Flexibilité et RPS

Christophe Everaere

▶ **To cite this version:**

Christophe Everaere. Flexibilité et RPS. Dictionnaire des risques psychosociaux. Ouvrage dirigé par Zawieja P. et Guarnieri F., Le Seuil, pp.325-327, 2014. halshs-00871495v1

HAL Id: halshs-00871495
https://shs.hal.science/halshs-00871495v1

Submitted on 11 Oct 2013 (v1), last revised 13 Jan 2014 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Flexibilité (contribution au *Dictionnaire des risques psychosociaux*, ouvrage dirigé par Zawieja P. et Guarnieri G. publié aux Editions du Seuil en 2014)

Christophe EVERAERE
Professeur des Universités
IAE - Université Jean Moulin Lyon 3
6 cours Albert Thomas
69355 Lyon Cedex 08
e-mail : christophe.everaere@univ-lyon3.fr

La flexibilité s'est massivement développée dans les entreprises (et l'ensemble des organisations) depuis les années 1980. Elle se décline sous des formes variées : la polyvalence *, l'aménagement du temps de travail ou la modulation des horaires, l'autonomie * dans le travail, la mobilité géographique (souplesse d'affectation dans les lieux de travail), l'intérim, les contrats à durée déterminée, la sous-traitance, l'externalisation, etc. Chacun de ces dispositifs répond aux besoins d'adaptation des entreprises confrontées à l'incertitude et à l'urgence. Certains de ces dispositifs se mesurent facilement. C'est le cas, par exemple, du recours à l'intérim ainsi qu'aux horaires flexibles. D'autres dispositifs sont plus qualitatifs quand ils engagent, par exemple, la capacité des opérateurs, de façon individuelle ou collective, à régir à des événements imprévisibles, à innover et être créatifs, grâce à leur autonomie * et capacité d'improvisation (Everaere, 2012).

Un point important concernant les RPS réside dans le caractère **choisi** ou **subi** de ces dispositifs de flexibilité. Si l'intérim est couramment associé à la précarité, il arrive que des intérimaires refusent d'être embauchés en CDI (ils seraient 25 % dans ce cas) et voient dans l'intérim un moyen de choisir la nature et les moments de leurs missions. Il en est de même pour les personnes qui choisissent de travailler à temps partiel. Dès lors que les dispositifs font l'objet d'un choix de la part des personnes (de travailler en intérim, à temps partiel, de changer régulièrement de postes de travail, etc.), l'occurrence et la gravité des RPS s'en trouvent amoindries.

En revanche, le risque de RPS est nettement plus grand quand la flexibilité revêt un caractère subi. Statistiquement, la flexibilité est nettement plus subie, et donc génératrice de RPS, quand le niveau de qualification des personnes est faible (environ 5 millions de personnes en France sont dans ce cas). Le défaut de qualification est corrélé avec l'instabilité des contrats de travail (75 % des intérimaires occupent des postes d'ouvriers (non qualifié pour la moitié d'entre eux) pendant des missions brèves qui durent deux semaines en moyenne), ainsi qu'avec le caractère subi de la flexibilité (typiquement le travail à temps partiel combiné à des horaires instables et imprévisibles, appliqué notamment dans la grande distribution ou la restauration rapide).

Dans ces situations de flexibilité subie, les RPS se manifestent de différentes manières :

Le stress du lendemain pour les salariés précaires

Les salariés précaires sont par définition des salariés fragiles. Leur faible niveau de qualification les rend facilement interchangeables et incite peu les entreprises à investir dans leur formation. Il en découle un cercle vicieux : faible capital humain -> risque de précarité et d'instabilité des contrats de travail -> peu d'efforts de la part des entreprises pour investir dans leur formation -> faible attractivité professionnelle de ces personnes -> risques de précarité.

Un article alarmiste de l'hebdomadaire *Mariane* (n° 722, daté du 19 au 25 février 2011) intitulé « 6 millions de salariés gagnent moins de 750 Euros par mois » s'intéressait précisément aux salariés fragiles (précaires) socialement et économiquement qui sont directement concernés par des formes de flexibilité subies : contrats précaires et/ou à temps partiel payés aux minima conventionnels.

Le stress provient ici des difficultés économiques de trouver des missions d'intérim ou de manquer d'heures pour les salariés à temps partiel. Le stress provient également des difficultés induites par l'imprévisibilité des horaires pour les salariées à temps partiel. C'est le cas des caissières dans les grandes surfaces qui sont amenées à devoir travailler plus longtemps que prévu, mais qui l'apprennent parfois le jour même, comme l'illustre le témoigne suivant : «*Après avoir travaillé le matin, à peine rentrée chez moi, j'avais un appel et devais y retourner. Jamais je ne pouvais prévoir quoi que ce soit (…). A temps partiel, les employeurs jouent au yo-yo avec nous, et en prévenant seulement la veille pour le lendemain, si ce n'est le matin même* » (témoignage d'une caissière cité par A. Lebaube, « Des emplois faits de bric et de broc », *Le Monde Initiatives*, 16 septembre 1996).

Un sentiment de résignation et de soumission

La difficulté de trouver des missions, d'obtenir un emploi ou de préserver des heures de travail pour les salariés les plus fragiles peut générer d'autres formes de souffrance au travail. Des auteurs observent ainsi une attitude de résignation, de retrait et d'amertume concernant les salariés précaires, « jetables » en lien avec un sentiment de disqualification et de perte de dignité sociale (de Nanteuil, 2002).

La fragilité professionnelle des salariés précaires peut les amener à accepter des situations de travail potentiellement dangereuses ou pénibles. « *C'est déjà bien beau d'avoir un emploi, il ne faut pas se montrer difficile sur les conditions de travail* » (citation mise en exergue du dossier : « Travail précaire, santé dégradée, exclusion… Les maux du chômage », *Santé et Travail*, n° 73, janvier 2011, p. 25). «*Quand on est intérimaire, on doit tout accepter (…). Pour nous faire tenir, on nous agite la carotte de l'embauche* » (témoignage d'intérimaire cité par M. Delberghe et S. Lauer, « Le recours à l'intérim entraîne une cascade de procès chez PSA », *Le Monde*, 19 juin 2003). Cet autre verbatim confirme le phénomène de soumission qui peut concerner les salariés les plus précaires, ceux pour qui cette flexibilité (de l'emploi) est subie.

Des salariés isolés, voire en concurrence avec les autres

La question du soutien social, qui renvoie à l'aide et au support dont peut bénéficier le salarié de la part de ses collègues ou de sa hiérarchie, a été explicitement intégrée comme variable pouvant affecter le stress professionnel, les risques psychosociaux et donc porter atteinte à la santé au travail. Or, les salariés flexibles (en CDD ou en intérim) bénéficient moins de l'aide de leurs collègues que les salariés en CDI (Rouxel, 2009). Ce défaut d'aide peut dans certains cas s'accompagner d'une forme de mise en concurrence entre les salariés flexibles, qui aimeraient bien se stabiliser en décrochant un CDI, et les titulaires en place : « Chez les salariés intérimaires, la crainte de non-reconduction de mission génère un sur-investissement au travail qui créée les conditions d'une intensification productive généralisée et engendre de fait la mise en concurrence avec les permanents et l'hostilité de ceux-ci » (Papinot, 2009, p. 494).

De leur côté, les titulaires internes (les *insiders*) craignent de connaître le sort des précaires (*outsiders) et* ressentent également une forme de stress et de précarité subjective.

La sous-traitance et l'éclatement de l'unité sociale de l'entreprise

La sous-traitance est explicitement liée à une recherche de flexibilité de la part des entreprises. Or, différentes enquêtes montrent un écart sensible dans la qualité des conditions de travail entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants, en défaveur de ces derniers : notamment des contraintes de rythmes plus fortes chez les sous-traitants. De plus, les salariés des sous-traitants se déclarent plus souvent confrontés à l'impossibilité de maintenir à la fois la qualité et les délais de production (Algeva et Amira, 2011). Une situation d'objectifs contradictoires typique d'une cause possible de stress.

La sous-traitance est souvent combinée avec le recours à l'intérim et peut se dérouler dans les locaux du donneur d'ordre. Dans ce cas, c'est toute l'entreprise qui peut éclater sous la pression de la flexibilité lui faisant perdre son unité sociale. Comment coopérer et se sentir membre d'une communauté soudée quand les statuts, les enjeux et les intérêts divergent ? Comment maîtriser sereinement l'ensemble des processus quand la chaîne des responsabilités est diluée entre une multitude d'acteurs distincts (cf. AZF…) ?

Une recherche de flexibilité – à court terme et contraignante (pour les individus) – peut donc porter préjudice à une logique de coopération et de compétence collective qui nécessite un minimum de stabilité, de confiance et de cohésion entre les personnes.

Bibliographie

Algava E., Amira S. (2011), « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordre », *DARES Analyses*, février, n° 011.

Everaere C. (2012), « La flexibilité appliquée aux ressources humaines : compatibilités et contradictions », *Revue Française de Gestion*, vol. 38, n° 221, février

Nanteuil De. M. (2002), « Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité », *Travail et Emploi*, janvier, n° 89.

Papinot C., (2009), « Jeunes intérimaires et ouvriers permanents en France : quelle solidarité au travail ?, *Relations Industrielles*, n° 64-3.

Rouxel C., (2009), « Conditions de travail et précarité de l'emploi », *Premières Informations et premières synthèses*, DARES, juillet, n° 28.2.