, vous avez rassemblé une soixantaine de chercheurs autour du thème du travail. Pourquoi cette initiative ?

**Bruno Palier** : En 2023, après les manifestations contre la réforme des retraites, nous avons voulu comprendre pourquoi les Français refusaient de travailler plus longtemps. Étaient-ils vraiment « paresseux » comme certains l'ont prétendu ? Nous montrons dans cet ouvrage qu'ils restent en réalité très attachés à leur travail, mais que les conditions de travail, physiques comme psychiques, sont, elles, très médiocres, bien plus que chez nos voisins européens.

Vous parlez même d'une dégradation du travail en France. Sur quels éléments objectifs établissez-vous un tel diagnostic ?

**B. P.** : Déjà, les accidents au travail. Ils avaient diminué de 1990 à 2010, mais à partir de 2011, on semble avoir atteint une sorte de plateau incompressible, assez élevé. Il y a deux fois plus d'accidents du travail mortel en France que dans la moyenne européenne. À partir d'enquêtes auprès des personnes, nous notons de nombreuses difficultés au travail. Ainsi, plus de 100 000 travailleurs par an sont déclarés inaptes par le médecin du travail ! On observe une intensification du rythme de travail un peu partout, organisée par les directions d'entreprise, comme celles des services publics. Il s'agit de faire toujours plus, avec des cadences qui augmentent, des objectifs plus élevés. Tout cela a des conséquences physiques, mais aussi des effets sur le sens que l'on donne à son travail. Se développe le sentiment que l'on ne parvient plus à bien faire son travail. C'est vrai pour les ouvriers comme

pour les cadres. Quand on est passé aux 35 heures dans beaucoup d'entreprises, dans l'industrie notamment, on a demandé de faire en 35 heures ce que l'on faisait en 39 heures, en augmentant la pression sur le travail. Cela risque d'être la même chose avec la semaine de quatre jours : faire en quatre jours le même nombre d'heures qu'en cinq jours pose des problèmes d'organisation et de concentration. On est, là aussi et toujours, dans une logique d'intensification du travail.

Dans quel type d'entreprises cette intensification est particulièrement à l'œuvre ?

**B. P.** : Certaines entreprises comme Orange, ou Renault, ont pressurisé à l'extrême avec les conséquences terribles que l'on sait. Cela est accentué par la distance qui ne fait que s'accroître entre

## Documents sauvegardés

ceux qui définissent les objectifs – ils sont parfois même dans un autre pays – et ceux qui doivent les mettre en œuvre. Il existe aujourd’hui une différence importante entre le travail prescrit et le travail réel. On pense souvent à l’industrie, mais c’est vrai aussi dans les services, les entrepôts, où les travailleurs ont un casque sur les oreilles pour leur dicter ce qu’ils doivent faire, ou des aides à domicile dont le travail est contrôlé par le biais d’une application. Ce sont aussi dans toutes ces professions que l’on a dites « essentielles » durant le Covid (soin aux personnes, ménage, commerce de grande surface...) que se concentrent les difficultés : faibles rémunérations, horaires atypiques, mauvaises conditions de travail.

Vous parlez d’un fort ressentiment des Français au travail.

**B. P. :** De fait, dans la production comme les services, bien souvent, le salarié n’a plus son mot à dire, et manque de reconnaissance dans sa tâche. Il n’est ni écouté, ni reconnu. Ce manque de reconnaissance génère un ressentiment social qui débouche sur un ressentiment politique. Cela peut ensuite se traduire par un vote pour les partis populistes de droite radicale. On arrive même à un certain paradoxe : à force de ne plus écouter ni reconnaître ses salariés, l’entreprise y perd beaucoup en qualité, et aussi en rentabilité, avec la multiplication des arrêts maladie par exemple.

Comment expliquer cette évolution ?

**B. P. :** Depuis trente ans, l’essentiel de l’attention portait sur l’emploi, qu’il fallait préserver. Y compris au prix d’une dégradation des conditions de travail. Avec la baisse du chômage, les nouvelles conditions démographiques, la

montée des secteurs en tension, cela change. Les salariés relèvent la tête. Les employeurs sont obligés de se reposer à nouveau la question des conditions de travail et de l’intérêt et du sens des emplois qu’ils proposent. La question du travail, de sa rémunération, de ses conditions, de sa reconnaissance est devenue centrale. Même chose, d’ailleurs, pour l’analyse économique : les études des économistes sur les causes du chômage, ou les politiques d’emploi ont longtemps dominé dans les médias. Désormais, la question du travail se trouve au cœur de l’attention publique, du fait de la baisse du chômage, la crise du Covid, les débats suscités par la réforme des retraites de 2023. Ce rééquilibrage a mis en lumière des situations dégradées dans de nombreux secteurs de l’économie. Les employeurs peinent à trouver des candidats, et doivent proposer des postes plus attractifs.

Dans le livre, certaines études montrent une grande insatisfaction de nombreux cadres dans leur travail.

**B. P. :** Beaucoup de cadres souffrent d’une organisation du travail qui les coince entre les décisions venues d’en haut et les conditions difficiles de leur mise en œuvre. Le management à la française est très vertical, il repose sur des chiffres, des objectifs à atteindre, ce qui implique aussi beaucoup de *reporting* et de contrôles, et peu d’autonomie, sans que le point de vue, les savoir-faire des personnes devant réaliser les activités soient pris en compte. Par exemple, dans notre pays on a adopté le *lean management* de manière très technocratique. Il faudrait diffuser une culture de management différente, plus horizontale, plus inclusive, qui fasse participer les salariés aux décisions les concernant. Cette verticalité s’apprend dès l’école.

Le système d’éducation français, très hiérarchique, fondée sur une obéissance sans participation des élèves, n’aide pas ensuite à transformer les comportements au travail. Ce n’est évidemment pas général. Certaines entreprises ont mis en place des organisations plus participatives, ce que l’on appelle l’entreprise apprenante, où l’on accorde une plus grande confiance aux salariés, comme dans les pays du nord de l’Europe.

(1) *Que sait-on du travail ?*, Presses de Sciences Po, 2023.