

Compte rendu de la troisième séance du séminaire  
de synthèse sur l'intensification du travail

*27 avril 2000*

Étaient présents : Marc Bartoli, Élisabeth Campagnac, Myriam Campinos, Damien Cartron, Frédéric de Coninck, Damien Cru, Ghislaine Doniol-Shaw, Corinne Gaudart, Michel Gollac, François Michon, Pascal Paoli, Yvon Quéinnec, Patrick Remy, Catherine Rougerie, Antoine Valeyre, Serge Volkoff.

Les intervenants étaient Ghislaine Doniol-Shaw et Frédéric de Coninck.

## **Discussion suite à la présentation de Ghislaine Doniol-Shaw**

Michel Gollac

L'exposé permet de voir que les contraintes de rythme sont liées avec l'impossibilité de coopérer. D'ailleurs, on peut se demander jusqu'où on peut considérer qu'il s'agit d'intensification du travail ? Est-ce que le fait de travailler seul peut être considéré comme de l'intensification du travail ?

On vient de voir que les conséquences de l'intensification du travail sur la santé sont essentiellement des répercussions psychiques. Ne peut-on pas soupçonner que la corrélation statistique soit délicate à interpréter en termes de causalité car les gens qui souffrent de difficultés psychiques ont tendance à faire des déclarations pessimistes sur tout ?

Ghislaine Doniol-Shaw

On n'a pas le moyen de le savoir. L'enquête longitudinale Estev devrait permettre d'avoir des résultats. Lors d'une enquête sur les sous-traitants du nucléaire, on remarque, en comparant les résultats de 1993 et de 1998 chez les salariés qui avaient de mauvaises conditions de travail en 1993, une dégradation de leur santé au travail, même si leurs conditions de travail n'ont pas évolué entre 1993 et 1998.

Pascal Paoli

Y a-t-il des variations de l'état de santé en fonction de la flexibilité en termes de statut d'emploi ?

Ghislaine Doniol-Shaw

Dans l'enquête sur les salariés précaires (PREST), on n'arrive pas à trouver d'effets. Toutefois, le statut d'emploi ne suffit pas car il y a beaucoup de CDI à temps partiel. On ne trouve pas non plus d'effets temps partiel chez les femmes (alors qu'il y en a un chez les hommes).

François Michon

Y a-t-il un moyen de différencier les temps partiels sur CDD et les temps partiels sur CDI ?

Ghislaine Doniol-Shaw

Oui, les temps partiels sur CDI vont plutôt mieux que les temps partiels sur CDD.

Comme le CDD est pour les jeunes une quasi-norme, cela n'a pas d'effet. En revanche, pour les personnes plus âgées, la situation n'est pas la même. Toutefois, dans notre fichier, on avait les salariés en situation d'embauche, donc plutôt jeunes.

Le résultat principal est donc bien que les conditions de travail sont surdéterminantes par rapport aux conditions d'emploi.

François Michon

Il aurait été intéressant d'avoir plus de précision sur les différences hommes / femmes quant aux conséquences des conditions de travail sur la santé pour les hommes et femmes.

Ghislaine Doniol-Shaw

Les hommes ne parlent pas du même travail que celui des femmes lorsqu'ils répondent à des questions sur leurs conditions de travail. Répondre qu'ils ont un travail répétitif ou qu'ils doivent se dépêcher, ne s'inscrit pas du tout dans les mêmes logiques et les mêmes normes selon que l'on est homme ou femme.

Les hommes à temps partiel ont un état de santé physique et psychique infiniment moins bon que les hommes en CDI à temps plein car être à temps partiel pour un homme, c'est bien souvent être bénéficiaire d'un contrat emploi solidarité, et effectivement être sur un statut dévalorisé. Ce que recouvre une réponse apparemment identique mais qui fait référence à des parcours professionnels et à des histoires qui n'ont rien à voir.

Michel Gollac

Lorsqu'on dit « les caractéristiques du travail n'ont pas les mêmes effets car elles n'ont pas la même signification pour les hommes et pour les femmes » c'est tout à fait exact, et c'est une interprétation possible, mais on peut songer à d'autres interprétations. Le fait que les fonctions sociales, les rôles sociaux et les tâches domestiques sont différents peut avoir un effet, et cela peut nous apprendre des choses sur les effets de l'intensité du travail en général, au-delà du cas des femmes. Les effets de l'intensification du travail ne viennent pas que du travail ; ils viennent aussi de l'insertion familiale, des charges familiales, du moment du cycle de vie, de la charge de travail en dehors du travail... Cela devrait être très instructif de faire la comparaison hommes / femmes.

Ghislaine Doniol-Shaw

D'accord, mais il faut faire la comparaison en n'oubliant pas que l'on ne peut pas comparer en utilisant les CSP. Être ouvrier homme ou ouvrier femme, cela n'a rien à voir, et ce n'est pas comparable. Il en va de même pour les employés hommes et femmes.

Elisabeth Campagnac

Étant donné la durée de la période de comparaison, a-t-on les éléments permettant de différencier ce qui tient à l'évolution du rythme de travail, de l'organisation du travail et de la gestion des effectifs ? Ne passe-t-on pas à côté d'une évolution qui est que ces différences viennent avant tout de la gestion des effectifs ?

De plus, la définition de la polyvalence est assez restrictive. Peut-on objectiver la polycompétence plutôt que la polyvalence ?

Ghislaine Doniol-Shaw.

L'accroissement des contraintes de rythme est bien sûr aussi lié à la diminution des effectifs, à la gestion des horaires, aux flux tendus... Ce qui est difficile, c'est de mesurer l'évolution du poids respectif des différents aspects de l'organisation du travail.

Marc Bartoli

L'important est la combinatoire des contraintes. Dans cette enquête, on cherche à voir si la personne vit plus ou moins bien selon les contraintes que l'on isole. Le problème est que l'on raisonne toujours toutes choses égales par ailleurs. Il faut prendre en compte que durant la période étudiée, le management est important, et notamment les méthodes d'évaluation avec des entretiens annuels durant lesquels on met des objectifs aux salariés... Est-ce que des enquêtes plus récentes essaient d'appréhender ces effets du management ? De plus, cela pourrait reprendre des préoccupations de gens comme Yves Clot : plus que de charger la barque très fort pour créer l'intensité du travail, c'est la perception que les gens ont de ce qu'on attend d'eux, et le sentiment qu'ils devraient faire beaucoup plus qui créent l'intensification. En résumé, les enquêtes peuvent-elles appréhender les effets du management ?

Nathalie Greenan.

On a organisé une enquête dans laquelle on interroge l'entreprise et un petit échantillon de salariés dans ces entreprises. On interroge l'entreprise sur les dispositifs de management en place dans l'entreprise, et ceux introduits pendant une période donnée. Et on interroge les salariés sur la manière dont ils perçoivent leur travail. Pour l'instant, on n'a pas de corrélation très forte entre les réponses des salariés et des entreprises ; ce qui est étonnant. Par exemple, il n'y a pas une corrélation nette entre flux tendus et réponse «en moins d'une heure ». Il faut toutefois encore affiner les résultats.

Ghislaine Doniol-Shaw

C'est très difficile à saisir quantitativement, et j'ai donc essayé de mettre en relation les évolutions des différentes enquêtes conditions de travail pour réaliser un certain nombre d'hypothèses sur le lien entre évolution des conditions de travail et répercussions sur la santé. En regard de cette évolution quantitative, j'ai réalisé une monographie d'une employée de commerce qui subit les modifications de l'organisation du travail. La reconstruction de cette histoire de vie est une façon de donner une représentation dans la réalité du travail des facteurs de risque. Il faudrait continuer à réaliser ce travail de monographie en parallèle des

études statistiques. L'étude monographique montre comment une combinaison de facteurs vient détériorer la santé.

Michel Gollac

Dans Totto Europe il y avait des questions sur l'évaluation. On voyait que l'évaluation formelle et mise en scène était très liée avec des contraintes de rythme. À structure de profession égale, l'évaluation formelle est associée à des situations de cumul de contraintes de rythme.

De plus, dans «Bonheur et Travail », on voyait (même si on doit faire des réserves sur l'utilisation de méthodes économétriques sur des données de ce genre) que l'évaluation formelle et mise en scène était associée à plus de pression, mais en même temps cette pression était mieux supportée que pour les autres salariés. Les critères mesurables mettent la pression sur les gens, et l'entretien rend la pression plus supportable.

D'autre part, il y a eu des études au CEE, qui iraient plutôt dans le sens de l'évaluation qui crée une obligation de progrès permanent.

Antoine Valeyre

Y a-t-il des questions sur les activités extra professionnelles ou le nombre d'enfants dans PREST et ESTEV ?

Serge Volkoff

Dans PREST on n'a que le nombre d'enfants. Dans ESTEV on a des questions, mais pas suffisamment pour en faire une étude précise.

Antoine Valeyre

L'enquête COI va nous apporter des résultats intéressants. En attendant cette enquête, j'ai mené une enquête comparative par secteur sur la durée, et on voit apparaître des liaisons fortes entre les transformations organisationnelles et des formes de contrainte de rythme. S'agissant de la tension des flux, on voit apparaître un lien très fort entre la montée de la contrainte marchande et la réduction des temps de cycle de production. Pour toutes les formes d'intensification qui proviennent de la montée de la contrainte marchande, il y a des modifications technologiques et organisationnelles qui sont relativement explicatives des évolutions de contrainte.

Les contraintes de rythme les plus liées aux performances économiques sont les contraintes marchandes. Ces formes de contrainte sont par ailleurs liées aux formes de flexibilité.

Ghislaine Doniol-Shaw

De fait, les contraintes qui ressortent sur une population d'employés sont les mêmes que celles que l'on rencontre dans les secteurs industriels. On voit les mêmes évolutions, on peut donc se dire qu'on a un modèle industriel qui, finalement, rejoint des activités commerciales.

### Marc Bartoli

Le fait de prendre le nombre de gestes pour connaître la répétitivité n'est-il pas une imposition de problématique avec un modèle industriel sous jacent pour étudier les services ?

### Ghislaine Doniol-Shaw

La question est posée comme cela, et on s'aperçoit que les employés y répondent avec des proportions croissantes d'une enquête à l'autre. Les écarts sont suffisamment élevés pour que ce ne soit pas un effet de hasard.

### Michel Gollac

De plus, c'est « une même série de gestes ou d'opérations ». On ne peut pas savoir ce que les gens entendent par répétitivité. Il est difficile de savoir si les gens ne répondent pas simplement pour exprimer un symptôme de lassitude. La notion du temps de cycle précise la question.

### Serge Volkoff

Pour l'anecdote, les enseignants répondent très fortement avoir un travail répétitif.

### Catherine Rougerie

En même temps, cette réponse n'évolue en moyenne pas au cours des dix dernières années, et pour les employés de commerce, il y a une forte augmentation ; cela correspond bien à une industrialisation de leur travail.

### Frédéric de Coninck

Ce que dit Nathalie Greenan sur le fait qu'alors que les entreprises répondent qu'elles sont organisées en juste à temps, les salariés confirment peu cette réponse, est vrai. Le juste-à-temps fait qu'il n'y a pas d'organisation, c'est justement là que les pressions sont les plus fortes.

Première hypothèse : c'est parce que ce ne sont pas les mêmes employés de commerce qui subissent les pressions et, en fait, ce ne sont que les employés de la grande distribution qui voient leurs contraintes augmenter.

Deuxième hypothèse : Il y a dix ans les caissières avaient les codes barres à taper et elles n'avaient rien d'autre à gérer. Actuellement, leur attention est libérée grâce au scanner, et elles doivent gérer la relation au client. La situation de tension avec le client est telle qu'il y a accroissement de la pression car les caissières ont moins le droit de ne pas tenir compte des désirs et remarques des clients. Elles sont sous la domination complète des clients. Il n'y a pas d'organisation, elles sont en première ligne face au client et sont censées faire tout ce que le client leur demande.

### Ghislaine Doniol-Shaw

Avant, on ne parlait que des caissières mais, en fait, c'est l'ensemble des employées de commerce qui est touché (même si les effets sur les caissières sont particulièrement élevés).

Yvon Quéinnec

N'est pas d'accord avec ce qu'évoque Frédéric de Coninck. L'arrivée du scanner impose de regarder l'article pour le présenter correctement. D'autre part, ce que l'enquête de l'ANACT montre, c'est que l'introduction du code barre multiplie par trois le nombre d'articles traités en une minute. De plus, le temps moyen par client a diminué de 50%. Donc, le temps pour gérer le client semble au contraire diminuer au cours du temps.

Frédéric de Coninck

Oui, mais en proportion le temps de transaction reste le même, c'est le temps de traitement des articles qui diminue. Il y a donc une augmentation relative du temps passé face au client (c'est-à-dire le temps de la transaction).

Michel Gollac

Si on observe le regard d'une caissière, il n'arrête pas de bouger : des clients vers l'article, de l'article vers le code barre, du code barre vers le client...

Yvon Quéinnec

Dans quelle mesure, notamment dans les enquêtes longitudinales, peut-on faire la part de l'évolution du rapport au travail ? Par exemple, on sait que la relation au bruit pour des réponses à la question «travaillez-vous dans un environnement bruyant ? » a été totalement modifiée au cours des quinze dernières années.

De même, on voit comment des horaires atypiques interfèrent sur la vie familiale. Mais les réponses à ces questions ont évolué : on a pris l'habitude de ne plus réunir la famille à midi, et donc une incidence très négative il y a quelques années s'est transformée en une incidence nulle. En revanche, les difficultés d'horaires qui gênent l'éducation des enfants apparaissent beaucoup plus fortement (ce qui est dû à l'augmentation du niveau d'instruction des enfants). Il faut tenir compte de la subjectivité des enquêtés dans les réponses.

De même, lorsque les gens disent qu'ils portent plus de charges lourdes, qu'ils ont des positions pénibles. Qu'est-ce que cela veut dire ? Est-ce que, il y a quelques années, les gens auraient répondu la même chose dans le même contexte ?

Il faut étudier ce que l'on accepte de faire au travail, et ce qu'on n'accepte pas, en tenant compte du contexte social du moment.

Serge Volkoff

C'est un problème qui a été étudié. Quel statut pour le quantitatif dans notre séminaire ? Sur l'intensification du travail, il faut mener une approche chiffrée et une réflexion critique sur les catégories et sur les chiffres. Cela n'empêche pas de continuer la production de chiffres qui contredit les idées reçues sur l'amélioration des conditions de travail, c'est salutaire. Dans cet effort de compréhension des questions d'intensité, il faut que l'on accentue le travail sur les discordances. Nathalie Greenan vient d'en évoquer une sur les différences entre les réponses des salariés et des entreprises.

On peut aussi penser aux travaux d'Anne-Françoise Molinier qui, dans l'enquête Estev, est à la recherche de discordances dans les réponses de salariés à cinq ans d'écart. Les gens qui, en

1995, ont dit qu'ils n'avaient jamais été exposés à telle contrainte, disaient en 1990 qu'ils étaient actuellement exposés à cette contrainte. Donc, ce n'est pas une variation, mais une contradiction. Il faut un travail de réinterrogation statistique pour essayer d'élucider cela.

Un autre exemple d'ESTEV. Il y a une série de questions dans ESTEV où on demande s'ils sont concernés par une contrainte au travail, et si cela est difficile. Cela est mis en lien avec les items de santé psychique. Ceux qui sont non concernés vont mieux que ceux qui ont la contrainte mais qui ne la trouvent pas difficile. Cela rejoint le travail de Baudelot et Gollac sur le retrait au travail (qui sera présenté ultérieurement). Quant les salariés ont des ressources pour faire face aux contraintes, cela devient des ressources de qualification.

### Catherine Rougerie

mène actuellement un travail sur les indicateurs de charge mentale dans conditions de travail. Après un contrôle par le sexe, l'âge... on constate que tous les indicateurs fonctionnent de la même manière. À l'heure actuelle, on ne trouve pas de lien entre le fait de pouvoir faire varier les délais et un indicateur de charge mentale. Que la personne ait les moyens ou non de faire varier les délais, cela n'a pas d'influence sur la charge mentale.

Pour les consignes, on peut considérer que ceux qui déclarent ne pas avoir de consignes sont dans un univers plus souple, et qu'ils se plaignent effectivement moins en termes de charge mentale. En revanche, ceux qui déclarent faire le plus souvent autrement que les consignes sont ceux qui ont la plus forte charge mentale.

### Serge Volkoff

Oui, mais on ne sait pas si ce sont des indicateurs négatifs. C'est nous qui mettons cette connotation.

### Catherine Rougerie

Oui, mais cela fonctionne avec tous les indicateurs : le fait de se dépêcher, les tensions, le fait de ne pas avoir un temps suffisant... C'est un travail en cours, mais cela retourne la question : est-ce qu'à ce moment là, les gens qui disent qu'ils font tout le temps autrement ne seraient-ils pas ceux qui ne sont pas contents de leur travail ?

## **Discussion de la présentation de Myriam Campinos**

### François Michon

Quelle est l'intervention humaine dans ces lignes ?

### Myriam Campinos

Les opératrices doivent alimenter la ligne en flacons, en étiquettes, en cellophane, en cartons... Le travail est essentiellement constitué de surveillance, de contrôle et de l'approvisionnement de la ligne. C'est là qu'il y a intensification : elles ont à faire la surveillance complète, et entre les mini chaînes et les micro chaînes le nombre de machines a augmenté.

Frédéric de Coninck

En fait la fatigue de ces femmes s'explique par le fait qu'elles ont plusieurs missions à remplir ? On comprend bien que le niveau de maîtrise intellectuel de la situation est tout à fait essentiel.

Myriam Campinos

Oui, en effet elles doivent obtenir l'accord du laboratoire, et ce sont elles qui doivent faire le contrôle du travail et des machines. Elles doivent faire les changements de format, le premier de niveau de maintenance, le nettoyage...

Yvon Quéinnec

Il est intéressant de voir comment l'estimation de la fatigue est relativisée par l'intérêt porté au travail. Donc, l'interprétation classique qui est qu'avec l'âge la fatigue croît, peut être nuancée en disant qu'avec l'âge l'intérêt s'émousse.

Myriam Campinos

Pas tout à fait, ce qui a été dit c'est que les femmes, quels que soient l'âge et le niveau de fatigue, trouvent le travail plus intéressant. On peut se demander si les ouvrières qui ne trouvaient pas ces changements intéressants ne nous ont pas été présentées (puisqu'on ne choisissait pas les ouvrières à interroger).

Frédéric de Coninck

Ceci étant, lorsqu'on interview des salariés qui ont été sélectionnés, on en apprend aussi beaucoup car ils se sentent les porte-parole de ceux qui ne peuvent pas parler.

Yvon Quéinnec

Une précision: la formulation sur la hâte de l'attente des résultats est ambiguë. Faut-il entendre « anxieuse » ? En effet, les résultats ne peuvent être que négatifs puisqu'on ne les avertit que des résultats négatifs. Il ne peut pas y avoir des résultats valorisants.

Myriam Campinos

C'est ambigu. Il y a en effet toujours des risques. Le plus important était la cellophaneuse car il faut que l'emballage soit impeccable. Il y a toujours des défauts mais, en fait, c'est sur l'amélioration des résultats qu'elles sont associées (et d'autant plus si elles font partie des équipes d'amélioration des lignes). Les résultats sont attendus ; ils sont vécus comme un pari d'équipe. Il faut prendre en compte qu'on fait appel à leur intelligence dans cette nouvelle organisation.

Antoine Valeyre

Est-ce que les taux de rendement des lignes ont beaucoup varié au cours des changements, et notamment avec l'adoption d'automatismes simples ? Sachant que sur les machines très automatisées, les taux de pannes augmentent fortement. L'efficience organisationnelle avec ce type d'organisation peut être supérieure à celle d'une simple augmentation des cadences.

On est là au carrefour de plusieurs formes d'intensification : une intensification classique de débit, et des intensifications qui cherchent à assurer le bon fonctionnement des installations, et à diminuer les pannes (ce qui produit un accroissement de la charge mentale).

Myriam Campinos

Le temps d'arrêt des machines en raison de panne a beaucoup diminué.

Michel Gollac

La chaîne en U a été mise en place pour permettre aux personnes de coopérer. Lors de la modification suivante de l'organisation du travail il y a toujours la chaîne en U, mais les opératrices sont seules. Est-ce que ce n'est pas plus difficile d'être seule ? est-ce que cela ne crée pas des formes de fatigue ?

Myriam Campinos

Il y a une femme qui dit qu'elle préfère travailler à plusieurs, mais on ne sait pas si c'est pour discuter, ou pour partager la responsabilité de la chaîne ; c'est ambigu. Elles sont seules du point de vue du rendement, mais elles sont intégrées dans la réflexion collective sur les améliorations du fonctionnement de la ligne. Ce changement a été perçu comme positif.

Michel Gollac

La dimension coopération dans le travail et celle de l'intégration sociale au travail n'ont pas les mêmes effets. Mais il peut y avoir des problèmes de coopération : le simple coup de main est-il plus difficile ?

Myriam Campinos

Non, car on constatait dans l'usine que les opératrices circulaient. Si elles étaient si prises que ça par les cadences, elles n'auraient plus le temps de circuler.

Serge Volkoff

L'ambivalence des opératrices n'est pas surprenante. En effet, on tendait à faire ce qui est très fréquent dans les entreprises, c'est-à-dire l'assimilation des sollicitations physiques avec la fatigue physique et les sollicitations mentales avec la fatigue mentale. En ergonomie, ces idées sont complètement intégrées. Ceci fait que même si on a tout fait lors d'une intervention pour diminuer la charge mentale, il doit y avoir des points de contradiction. Ce ne sont pas les mêmes gestes, regards et temps qui servent à gérer le physique et le mental. Il ne faut pas faire la même chose pour que se passent bien le transport, la réalimentation des caisses, etc. et pour que se passe bien la gestion. Il faut mener ces deux activités de front, sinon il risque d'y avoir d'incessants conflits entre les deux. Ces deux choses ne sont pas pensées de manière intégrée, il est très difficile de le faire, alors que c'est le seul moyen de ne pas avoir de conflit. L'intensité passe par ce double univers de sollicitation (dont l'un est nouveau, et l'autre ancien) et qui ne sont pas pensés dans leur articulation de chaque instant.

Élisabeth Campagnac

Y a-t-il des formes d'intéressement au rendement ? Y a-t-il des formes de concurrence ?

Myriam Campinos

Les nouvelles disaient avoir beaucoup été aidées par les anciennes. Il semble qu'il n'y avait pas d'éléments de concurrence entre elles. Il n'y avait pas de prime de rendement. C'était une rémunération classique.

Michel Gollac

Il faut rappeler que cette observation a été faite dans une zone rurale de l'Amiénois. Compte tenu de la région et des coefficients des postes, ces emplois devaient être de bons emplois.

Dans les entretiens réalisés autour de l'enquête bonheur et travail, on a interviewé des gens qui avaient connu des accidents de parcours assez graves entre l'enquête et l'interview, et ils ont complètement réévalué ce qu'était l'emploi avant cet accident. Toutes les caractéristiques du travail qui paraissaient pouvoir avoir un sens étaient devenues des choses imposées et inutiles. On peut se demander si, inversement, l'ambivalence de la situation de travail n'est pas liée à la situation d'emploi.

D'autre part, les jeunes trouvent leur situation plus intéressante que les anciennes, mais les anciennes sont bloquées au coefficient 150 depuis longtemps, et les jeunes sont dans une situation où elles ont trouvé un travail dans un bassin d'emploi difficile, ce qui fait qu'elles ne regardent pas immédiatement leur coefficient et ce qui aide à supporter leurs conditions de travail.

Antoine Valeyre

Est-ce que les conditionneuses interviennent sur la ligne en cas de panne ? Et si c'est le cas, est-ce que l'intérêt qu'elles portent à leur travail change selon qu'elles parlent du travail normal ou des réparations des pannes qui se font dans l'urgence ?

Myriam Campinos

Les ouvrières considèrent cela comme un élargissement de leur travail et donc comme un accroissement de l'intérêt de leur travail. Ce qu'elles en disent c'est par rapport à l'élargissement fonctionnel de leur travail. Mais, les entretiens ne permettent pas de savoir comment elles vivent les pannes.

Ghislaine Doniol-Shaw

Au niveau de la flexibilité : comment était-ce organisé ?

Myriam Campinos

C'était en 2\*8 quand la charge de travail le nécessitait mais, sinon, cela fonctionnait avec des horaires « normaux ».