

Compte rendu de la première séance du séminaire
de synthèse sur l'intensification du travail
3 février 2000

Étaient présents : Philippe Askenazy, Élisabeth Campagnac, Myriam Campinos, Damien Cartron, Yves Clot, Thomas Coutrot, Frédéric de Coninck, Ghislaine Doniol-Shaw, Alain Fernex, Corinne Gaudart, Michel Gollac, François Michon, Pascal Paoli, Thomas Périlleux, Valérie Pueyo, Yvon Quéinnec, Patrick Remy, Bénédicte Reynaud, Antoine Valeyre, Serge Volkoff

Le séminaire s'est déroulé en cinq étapes :

- Présentation des objectifs et de l'organisation du séminaire
- Présentation des participants et de ce qu'ils entendent par intensification du travail
- Présentation de la synthèse d'Alain Fernex
- Discussion autour de la synthèse d'Alain Fernex
- Suggestions pour les séances à venir

Présentation des objectifs et de l'organisation du séminaire

Cf. le document de présentation du séminaire joint (synthèse.rtf).

Présentation des participants :

Ghislaine Doniol-Shaw (Latts/CNRS) s'intéresse aux liens entre travail et santé sur les salariés les plus fragiles (emplois précaires, emplois de la sous-traitance). Elle collabore avec des médecins du travail et exploite des enquêtes épidémiologiques longitudinales. L'augmentation des contraintes, et le fait d'y être continuellement exposé, sont associés à une dégradation de la santé (qui n'est pas seulement une dégradation psychologique). Lors d'amélioration de la situation au travail, l'amélioration concerne plus les dimensions psychologiques que les dimensions physiques (la dégradation physique semble plus irréversible). Ghislaine Doniol-Shaw souhaite des indicateurs plus précis des conditions de travail et de la santé au travail. Quelles sont les conditions qui ont des effets délétères sur les salariés, et quelles sont, à l'inverse, les dimensions qui améliorent la santé au travail des salariés ?

Damien Cartron (CEE) s'intéresse aux conséquences de l'intensification du travail sur les conditions de travail, sur l'engagement des salariés, et sur leur enchantement ou désenchantement au travail qu'il cherche à mettre en lien avec l'évaluation du travail (et plus généralement du contrôle au travail, et des nouvelles normes de management). Il a trois terrains : une étude monographique de trois mois au Mc Donald's, une cinquantaine d'entretiens avec des salariés ayant subis une intensification de leur travail, et une exploitation statistique des fichiers Insee/Darés (conditions de travail, Totto, bonheur et travail).

François Michon (Paris I – Ires) considère l'intensité du travail comme étant au carrefour de quatre préoccupations :

- conditions de travail et pénibilité
- productivité, efficacité et performance du travail
- organisation du travail et ses transformations actuelles
- marché du travail et mobilité liée aux conditions de travail

Actuellement, ses recherches sont axées sur le contenu du travail, sur les contraintes de temps, et aussi les formes d'emploi (précaires...). Il cherche à mettre en relation ces différents aspects.

Patrick Remy (Ministère de la recherche) coordinateur de l'appel d'offres qui co-finance le séminaire. Juriste de formation, il ne travaille pas à proprement parler sur le thème de l'intensification du travail.

Philippe Askenazy (CEPREMAP/CNRS) a étudié dans le cadre de sa thèse les conditions de travail et l'intensification aux États-Unis. Il s'est intéressé au lien entre les nouvelles pratiques de travail, et l'explosion des accidents du travail et des maladies. Puis, il a étudié l'effet des réorganisations du travail sur la productivité. L'intensification du travail correspond-elle à une augmentation de la productivité? Il s'est aussi interrogé sur les conditions de l'acceptation de l'intensification du travail.

Bénédicte Reynaud (CEPREMAP/CNRS) s'intéresse aux rapports salariaux qui permettent une intensification du travail (au sens strict de plus d'effort au travail pour un même taux d'engagement). Elle essaie de dégager des règles permettant l'intensification (comme par exemple la mise en place de primes individualisées, de promotions subordonnées à l'intensification du travail). En collaboration avec Jérôme Bourdieu, elle étudie l'influence du passage aux trente-cinq avec comme arrière plan la réduction du travail au XIX^e qui avait eu des répercussions sur la santé des salariés.

Thomas Périlleux (Université Catholique de Louvain) a fait une recherche dans le cadre de sa thèse de doctorat sur une grande entreprise industrielle en Belgique. Il s'est intéressé aux mutations entre deux ateliers de production organisés de manière très différente. Il a développé la notion d'épreuve au travail pour étudier ces mutations. Il a caractérisé plusieurs dimensions d'épreuves (qui peuvent être considérées comme des moments d'évaluation des personnes dans leur travail) à savoir la formalisation (comment sont formalisés les critères servants à évaluer un travail ou une production) et la dramatisation (qui se rapproche de l'implication subjective). Il travaille actuellement sur un projet sur les modes de contrôles et les modes de compromis. Il veut faire un lien entre les formes de contrôle et les formes d'intensification.

Serge Volkoff (GIP-CREAPT) a participé à l'évaluation statistique de l'intensification du travail, mais aussi à une étude ergonomique de l'intensification. Il y a des formes de l'intensification du travail qui potentialisent d'autres aspects des contraintes au travail. On ne fait pas face de la même manière à des exigences physiques, ou à d'autres exigences. De plus, il y a probablement aussi, intensification des processus de décision et de conception dans l'entreprise. S'intéresse enfin aux problèmes du vieillissement au travail.

Valérie Pueyo (GIP-CREAPT) a rencontré l'intensification du travail dans les entreprises dans lesquelles elle est intervenue au travers de la combinaison de contraintes de temps et des contraintes marchandes (client, flexibilité, polyvalence). Elle a rencontré cette combinaison dans une problématique de vieillissement au travail, et d'exclusion de salariés vieillissants. Dans la sidérurgie, l'intensification doit être mise en relation avec des modes de temps partiels liés à des mesures d'âge qui font qu'une masse de travail de plus en plus importante est confiée à un effectif de plus en plus restreint. De plus, on passe d'une production de masse à une production différenciée. Elle étudie l'impact que cette intensification peut avoir sur le rythme d'exclusion, sur la santé, sur la construction des compétences (aussi bien individuelles que dans des collectifs de travail).

Corinne Gaudart (GIP-CREAPT) travaille sur le lien entre vieillissement au travail et expérience. L'intensification n'est pas son objet d'étude, mais elle la constate sur le terrain (secteurs industriel et tertiaire). Les formes d'intensification dans le tertiaire et dans le secteur industriel sont assez proches. La polyvalence est un des moyens de l'intensification lorsqu'elle est basée sur une méconnaissance de l'activité réelle des opérateurs. De ce fait, elle peut conduire à une fragilisation, et vers une exclusion progressive du poste de travail. Cela se vérifie d'autant plus que la hiérarchie demande de plus en plus de réactivité aux opérateurs, et les vieillissants en situation de monovalence sont en décalage par rapport à ce qui est attendu de la hiérarchie.

Yvon Quéinnec (Université Toulouse II / CNRS) s'intéresse aux aspects d'horaires dans la pression temporelle. Il constate une tendance à la fragmentation des horaires, un développement du travail de nuit, du samedi et dimanche (horaires a-sociaux, ou a-typiques), enfin un allongement de la durée des postes (le 3*8 est remplacé par le 2*12). Un certain nombre de salariés sont favorables au 2*12 tout en le supportant mal. Il cherche à appréhender les conséquences sur la santé, sur la vie hors travail, et sur la fiabilité des systèmes.

Yves Clot (CNAM) s'intéresse aux dimensions psychologiques de l'intensification mais il recherche la confrontation avec d'autres disciplines. Il étudie le contrecoup psychique de la transformation de la recherche de la performance, la transformation des prescriptions. Il est de plus en plus nécessaire de travailler en équipe, et à la fois le fait de travailler ensemble, de se considérer comme une équipe est de plus en plus compliqué ; il y a des difficultés pour faire collectivement face aux situations. La désorganisation peut être un facteur d'intensification au

travail (et non la seule organisation). La trop grande faiblesse des obligations partagées met les personnes en difficulté.

Pascal Paoli (Fondation européenne de l'amélioration des conditions de travail) lors de l'exploitation des enquêtes de la fondation européenne (1990, 1995) remarque que l'intensification du travail concerne quasiment tous les pays. Le principe de ces enquêtes est de montrer aux décideurs au niveau européen (organisations syndicales, patronales, la commission européenne) que les choses ne vont pas aussi bien qu'on le pense, et qu'un certain nombre d'actions doivent être mises en œuvre. Il étudie le stress au travail, et sa mise en relation avec l'autonomie, mais aussi le lien entre précarisation, santé, âge et conditions de travail...

Alain Fernex (Université de Grenoble II – Pierre Mendès France) a réalisé une étude sur l'intensification du travail pour l'Isères. Il y avait en effet, chez les syndicalistes, l'impression d'une dégradation des conditions de travail, mais ils manquaient d'outils pour l'apprécier (ce qui détermine la nature de l'intervention syndicale). Il a dressé un état des lieux de la question (Cf. texte présenté), et a cherché des outils pour mesurer l'intensification. Il est aussi intéressé par les comparaisons internationales.

Myriam Campinos (GIP Mutations industrielles / CNRS) a travaillé sur la productivité dans le bâtiment. Elle a notamment étudiée comment la très forte augmentation de la productivité dans les grandes entreprises avait été très largement compensé par le développement des emplois connexes à la fabrication. Actuellement elle travaille sur les questions de la normalisation et de la qualité, et donc pas directement sur le problème de l'intensification du travail. Elle s'intéresse particulièrement aux transformations de l'organisation du travail, l'évolution des performances, et les questions de contrôle. A travaillé dans le secteur de la chimie, à France Telecom, et chez Renault. Elle s'intéresse avant tout à la complexification du travail dans les systèmes de prescriptions et de normalisation.

Élisabeth Campagnac (Latts) travaille avec Ghislaine Doniol-Shaw sur le passage aux 35h00. Elles constatent une très grande variété de reconfiguration des organisations de travail à l'occasion du passage aux 35h00. Veut faire le lien entre l'intensification et les formes d'organisations du travail (notamment autour de l'instrumentation de gestion). En effet, l'instrumentation de gestion pousse à une intensification du travail sous des formes très différentes. Est intéressée par les comparaisons internationales et plus particulièrement entre des pays ayants des traditions industrielles et d'autres ayants des traditions marchandes.

Antoine Valeyre (CEE) s'intéresse aux évolutions des contraintes de rythme, principalement sur les enquêtes conditions de travail de la Darés. Il s'intéresse à la mise en évidence de la différenciation croissante des modalités de l'intensification du travail, en fonction de la différenciation des systèmes socio-techniques de production, et des systèmes d'organisation du travail. Il a mené une étude dynamique, à partir de données sectorielles, pour essayer de

réunir des informations relevant des salariés et des systèmes productifs. Il est clair que les formes classiques d'intensification (augmenter les contraintes de rythmes) se trouvent superposées avec des formes nouvelles liées aux flux... Quelles sont les pluralités de temps sur lesquelles se fondent l'intensification du travail (en terme d'opération, de flux, en termes production, de conception...) ? De plus, il faut prendre en compte les différentes formes de contrôle des salariés, des équipements sur lesquels ils travaillent, et les produits. Enfin, il désire lier les formes d'intensification avec les modes de gestion de l'emploi, la flexibilisation, la pression sur les effectifs, etc.

Il essaye d'explorer un certain nombre de déterminants économiques de l'évolution des contraintes de rythme, en termes de rentabilité, rentabilité, et aussi d'une différenciation des logiques de rentabilité.

Thomas Coutrot (Darés) a travaillé les formes de mobilisation de la force de travail. Il est intéressé par des études sur l'impact des 35h00, à l'intensification éventuelle qui peut en découler, conséquence de l'intensification sur les accidents du travail et les maladies professionnelles. Les maladies professionnelles et les accidents du travail sont probablement la seule forme d'objectivation possible de l'intensification du travail.

Présentation de la synthèse d'Alain Fernex

Se reporter au texte distribué (fernex.rtf).

Discussion de la synthèse d'Alain Fernex

Michel Gollac :

- Y a-t-il de nouvelles attitudes syndicales face à l'intensification ?
- Quel statut pour les études de cas favorables mentionnées dans la présentation (référence à une littérature qui mentionne des études de cas favorables) ? Est-ce dû à une polarisation de la recherche sur certains aspects favorables, à des secteurs particuliers, ou à des modes d'organisation qui seraient à la fois efficaces, et moins dommageables pour les salariés ?

Alain Fernex :

- Les syndicalistes ont une réelle envie de réinvestir le domaine de l'intensification. En effet, ils pensaient avoir fait le tour de la question, mais continuaient à dénoncer des organisations anciennes, les formes les plus traditionnelles, mais n'avaient pas bien analysé les nouvelles formes d'organisation et leurs répercussions. Il y a eu la création d'un groupe de réflexions et d'échanges entre des syndicalistes et des chercheurs avec la volonté de réétudier ce domaine, de mesurer les nouvelles formes de dégradations et de pénibilités au travail.
- Il y a une méconnaissance, voire une très grande méfiance de la part des syndicalistes vis-à-vis des études donnant un statut favorable aux nouvelles organisations du

travail, essentiellement parce que seules les directions et les ressources humaines ont été interrogées, et pas les syndicalistes.

Thomas Coutrot :

- Lorsque Alain Fernex signale que le rapport Boissonat est un peu balancé entre deux positions, cela s'explique par le fait que la première version du rapport envoyée à la Darés était très proche du livre vert de la commission. La Darés a un peu infléchi le rapport ce qui explique cet entre-deux.
- Quant au lien intensité / productivité, Thomas Coutrot n'a pas été très convaincu par les distinctions conceptuelles du début du papier. Il faut décliner l'intensité de deux façons : un sens subjectif, ressenti par les salariés, et un sens plus économique. Ces deux notions peuvent évoluer de façon indépendante. Le fait que les salariés ressentent une intensification insupportable de leur travail (avec la désorganisation, la disparition des collectifs, des repères, et du sens du travail ; Cf. Yves Clot) peut s'accompagner d'une baisse de la productivité jusqu'à une baisse de la productivité du travail au sens économique du terme (c'est-à-dire comme utilisation efficace des ressources). Il est nécessaire de poser des concepts clairs sur ce problème. Par exemple, le travail de Duharcourt et DiRuzza¹ laisse sceptique par manque de définition claire.

Ghislaine Doniol-Shaw :

- Ne peut-on pas expliquer la difficulté des syndicats à s'emparer de l'évolution négative des conditions de travail par la structure des emplois qui se sont le plus développés ? En effet, il s'agit des métiers de service, féminins, peu qualifiés, dont la visibilité est faible, et qui sont traditionnellement peu syndiqués. La question de l'intensification du travail est rendue peu visible par la proportion d'emplois à temps partiel qui a augmenté. La diminution du temps de travail s'est faite par la montée d'emplois à forte intensité.
- Cela fait penser aux travaux de Danièle Kergoat² d'il y a une quinzaine d'années qui montrait que le temps partiel des ouvrières était « choisi » simultanément à des problèmes de santé. Le temps partiel était une condition pour se maintenir dans l'emploi. Ce type d'emploi échappe aux analyses récentes.
- La surprise de l'enquête précarisation et santé a été de voir que les conditions de travail des femmes dans le secteur de l'hôtellerie, restauration et commerce étaient moins bonnes que les conditions de travail et la santé des ouvrières.

Antoine Valeyre

- Concernant l'approche productivité / intensité du travail, il faudrait réfléchir sur la pertinence de la mise en relation de ces deux éléments. Cela fait considérer la

¹ Di Ruzza R. et Duharcourt P. : « *Peut-on parler d'une crise du travail ?* », in ouvrage collectif placé sous la direction de Bidet J. et Texier J. : « La crise du travail », *Actuel Marx*, PUF, Paris, 1995.

² KERGOAT D., *Les femmes et le travail à temps partiel*, La Documentation Française, 1986.

productivité apparente du travail comme critère de performance. Dans toutes les activités de process, ce qui importe c'est la fiabilité des installations, plus que l'engagement de la main-d'œuvre. Il y a probablement des registres différents de la combinaison productivité / intensité (du point de vue de l'approche économique).

- L'intensification du travail porte principalement dans ses mesures concrètes (telle que la mesure de la cadence) sur la main-d'œuvre directe. En revanche, les mesures économiques sont prises sur l'ensemble des salariés ayant participé à une production (de manière directe ou indirecte). Cela peut aboutir à des paradoxes. Par exemple, sur une ligne automatisée, une insuffisance de main-d'œuvre indirecte peut conduire à un débordement total des opérateurs qui passent leur temps à réparer les pannes, ce qui produira des ratios économiques d'intensification du travail et une productivité apparente relativement faible. À l'inverse, si la fiabilité est extrêmement poussée, les opérateurs auront une faible charge de travail, donc ils auront une faible intensité de travail, et la productivité apparente du travail sera extrêmement élevée. Lorsqu'on est face à des secteurs où la main-d'œuvre indirecte est importante, la question de l'intensité du travail doit être posée autrement.

Michel Gollac :

L'enquête Changements organisationnels et informatisation de Nathalie Greenan (Centre d'Études de l'Emploi) permet d'avoir des indicateurs sur l'intensité subie par les salariés et les critères de productivité économique.

François Michon

- Suite à l'intervention de Thomas Coutrot. Il faut distinguer pénibilité et efficacité. Il ne faut pas rabattre la pénibilité au simple ressenti, sur le subjectif et considérer l'économique comme de l'objectif. François Michon n'a pas de solution à ce problème, mais il est contre cette assimilation.
- Est-ce que l'intensité du travail doit être mise du côté de la pénibilité, ou est-ce que l'intensité c'est aussi l'efficacité. On s'interroge sur ce qu'est la productivité, sans trop s'interroger sur ce qu'est l'intensité. L'intensité est une question de fond sur laquelle on n'a pas de réponse.

Frédéric de Coninck

Il y a une très grande différence entre intensité et efficacité : on peut très bien imaginer un travail moins intense et moins efficace. Quelqu'un de très efficace est souvent quelqu'un qui ne se presse pas beaucoup. Ce qui vaut pour un individu vaut pour une organisation. Un travail bien organisé est un travail plus efficace.

Myriam Campinos

Un exemple empirique vient confirmer cela. Dans une entreprise de parfum, l'entreprise a ralenti le rythme de la cellophaneuse, et la productivité a augmenté, car il y avait moins de malfaçons. Il y avait une diminution du travail, et une augmentation de la productivité.

Serge Volkoff

Pour Lorenzi³ et *al.* (cités par Alain Fernex), il y a intensification lorsque l'augmentation de la productivité est supérieure à l'augmentation de l'investissement. Cela veut dire que l'investissement met en place de nouveaux outils, mais que si l'augmentation de la productivité est supérieure à celle de l'investissement, c'est qu'il y a eu simultanément une pressurisation. C'est au départ séduisant, mais néanmoins ce n'est pas tout à fait comme cela que ça fonctionne. On peut le voir par trois exemples :

- *La vitesse versus la hâte* : en psychodynamique du travail, vitesse et hâte ne sont pas synonymes. Ce n'est pas la même chose de faire vite quelque chose que de le faire dans la hâte.
- *Travailler en équipe* : deux fois plus de travail fait par deux personnes n'est pas équivalent à deux fois la masse unitaire faite par une personne.
- *Problème des non-actions* : Dans l'activité de travail, il y d'innombrables choix de « ne pas faire » plus ou moins contraints (Cf. Yves Clot) : « je renonce à », « je décide de ne pas faire parce que sinon je ne vais pas arriver à... ». On voit bien que le principe d'une productivité qui augmente plus que l'investissement (qui renvoie à l'idée d'une masse d'actions divisée par une masse de temps) achoppe là. Il peut y avoir une intensification qui ne se traduit pas par une masse d'actions plus grande, mais par élimination d'un certain nombre d'actions, qui, du point de vue du sens du travail, sont décisives.

L'intensité ne se prescrit pas facilement (ce qui explique peut-être que cela ne se mesure pas si bien que cela). Les concepteurs des process peuvent prescrire la vitesse à laquelle doivent être effectuées les tâches ; il ne prescrit pas la hâte. C'est un faisceau de contraintes qui produit la hâte. C'est la raison pour laquelle avec Michel Gollac⁴ ils ont étudié l'accumulation de contraintes. La hâte est générée et non prescrite.

De même, on n'a jamais demandé aux infirmières de ne plus parler de l'hygiène ou de l'environnement psychoaffectif ; c'est généré par l'organisation du travail.

Une conclusion un peu paradoxale : pour mieux définir l'intensité, il faut sans doute comprendre pourquoi on n'arrive pas à la mesurer. En disant pourquoi on ne mesure pas bien l'intensité, on met l'accent sur la diversité, la pluralité de ce qui compose l'intensité du travail.

Thomas Périlleux

- Il est difficile de ne pas tomber dans le piège qui consiste à écarter le subjectif pour trouver de l'objectivation. D'autant que les mouvements sociaux ont besoin de l'objectivation pour agir. Comme illustration on peut citer le dossier du stress en Belgique. C'est un dossier central en raison de la nouvelle législation. Les acteurs syndicaux avec qui on en parle ont une obsession de l'objectivation. Plutôt que de

³ Lorenzi J.H., Pastré O. et Toledano J. : *La crise du XX^e Siècle*, Economica, Paris, 1980.

⁴ Gollac M. et Volkoff S. : « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, septembre 1996.

chercher à faire de l'objectivation, ne peut-on pas s'interroger sur le processus d'objectivation qui est mené sur le terrain. On peut voir l'objectivation comme un processus, à analyser en tant que tel. Qu'est-ce que l'on considère comme objectivable ? Qu'est-ce qui échappe à la mesure ? Cela produit une réflexion à deux niveaux : sur des propositions de mesures que l'on peut proposer comme réalistes, et une réflexion sur les dimensions qui sont mobilisées par les acteurs eux-mêmes.

- Si on s'intéresse aux critères d'objectivation, on doit aussi s'intéresser aux critères de justice qui sont mobilisés. Il est remarquable que cela n'apparaisse pas ou très peu. Lorsqu'il y a une dégradation, sous quel principe de justice peut-on relever cette dégradation ? Il faut mener cette élucidation. Il faut étudier la façon par laquelle les acteurs tentent d'objectiver les processus qu'ils veulent dénoncer.

Yvon Quéinnec

- Pourquoi objectiver ? Si c'est pour une action politique, ce qui compte, c'est le vécu du salarié. À la limite, même si ce n'est pas vrai. Si les salariés le vivent comme une intensification, c'est le plus important. Cela renvoie à deux concepts en ergonomie : contrainte et astreinte. Il y a ce que ces exigences font. Ce n'est pas parce qu'on a mesuré les contraintes que l'on connaît les astreintes.
- Qu'est-ce qu'on met derrière le terme « intensité » ?
 - Il y a le modèle taylorien. On augmente la cadence
 - La chasse aux temps morts : il y a une massification et une densification du travail.
 - Une augmentation du volume de travail notamment pour les cadres et les VRP (à l'aide du télétravail). Le volume ne correspond pas à la charge. On peut travailler plus d'heures avec la même charge de travail. La contrainte est plus forte, pas l'astreinte.
 - La productivité gagnée grâce aux non-dysfonctionnements. Actuellement, les systèmes sont de plus en plus fiables et on n'a de moins en moins besoin des gens. Ils n'ont plus rien à faire parce qu'ils font ce qu'ils ont à faire ce qui fait que l'on croit qu'il n'ont rien à faire ! Dans le contrôle de process, on a quelqu'un qui est là pour gérer les incidents. Tout ce qu'il était possible d'automatiser l'a été ; reste l'aléatoire ou le trop coûteux à automatiser. On se rend compte qu'il n'y a plus d'incidents. Pourquoi ? Parce qu'ils sont anticipés. Le travail de ces gens n'est plus de résoudre les incidents mais d'empêcher qu'il y ait des incidents. C'est là qu'il y a paradoxe puisque comme la résolution des incidents est la mesure du travail, et l'efficacité de leur travail fait qu'il n'y a plus d'incidents. À terme, la question de la raison de leur présence risque d'être posée. Non seulement le salarié a peur de l'incident pour ses conséquences, mais en plus l'incident est considéré comme un échec. Avant le contrôleur était là pour réparer l'incident, maintenant lorsqu'il y a un incident c'est la marque de son incapacité à prévenir l'incident, c'est donc un échec.

Michel Gollac :

- Il y a le vécu, et il y a l'objectif : ça complique les choses, on voit que le problème de l'objectivation c'est pas simplement de transformer du vécu en quelque chose d'objectif, c'est déjà d'objectiver l'objectif (ce qui n'est pas évident).
- Lorsque Yvon Quéinnec dit que ce qui importe du point de vue de l'action politique, c'est le vécu cela pose un problème. Certaines formes d'intensification du travail produisent des vécus dispersés : les salariés ne ressentent pas du tout la même chose ; l'action politique a besoin de méthodes d'uniformisation. L'intervention est un mode d'uniformisation très puissant, mais pas facilement généralisable. Cela renvoie à l'intervention de Thomas Périlleux : à quels critères de justice on peut se raccrocher ? Comment former son collectif ? Il y a l'expression de la souffrance, mais il faut la situer dans une action collective.

Pascal Paoli

- Comme le faisait remarquer Yves Clot, il est important que l'on arrive à définir ce qu'est l'intensité, et ensuite il faut déterminer des outils utilisables aussi bien au niveau macroéconomique, mais aussi dans l'entreprise.
- Il faut aussi s'interroger sur ce que signifie l'intensification en terme de santé : elle n'est pas forcément synonyme de délabrement de la santé. Cet indicateur d'intensité pourra être utilisé avec d'autres indicateurs afin de voir, par exemple, si l'intensité du travail engendre de mauvaises conditions de travail. Il y a les indicateurs, et puis les outils pour agir, et changer les situations de travail. Au-delà des débats sur la méthode, il ne faut pas oublier l'utilisation de ce que l'on va produire. Il faut être capable de produire des indicateurs simples, sommaires, mais présentables rapidement pour des décideurs qui n'ont pas le temps de se pencher longuement sur des indicateurs complexes.

Michel Gollac

Une intervention de Pascal Paoli lors d'une prochaine séance sur l'utilisation des indicateurs, et plus particulièrement sur les indicateurs utilisés par la fondation européenne des conditions de travail serait particulièrement intéressante !

Serge Volkoff

Il faut aussi prendre en compte la marge de manœuvre des décideurs. Par ailleurs, donner un bon indicateur résumé est trop souvent problématique. Il est plus intéressant d'étoffer, notamment par des chiffres, leur pensée sur le problème concerné.

Alain Fernex

- Il faut relativiser le discours selon lequel les salariés vivent les changements comme de l'intensification, il s'agit d'intensification. En effet, la plupart des économistes cherchent un indicateur objectif. De plus, les syndicats renouvellent leur discours sur l'intensification dès lors que des chercheurs sont là pour leur montrer où se situe le problème. Le discours s'affaiblit dès lors qu'on perçoit qu'il y a un problème, mais

que celui-ci n'a pas de légitimité parce qu'il n'est pas reconnu socialement. La question de l'indicateur doit aussi être prise de ce point de vue-là : c'est une légitimation du problème.

- Alain Fernex est très intéressé par un débat sur le lien entre intensité et productivité, car en suivant les travaux de l'OCDE, on se rend compte qu'elle a intégré les discours sur l'intensité et la productivité, et elle explique que tout le problème vient que l'on ne sait pas mesurer la productivité du travail. Donc le problème n'est pas l'intensité, mais tout simplement une mauvaise mesure de la productivité du travail.

Suggestions de thèmes de séances

- Michel Gollac et Frédéric de Coninck souhaitent ne pas aborder de front la question des indicateurs, mais commencer par étudier des cas. Par exemple Philippe Askenazy pourrait à partir de son étude sur les États-Unis lier intensité et productivité. Ensuite, on pourrait essayer d'analyser des études de cas précises.
- Thomas Coutrot souhaite que l'on se focalise sur les outils de gestions mis en place par les entreprises pour organiser et contrôler le travail. Avec la montée de la formalisation, se mettent en place des outils très objectivés de contrôle de la performance, de mesure de l'intensité (même parfois individualisée) du travail.
- Michel Gollac rappelle qu'on peut faire venir des acteurs « éclairés » et pas seulement des scientifiques.
- Myriam Campinos propose d'étudier les différents outils qui se mettent en place au niveau de l'entreprise : comment les gens sont évalués, quels sont les objectifs que l'on fixe (au niveau économique, budgétaire, de la gestion des effectifs). Mettre en évidence l'architecture des outils de gestion. Michel Gollac est intéressé par un observatoire des mauvaises pratiques, par une intensification provoquée par une mauvaise gestion de l'entreprise.
- Serge Volkoff pense qu'il faut prévoir d'étudier les ambiguïtés de la subjectivité : de quoi est fait le ressenti du travail en prenant en compte le vécu du travail, mais aussi l'activité. Le travail réalisé par Christian Baudelot et Michel Gollac⁵ à partir de l'enquête Bonheur et Travail pourrait d'ailleurs être présenté pour montrer comment l'intensification du travail n'est pas ressentie de la même façon par les salariés. Cette étude montre que l'intensification n'est pas automatiquement synonyme de dégradation.
- Serge Volkoff pense que l'augmentation des troubles musculo-squelettiques peut aussi faire l'objet d'une présentation.
- Serge Volkoff propose aussi Marie-Pierre *llll*, psychiatre de secteur en province, qui étudie les dégâts des modes d'organisation du travail en lien avec les trajectoires des salariés, et leur parcours personnel et professionnel.
- Yves Clot accepte d'intervenir (mais uniquement à partir de septembre pour des raisons de disponibilités).

⁵ REFERENCE!

- Frédéric de Coninck est intéressé par l'étude de l'intensification du changement.
- Thomas Périlleux souhaite soit que traité le thème du contrôle sur le travail et au travail.
- Pascal Paoli pense qu'il serait intéressant de faire venir des collègues étrangers pour qu'ils expliquent comment ils traitent, dans leur pays, le problème de l'intensification. Une présentation de Dhondt constituerait une bonne intervention pour commencer.
- Une étude de la réglementation belge sur le stress au travail peut être intéressante.

Pour la prochaine séance (16 mars à 14h00), il est important que chacun réfléchisse à des propositions de thèmes à traiter. De même, on manque de recherches étrangères sur l'intensification (du point de vue de l'économie ou de la sociologie). On a la possibilité matérielle de faire venir des chercheurs étrangers.