

Compte rendu de la septième séance du séminaire
de synthèse sur l'intensification du travail
1^{er} mars 2001

Étaient présents : Philippe Askenazy, Myriam Campinos, Damien Cartron, Frédéric de Coninck, Thomas Coutrot, Ghislaine Doniol-Shaw, Corinne Gaudart, Michel Gollac, Nicole Guignon, Sylvie Hamon-Cholet, Yvon Quéinnec, Marie Raveyre, Livia Scheller, Pascal Ughetto, Antoine Valeyre, Serge Volkoff, Frédéric Yvon.

Discussion de la présentation de Damien Cartron et Michel Gollac

Philippe Askenazy

L'utilisation des logits peut poser problème car il peut y avoir une interaction entre une variable (par exemple la contrainte industrielle) et le fait que l'on soit dans une profession donnée. Pour éliminer les effets de l'interaction, il faut en fait rajouter tous les termes croisés c'est-à-dire croiser toutes les variables de contrôle (âge...) avec la variable explicative que l'on cherche à étudier de manière principale (qui est, par exemple, la contrainte industrielle).

Lorsqu'on fait un logit « simple », on oublie ces effets d'interactions entre les caractéristiques des individus (par exemple son âge) et le fait d'avoir une contrainte industrielle. D'un point de vue purement technique, faire le produit de toutes les variables croisées, cela donne des logits avec trop de variables, qui ne sont donc pas gérables. Il y a donc un certain nombre de méthodes, qui sont par exemple celles utilisées par la Dares pour étudier les effets des 35 heures, pour essayer de corriger les biais de sélection. La Dares utilise la méthode de Rubin qui repose sur un modèle statistique en deux étapes. Première étape : si on s'intéresse à une contrainte particulière, par exemple la contrainte industrielle, on essaie de déterminer la probabilité pour chaque individu d'avoir cette contrainte compte tenu de toutes ses caractéristiques (c'est-à-dire de son âge, de sa profession...). On utilise cette probabilité pour construire un indicateur qui converge de la même manière que si on mettait tous les indicateurs croisés, l'idée étant de pondérer les individus de manière différente. On va faire ressortir des individus qui, compte tenu de toutes leurs caractéristiques, ne devraient pas avoir cette contrainte alors qu'ils l'ont, et on fait ressortir ceux qui, compte tenu de toutes leurs caractéristiques, devraient avoir cette contrainte, et ne l'ont pas. Donc, en fait, on fait ressortir par ces méthodes de pondération des individus qui se trouvent par hasard exposés à cette contrainte industrielle ainsi que des individus qui, par hasard, n'ont pas cette contrainte. Ces méthodes sont techniquement réalisables, et corrigent des biais de sélection.

Pour les accidents du travail, cette méthode produit une baisse systématique des effets. On a particulièrement étudié les gens soumis à une rotation de poste, on compare leur taux d'accident du travail par rapport à ceux qui n'ont pas de rotation de poste. On constate des effets importants, les salariés qui font de la rotation ont 50% de risque de plus que les autres d'avoir des accidents du travail. Une première méthode consiste à corriger par toutes les

caractéristiques des individus (faire des logits simples). À ce moment l'effet chute fortement. Et lorsqu'on applique la méthode de Rubin qui permet de corriger les effets d'interaction, l'effet chute encore. Il faut noter que cette chute n'est pas uniforme et que parfois les coefficients peuvent au contraire remonter. Il y a quand même des effets de biais de sélection qui peuvent être assez massifs lorsqu'on utilise des régressions logistiques standard. La significativité des coefficients peut bouger énormément. C'est d'ailleurs le cas pour l'étude de l'effet du passage aux 35 heures : on obtient le même nombre d'emplois créés, que l'on utilise une régression simple en comparant ceux qui y sont passés, aux autres, ou qu'on utilise la méthode de Rubin (qui essaie de corriger par les effets de sélection : les entreprises qui sont passées aux 35 heures sont celles qui étaient les plus dynamiques...). On a donc le même effet ; en revanche, l'écart type est nettement plus important avec la méthode de Rubin, et le résultat n'est plus significatif. Il y a une double difficulté qui est que cela peut faire varier de manière importante l'effet que l'on obtient, mais aussi la significativité de cet effet, car l'effet est dû à des interactions entre les variables.

Michel Gollac

On ne va pas discuter précisément de la méthode de Rubin et, notamment, le fait que les hypothèses de cette méthode ne sont que partiellement vérifiées (on le fera lors de la présentation du papier de Philippe Askenazy et Ève Caroli). Toutefois, on a fait une comparaison pour les variables que l'on a en commun : pour les variables à expliquer, les normes de qualité et la polyvalence, et pour les variables expliquées, un certain nombre de conditions de travail psychologiques.

On constate que nos résultats ne sont jamais contradictoires avec ceux trouvés par Ève Caroli, Philippe Askenazy et Vincent Marcus¹, et qu'il n'y a que deux cas sur l'ensemble où l'on trouve un résultat statistiquement significatif et pas l'autre. A priori, on peut supposer que qualitativement nos conclusions ne seront pas trop affectées par la confrontation à la méthode Rubin.

Philippe Askenazy

C'est une méthode utilisée par les gens qui travaillent sur les 35 heures, sur l'économie de l'innovation et qui ont d'importantes difficultés pour déterminer si l'effet de l'innovation sur les performances d'une entreprise sont dans le sens où l'on innove plus parce qu'on est plus performant, ou si on est plus performant parce qu'on innove plus ! Ce sont des méthodes qui sont devenues standard.

Utiliser cette méthode permet d'alerter sur le fait que de nombreux économètres disent que l'usage actuel des logits soulève de multiples difficultés. Utiliser cette méthode permet de montrer que même en utilisant des méthodes sophistiquées on trouve des résultats significatifs. C'est une utilisation constructive de ces méthodes complexes et novatrices.

¹ Askenazy P., Caroli È., Marcus V., 2001, « New organisational practices and working conditions : evidence from France in the 1990's », CEE: *Séminaire de synthèse sur l'intensification du travail*, Noisy-le-Grand, 14 mai 2001, 52 p.

Serge Volkoff

La double contrainte est un objet d'étude très important. Il semble bien que ce soit une caractéristique de l'évolution des contraintes de temps dans les entreprises. On la retrouve dans les enquêtes de terrain et dans la description que font les salariés de leur travail.

Ces deux catégories de contraintes (marchande et industrielle) étaient il y a dix ou quinze ans excluantes l'une de l'autre alors qu'elles sont actuellement très entremêlées. En effet, la moitié des salariés sous contrainte industrielle et les deux tiers des salariés sous contrainte marchande sont en situation de double contrainte.

Est-ce que cette double contrainte entraîne des dégâts chez les individus ? Pourquoi cela ferait-il des dégâts spécifiques ? Une partie des résultats montrés dit que la double contrainte a plutôt des effets spécifiques sur les gens, l'autre partie dit que non. Il est donc intéressant qu'ils aillent le plus loin possible dans des solutions techniques leur permettant de s'en assurer. Il faut vraiment vérifier et s'assurer de ce qu'on dit.

Les enquêtes conditions de travail ne donnent pratiquement aucun élément d'évaluation de l'intensité des contraintes de temps. On a l'occurrence (oui / non) mais pas l'intensité ou la fréquence. On en sait encore moins sur les difficultés ressenties dans le travail ou sur la santé. Pour cela reprendre ESTEV peut-être une bonne solution. ESTEV est une grosse machine d'enquête interprofessionnelle dont l'objet a priori est le vieillissement au travail et les relations travail-santé, mais qui est parfaitement utilisable dans cette situation-là. Cette enquête s'intéresse beaucoup à la petite pathologie, aux difficultés ressenties dans le travail, et on pourrait voir s'il y a des variables reflétant la double contrainte, et voir l'effet de la double contrainte grâce à ESTEV.

Michel Gollac

L'enquête conditions de travail offre un certain nombre d'indicateurs sur le ressenti des conditions de travail. Ces indicateurs sont corrélés avec les contraintes de rythme mais l'effet spécifique du cumul est souvent si on en croit les modèles logistiques peu net. Ce qui a été dit dans notre exposé sur l'effet de saturation doit être assez important, c'est-à-dire, surtout si on met déjà la profession dans le modèle. Il est difficile de dire dans quelle mesure, mais la profession doit déjà assez bien verrouiller les conditions de travail. Le pourcentage de personnes qui peuvent être exposées à telle ou telle contrainte dans telle ou telle profession plafonne bien quelque part. Et à partir du moment où déjà la contrainte industrielle en déclenche une part importante, si on rajoute la contrainte marchande, rien que si ça monte un petit peu, c'est déjà intéressant à constater.

Mais cela dit, il est possible qu'il y ait des méthodes de régression pas à pas qui permettent de l'établir. C'est-à-dire partir de ce que la profession explique des conditions de travail puis venir mettre une contrainte industrielle sans contrainte marchande pour voir ce qu'on explique de plus, puis mettre la double contrainte et voir ce qu'elle apporte.

Frédéric de Coninck

Toutefois, la profession, même si elle « explique », cela ne veut pas dire qu'elle explique vraiment. « Profession » peut aussi vouloir dire que dans cette profession les contraintes se

sont particulièrement aggravées ces dix dernières années et donc ça peut très bien être l'accroissement des contraintes qui est explicatif et non pas la profession.

Serge Volkoff

L'idée est de voir quel est le rôle joué par la profession seule pour essayer de s'assurer que la double contrainte ne génère pas grand chose. Si on suit la remarque de Frédéric de Coninck, il peut être intéressant d'enlever la profession du modèle pour voir ce qui se passe.

Michel Gollac

L'effet des contraintes de rythme et des autres déterminants organisationnels peut être variable d'une profession à l'autre. Ainsi, dans l'enquête Bonheur et Travail, l'autonomie est d'autant plus appréciée que les gens sont qualifiés. C'est-à-dire que pour les non qualifiés, il n'y a quasiment aucun lien entre les indicateurs de satisfaction et l'autonomie. C'est à partir d'un certain niveau de qualification qu'il y a un lien.

Myriam Campinos

La prescription n'a pas toujours le même sens. Par exemple, sur la manière de procéder à des analyses dans les contrôles qui sont faits en accompagnement de la conduite des process chimiques (si on ne fait pas bien l'analyse du produit dans l'état dans lequel il est, la mesure ne sera pas bonne). Et le sens du respect du mode opératoire n'est pas le même que dans d'autres activités. On attribue toujours un sens de prescription, alors qu'il y a des cas où c'est la pertinence même de l'action qui est en cause. Les ouvriers font bien la différence entre les choses qui ont un sens pour eux, et celles qui n'en ont pas. On interprète toujours la prescription comme si, quelle que soit la nature des activités, cette notion-là avait un sens. C'est un peu schématique.

Yvon Quéinnec

C'est bien la différence entre la prescription de la tâche (c'est-à-dire un but à atteindre en passant par des étapes obligatoires) et la prescription de l'activité (qui est la façon de réaliser cette tâche). Il est préférable, dans un certain nombre de cas, que la tâche soit prescrite, à commencer pour des raisons de sécurité. L'autonomie que l'on évoque est à la fois au niveau procédural et au niveau des objectifs, et elle est au niveau de la dépendance vis-à-vis des autres, ce qui est un avantage du travail collectif et, en même temps, extrêmement ambivalent car c'est extrêmement contraignant. C'est un facteur d'entraide mais c'est aussi être obligé de dépendre de la norme du groupe. Le concept renvoie à des niveaux différents et qui sont tous ambivalents.

Michel Gollac

Il est vrai que le concept est complexe, que tous les niveaux ne sont pas mesurés dans l'enquête. Et le problème de mesure existe et même s'aggrave. En effet, il y a de plus en plus de gens qui sont en position d'exécutant et qui ont un minimum d'autonomie procédurale. En fin de compte, les experts dont Yvon Quéinnec parlait, qui peuvent être des ouvriers très qualifiés, mais aussi des pilotes d'avion, finissent par faire une part non négligeable de

salariés déclarant avoir des modes opératoires imposés. Les questions sur l'autonomie ont un peu vieilli.

Myriam Campinos

Et il y a un rapport avec la complexité du travail. Il y a une complexité accrue, et une interdépendance qui augmente.

Thomas Coutrot

Qu'entendez-vous par « coopération » et pourquoi les résultats sont-ils signalés comme variables (« V » dans le texte) très fréquemment ?

Michel Gollac

On a utilisé comme variables :

- Pour faire correctement votre travail, avez-vous la possibilité de coopérer ?
- Lorsque vous avez à faire un travail délicat, êtes-vous aidé par vos supérieurs hiérarchiques, les collègues de travail avec qui vous travaillez habituellement, d'autres collègues de l'entreprise, des gens de l'extérieur...?

Donc, on a utilisé les cinq variables, et les « V » dans les résultats du texte signifient qu'on a des résultats qui ne sont pas les mêmes suivant la source d'aide. Si nous avions eu plus de temps, nous aurions affiné ces résultats mais, pour cette première version, nous avons dû nous contenter d'indiquer lorsque les variables jouent dans le même sens ou dans des sens différents. Manifestement ce n'est pas du tout la même chose de se faire aider par le chef ou de se faire aider par des collègues.

Frédéric de Coninck

L'aide du chef peut revêtir des situations différentes, notamment dans un contexte marchand. Dans une situation marchande, il est très probable que l'aide du chef soit beaucoup mieux perçue que dans un contexte industriel.

Michel Gollac

Sous réserve de vérification, selon le type de conditions de travail, l'aide efficace n'est pas forcément la même. Le chef peut très bien aider pour certaines choses et moins bien pour d'autres... de même pour les collègues. Il faut que l'on affine nos résultats sur ce thème.

Serge Volkoff

Deux questions à propos des tableaux 14 et 15 qui ont fait appel à l'enquête COI (Changements organisationnels et informatisation) et qui sont les seuls à accrocher les questions dont on parle maintenant à de l'organisation de l'entreprise ou à des changements dans une organisation. Le lien est évident entre la double contrainte et le changement de l'environnement de travail des salariés.

Il serait intéressant de tenir dans ce séminaire un registre de réflexion sur intensité et changement. Il y a des entreprises un peu « hystériques », qui n'arrêtent pas de faire un peu tout à la fois, c'est-à-dire de faire du changement, de faire de l'introduction de nouvelles

contraintes, et d'essayer de nouveaux modes de management... ou est-ce davantage lié à des périodes, c'est-à-dire au moment où il vient d'y avoir un changement, c'est à ce moment-là que le salarié va ressentir la présence éventuellement plus conflictuelle d'injonctions sur son rythme de travail. Cela rejoint des thèmes sur lesquels nous travaillons au CREAPT comme par exemple les contraintes de rythme mélangées à des exigences de polyvalence. Et cela serait intéressant d'éclaircir les choses, notamment en utilisant l'enquête COI. Il manque dans l'énumération du tableau 15 « un changement dans les objectifs ou les missions qu'on vous assigne », « un changement dans les modes d'évaluation de votre travail », « un changement dans la composition du collectif dans lequel vous vous trouvez ? ». Il ne serait pas étonnant que ces variables viennent en interrelation avec la double contrainte.

Michel Gollac

Ces variables n'existent pas. En revanche, il y a des données globales déclarées par l'entreprise sur les changements organisationnels et qui pourraient être rapprochées de ce que les salariés disent sur les contraintes de rythme. Sylvie Hamon-Cholet pourrait en dire beaucoup sur les difficultés qu'il y a à rapprocher ce que les entreprises déclarent et ce que déclarent les salariés, mais sur ce thème de l'intensité du travail, cela serait intéressant de traiter la question.

Antoine Valeyre

Il est clair que derrière la montée de la double contrainte il y a la diffusion de la *lean production*. La réduction des temps de cycle est liée à la montée des contraintes imposées par la demande et, en univers industriel, cela vient se rajouter à des contraintes industrielles classiques. Cela se voit au niveau des rapports que l'on peut établir entre les évolutions des niveaux de contraintes et les niveaux d'efficacité productive et économique.

Serge Volkoff

C'est peut-être lié aussi à des modalités de conduite des changements. Un changement dans les modalités de conduite des changements. François Daniellou qui s'intéresse à ce problème témoigne régulièrement que la tendance actuellement est à conduire les changements de manière de plus en plus effrénée. C'est-à-dire qu'il y a une intensification du changement. On comprend que cela s'accompagne ensuite, de manière durable, d'une intensification du travail car on n'a pas pu maîtriser cela.

Damien Cartron

Pour les tableaux concernant l'enquête COI, il n'y a pas eu de contrôle d'effet de structure pour des raisons de temps mais les effets sont suffisamment importants pour que l'on se doute qu'il y en aurait encore en contrôlant l'effet, même s'il n'est pas possible d'en évaluer l'intensité. Il est intéressant de voir que l'effet le plus important concerne les restructurations des entreprises, ce qui est largement confirmé dans les entretiens. Lors des entretiens réalisés auprès de salariés enquêtés à l'occasion de l'enquête COI, le nombre de salariés ayant vécu une restructuration, y compris entre la passation du questionnaire et l'entretien, était non négligeable. Dans le cas où les entreprises ont été rachetées, il y a toujours eu réorganisation. Les salariés semblent souvent vivre ces rachats sur le mode du « défi relevé ». Il semble

qu'une assez forte pression reposait sur eux, notamment par le biais de la mise en concurrence d'établissements, mais aussi parce que lors des rachats la volonté des acheteurs, si tant est qu'elle soit claire pour eux, n'est pas lisible pour les salariés : cela entraîne une période de forte incertitude.

Un entretien était révélateur de cela : durant tout l'entretien, l'enquêtée, une assistante commerciale, était sur le mode du défi relevé, c'est-à-dire disant que le rachat n'était pas grave, que l'établissement réussirait à s'en sortir, « on travaille tous », « tout se passe bien », « c'est super, c'est la transparence ». Tout était vécu positivement durant l'entretien, y compris le fait que la restructuration faisait qu'elle occupait un poste là où auparavant il y en avait deux. Et, à la fin de l'entretien, alors que le magnétophone était arrêté, elle me demanda le « vrai » thème de l'enquête, et dans la réponse je lui signalai qu'on avait observé ces dernières années une intensification du travail en France, etc. Et, à ce moment- elle reprit tout un ensemble de points qui durant l'entretien n'avaient pas été évoqués pour me dire que sa collègue directe avait été constamment en arrêt de travail durant sa grossesse, que son supérieur hiérarchique avait fait un infarctus et que son médecin lui avait expliqué qu'il devait changer de métier, et enfin que le directeur des ventes avait fait deux attaques. Elle liait d'elle-même et sans sollicitation de ma part ces maladies au travail dans l'entreprise. Il était assez surprenant de voir le renversement du discours lors de l'entretien, ce qui est assez problématique d'ailleurs pour la lecture des réponses dans les entretiens, mais plus encore dans le questionnaire où les salariés ont moins la possibilité de sortir d'un discours de « défi relevé » auquel ils veulent croire car il est directement lié à la conservation de leur emploi.

Antoine Valeyre

Dans une recherche action à la SNECMA, les responsables de l'établissement de montage que nous observions nous ont expliqué qu'il y avait deux stratégies : une « hard et une soft ». La stratégie hard était celle de General Electric (la SNECMA étant coopérant avec General Electric, mais General Electric étant un coopérant dominant). General Electric qui a assumé les baisses de commandes brutales du début des années quatre-vingt-dix dans l'aéronautique en licenciant de trente à quarante pour cent des effectifs, et en modifiant radicalement les modes de production et en instaurant une *lean production* poussée à son extrême. La SNECMA a dû s'aligner sur ces normes organisationnelles, mais en restant dans une stratégie plus soft.

La SNECMA, étant donné son appartenance au secteur public, a choisi la stratégie soft, et d'ailleurs elle vit encore très bien cette stratégie aujourd'hui puisque les Américains embauchent des spécialistes en France.

De plus, les Américains ont eu des taux d'accidents du travail remarquablement élevés car ils ont dû réembaucher rapidement et massivement des jeunes qui n'étaient pas habitués à ce type de travail. Il y a donc eu deux stratégies de changement différentes que l'on peut étudier.

Ghislaine Doniol-Shaw

C'est aussi ce qui fait que ces entreprises n'arrêtent pas de restructurer car, comme cela ne fonctionne pas comme elles le souhaitent, chaque restructuration est suivie d'une

restructuration censée contrecarrer les défauts et effets pervers de la précédente restructuration.

Serge Volkoff

Ce genre de problème est réel, notamment pour des chercheurs qui, comme on le fait au CREAPT, cherchent à faire de l'accompagnement, du conseil et des propositions. En effet, on se retrouve dans une proportion considérable du temps à essayer de dire aux interlocuteurs responsables d'entreprise des choses vraiment pas excitantes pour eux du type « laissez un petit peu tout cela tranquille, laissez respirer les gens ils vont trouver un rythme, il ne faut pas tout leur bouleverser tout le temps... ralentissez un petit peu votre projet... attendez de voir... ». Il est beaucoup plus facile de se faire payer dix fois plus cher pour leur dire ce qu'il faut changer et réorganiser. Il est certain que les consultants sont un facteur d'intensification.

Ghislaine Doniol-Shaw

Dans un travail fait chez Bouygues pour introduire les 35 heures en quatre jours dans le bâtiment, on avait proposé que ce soit les ouvriers qui, au sein de chaque équipe, s'organisent pour gérer les quatre jours de travail de chacun. Ils avaient choisi que chacun ait un jour fixe dans la semaine. Un directeur de travaux était déçu et estimait que les salariés n'étaient pas suffisamment flexibles. Face à cela, il est difficile de tenir un discours car au niveau de la direction c'est la flexibilité qui est recherchée. L'enjeu n'est pas que les ouvriers s'organisent correctement et fassent leur travail, l'enjeu est qu'il y ait un directeur qui puisse se targuer d'avoir mis en place une organisation flexible et innovante.

Antoine Valeyre

Dans certains cas de changement les deux dimensions industrielle et marchande se confrontent, et dans l'esprit de beaucoup de managers ces deux dimensions s'ajoutent, de sorte que toutes les contradictions qu'elles engendrent retombent au niveau des opérateurs qui le vivent sous la forme du cumul des contradictions des ordres industriel et marchand. Il était assez étonnant de voir les réactions des responsables qui ne voyaient pas les aspects contradictoires de certains choix de stratégie et qui pensaient que cela serait gagnant partout. Pour eux, ajouter des changements c'est toujours une amélioration, et ils ne prennent pas en compte que cela peut porter atteinte à ce qui existe.

Yvon Quéinnec

Dans les tableaux, pourquoi les items du type « avoir des difficultés à lire » ou « détecter des détails fins » sont-ils rangés en pénibilités ou en contraintes physiques et pas dans la dimension psychologique ?

Pour aller plus loin, ne serait-il pas intéressant de créer une catégorie qui soit cognitive de façon à laisser le socio-affectif au psychologique. Ce qui fait que dans les deux milieux, nous allons retrouver la montée de ces contraintes.

Michel Gollac

Cela serait en effet plus clair. C'est une suggestion très intéressante.