

Compte rendu de la neuvième séance du séminaire  
de synthèse sur l'intensification du travail  
*24 avril 2001*

Étaient présents : Damien Cartron, Frédéric de Coninck, Thomas Coutrot, Ghislaine Doniol-Show, Corinne Gaudart, Michel Gollac, Nathalie Greenan, Nicole Guignon, Sylvie Hamon-Cholet, Edward Lorenz, Antoine Valeyre, Serge Volkoff., Frédéric Yvon

## Présentation du texte d'Irene Houtman

Je travaille pour TNO aux Pays-Bas. Il s'agit d'une importante institution où l'on fait de la recherche dans des domaines très divers qui vont des soins médicaux à la défense, l'alimentation, le bien-être. Notre groupe travaille sur les employeurs et les salariés, et sur tout ce qui concerne le travail.

TNO signifie en hollandais « institut scientifique de recherche appliquée ». Il ne fonctionne pas comme une université car nous ne sommes pas obligés de donner des cours. Nous organisons des séminaires de recherche et nous n'avons pas d'obligation d'enseignement. Nous faisons de la recherche pour le gouvernement, pour de nombreux instituts, des organisations et de nombreuses branches. Dans le groupe de recherche de TNO sur le travail et l'emploi, je travaille plus particulièrement sur le stress au travail.

J'ai l'intention de présenter les différentes bases de données de la Fondation Européenne et de plusieurs régions des Pays-Bas. Je voudrais aussi vous parler d'une recherche que j'ai menée sur l'évolution de l'intensité du travail, sur son augmentation. Je vais vous montrer quelques tendances internationales basées sur des données de la Fondation Européenne et sur des matériaux américains et japonais. Je parlerai ensuite des résultats que nous observons aux Pays-Bas et de ce qui fait actuellement problème dans notre pays. Je pense que cela devient aussi un problème important dans d'autres pays européens. Mais je parlerai surtout des conséquences positives et négatives de cette intensification. Je centrerai mon propos sur ce qu'a révélé l'étude. Celle-ci a montré ce que les organisations elles-mêmes font par rapport à ce problème. Est-ce que les employeurs reconnaissent qu'il y a un problème ? Y a-t-il encore des désaccords importants entre les employeurs et les salariés ? Sont-ils actifs depuis le début des années 1990 ? (le Ministère des affaires sociales et de l'emploi pousse les entreprises à être plus actives). J'ai plusieurs exemples à ce propos que je vais vous présenter. En effet on dispose de données très différentes sur l'intensification du travail : des données provenant de la Fondation Européenne et puis des données plus récentes, collectées en 1999-2000, pour la première partie de l'année. Vous avez ici ce que la Fondation européenne va elle-même présenter et que nous ne pouvons pas publier pour l'instant. Cependant nous pouvons nous référer à des données déjà publiées.

Nous avons de plus en plus de gens qui disent qu'ils travaillent à de fortes cadences pendant plus de la moitié de leur temps de travail ou que les dates d'échéance se sont de plus en plus rapprochées depuis les dix dernières années.

Pour les Pays Bas, les statistiques suggèrent une tendance similaire. Pour les années 1990 et 1995 les salariés hollandais étaient en tête. On remarque que, durant cette période, la Hollande était la première en ce qui concerne ces problèmes en Europe. De la même façon, ces changements étaient à mettre en relation avec les statistiques disponibles sur les 20 dernières années qui montrent une augmentation graduelle du rythme de travail pour les salariés hollandais d'environ 1,5 % par an. Cependant, cette augmentation s'est ralentie depuis 1997. On remarque sur les statistiques de la Fondation Européenne que l'accélération du rythme de travail en Hollande s'est ralentie, par rapport à la moyenne européenne, entre 1995 et 2000. Nous ne sommes plus les premiers, c'est la Suède qui a connu l'augmentation la plus forte sur les cinq dernières années et nous sommes à présent les deuxième ou les troisième.

C'est normal et sur une période de 20 ans, il doit y avoir un moment d'arrêt, cela ne peut augmenter indéfiniment. Cet arrêt signifie probablement qu'il se passe quelque chose, que des changements vont apparaître. On ne peut en dire plus actuellement.

Les données de la Fondation Européenne, qui sont aussi des révélateurs, montrent ce qu'il y a derrière ces rythmes de travail. Ainsi peut savoir si l'augmentation du rythme est due au travail avec les clients, les collègues, au contrôle direct du patron, aux normes de production et à la vitesse automatique des machines ou des produits. Cela révèle les changements qui se sont opérés dans les conditions de travail. Le nombre des salariés, qui travaillent sur des machines ou avec des machines, a diminué sur les cinq dernières années. À l'inverse, le travail avec des personnes augmente.

Le sondage de la Fondation Anglaise montre que de 1990 à 1995 on assiste à une augmentation du rythme de travail. Cette augmentation est parallèle à une augmentation du choix du rythme de travail et des méthodes de travail. L'ordre des tâches n'a pas été pris en compte ici. On voit que sur la dernière période le choix n'augmente plus, ce qui rend cette augmentation du rythme de travail dérangeante, parce que la possibilité d'avoir un certain contrôle sur ce travail n'augmente plus parallèlement au rythme.

Sur des données plus anciennes avec une répartition par pays, on remarque que l'évolution que l'on connaît ici en Europe est parallèle à celle que l'on voit aux Etats Unis. Bond, Galinsky et Swanberg ont reproduit des mesures sur des échantillons représentatifs de la population américaine. Ces mesures ont été réalisées en 1977 et en 1997. Il est dommage que nous n'ayons que deux mesures et que nous ne sachions pas ce qui s'est passé entre les deux dates. On voit qu'en ce qui concerne les exigences du travail liées au rythme de travail, il y a une augmentation entre 1977 et 1997. Cette augmentation peut être mise en parallèle avec l'augmentation qu'ont connue les Etats Unis, sur la même période, le pouvoir de décision ainsi que la liberté d'action des salariés. Et en ce qui concerne le Japon, les données proviennent du service de recherches et de planning du Ministère de l'emploi japonais. Sur une période de 20 ans il y a ici quatre mesures différentes. On remarque ici aussi une augmentation importante des problèmes de stress liés au travail. En ce qui concerne les exigences de l'emploi liées au pouvoir de décision ou à la liberté d'action, étonnement, il ne semble pas y avoir de changements. Ici on a plutôt affaire à des problèmes de stress liés au travail. Ceci est très étrange et montre que les problèmes psychologiques au Japon augmentent. Quant aux études sur les causes de ces problèmes liés au stress ou à une détérioration de la santé, on retrouve les mêmes tendances en Europe, aux États-Unis et au Japon.

Si on se tourne à présent vers le problème de la santé, en ce qui concerne les données européennes d'abord, on ne peut faire des comparaisons que pour la période 1995-2000 et seulement pour un petit nombre de problèmes liés au travail. On ne dispose que de quelques pourcentages qui ne permettent pas encore de repérer des tendances. On constate que les problèmes les plus importants sont liés à des douleurs au niveau du dos et des épaules, une fatigue générale et du stress. Lorsqu'on se penche sur les données hollandaises concernant la santé, par exemple, on remarque également une augmentation, assez faible, des problèmes psychologiques. En revanche, on voit que le nombre de personnes rendues infirmes par le travail est en augmentation constante. En Hollande, il y a environ six millions de salariés et en 2002-2003 il y aura un million supplémentaire d'infirmes par le travail, donc un sixième supplémentaire de la population active totale deviendra infirme à cause du travail et touchera une pension d'invalidité. On peut donc estimer qu'il existe une réelle pression qui pousse à prendre des mesures par rapport à cet état des choses.

Serge Volkoff

Cela est en partie lié à votre système institutionnel ?

Irene Houtman

Oui, en partie. Mais on constate la même chose, par exemple en Suède. C'est la raison pour laquelle ils réagissent. Il y a à peu près un tiers de la population qui est considéré comme ayant des problèmes psychologiques ou de santé pour les années particulières 1993-1999. On remarque également une baisse de la population considérée comme ayant des problèmes musculo-squelettiques liés au travail qui représente à présent environ 25 %. Les pourcentages sont beaucoup plus faibles pour les autres troubles. Les problèmes cardiaques et vasculaires venaient en troisième position en 1993. Le quatrième groupe pour lequel on constate une forte augmentation vers le milieu des années 90, ce sont les accidents. Une autre chose aussi peut être intéressante, ce sont les diagnostics qui ne sont pas donnés. Le système de code des diagnostics a été changé à certaines périodes. On voit une augmentation très forte du nombre de salariés qui avaient été classés comme ayant été rendus infirmes par le travail et qui, en réalité, n'avaient pas fait l'objet d'un diagnostic précis. A un moment, le pourcentage était de 50 %. Le ministère des affaires sociales a alors exigé des organismes d'enregistrement qu'ils réévaluent ces cas. Ainsi, tous les cas qui n'avaient pas reçu de diagnostic au départ et qui avaient été, pour une bonne partie, classés dans la catégorie, ont été réévalués. Pour cette raison la catégorie « santé mentale et psychologie » est très liée à la difficulté d'évaluation des problèmes. C'est un peu une boîte noire. Les médecins du travail ne comprennent pas toujours pourquoi certains salariés ne vont pas bien. Mais tout le monde est d'accord pour que ceux-ci reçoivent une allocation médicale. Pour régler le problème, les médecins font des diagnostics de « désordre psychologique ». En fait, assez fréquemment, ce n'est pas ce diagnostic qui est donné mais plutôt celui d'épuisement ou quelque chose d'équivalent.

Ces données montrent bien les problèmes qui se posent en Hollande ces dernières années. Aujourd'hui il faut trouver des solutions pour stimuler les organisations pour qu'elles gardent leurs salariés mais il faut aussi envisager des solutions pour tous les gens atteints de désordre psychologique. En particulier de prendre des mesures en ce qui concerne l'organisation du travail mais également de prendre des mesures lorsque les gens sont absents pour cause de

maladie. Ils devraient être traités comme il le faut parce que pour beaucoup de ces gens, les traitements passés n'étaient pas vraiment adaptés. Mais dans le même temps, plusieurs études l'ont montré, l'employeur ne veut pas de ces problèmes, en particulier, des problèmes psychologiques. De ce fait, quand des gens ne viennent plus et restent à la maison pour des raisons de santé, il est alors très difficile de les intégrer à nouveau dans un processus de travail. C'est pourquoi il a été décidé, au début des années 90, de faire une étude suivie sur le stress. Comme les statistiques européennes et hollandaises le montrent, les problèmes psychologiques ont connus les mêmes développements aux Pays-Bas. Une politique a donc été développée pour inciter les employeurs et les salariés à prendre des mesures. La législation européenne les a obligés à mettre sur pied un système d'évaluation du risque et des services de médecine du travail. Ces statistiques ont montré que les salariés prenaient des risques importants et que l'on devait chercher des facteurs efficaces pour lutter contre ces problèmes de santé. Il a fallu trouver un instrument qui garantisse une information de l'employeur et des salariés. On a utilisé des informations venant des représentants des salariés, des comités d'entreprises. Ils voulaient trouver des indicateurs de bonne santé, de la santé des employés et de la compagnie.

Au début des années 90, une étude a été faite, sur environ 802 organisations dans trois branches différentes. Cela a été répété plus tard et couvrait toutes les branches industrielles en Hollande. J'ai pris un échantillon de 60 entreprises qui ont été interviewées dans cette étude. On a interviewé environ 10 à 20 % des salariés de ces différentes compagnies. Mais nous avons des données pour les 10512 entreprises. On voit qu'une bonne partie de ces entreprises viennent de l'industrie. Comme la plupart des branches sont assez petites, nous avons pratiqué des recherches groupées. Mais, dans l'ensemble, nous avons eu de nombreuses organisations d'employeurs et de salariés. L'idée de départ était de récupérer des données sur les employeurs et les salariés pour les comparer, pour voir s'il y avait des divergences et si oui, dans quels domaines. Mais de ces 1716 entreprises nous n'avons eu que 984 réponses des salariés. Pour 200 compagnies, les employeurs nous ont dit dès le départ qu'ils ne voulaient pas que l'on pose des questions dans leur organisation. Les réponses négatives sont venues d'organisations qui, au départ, avaient dit qu'elles acceptaient que les salariés répondent à nos questions, mais nous n'avons jamais reçu leurs questionnaires. Nous avons regardé les réponses des employeurs pour ces deux groupes, que nous avons comparées avec les réponses obtenues des groupes pour lesquels nous avons reçus les réponses des salariés. Dans le groupe pour lequel nous avons reçu des réponses des deux parties, celles des salariés ne différaient pas beaucoup de celles des employeurs. Mais il y avait des différences avec les réponses des employeurs pour lesquels nous n'avons pas reçu de réponses des salariés. Ces derniers pensaient que les conditions de travail n'étaient pas très importantes dans l'organisation et précisaient que les problèmes de santé n'étaient pas liés au travail. Cette perception de la chose est peut-être juste, nous n'avons pas de données pour infirmer ou confirmer cela. Mais on peut quand même mettre l'accent sur le fait que les employeurs dont nous avons vu les salariés étaient plus soucieux des conditions de travail. Ils étaient aussi plus actifs, ils faisaient plus de prévention. Il y a un bon nombre d'entreprises pour lesquelles nous avons eu un petit nombre de réponses que nous avons traitées un peu différemment des grosses entreprises.

Donc, lorsque nous parlons des réponses des employeurs et des salariés, nous parlons d'un échantillon de 450 personnes. On constate la chose suivante : le pourcentage d'employeurs

qui reconnaissent que les risques psychologiques sont importants, ou que les problèmes émotionnels peuvent être liés au travail, est faible.

Antoine Valeyre

C'est la réponse des employeurs ou des salariés ?

Irene Houtman

La réponse des employeurs. Comme nous avons mené des entretiens avec des employeurs, avec des salariés et des comités d'entreprises, nous pouvions comparer, car nous avons les mêmes questions posées aux employeurs ou aux comités d'entreprises à propos de différents risques. Les employeurs et les comités d'entreprises des mêmes organisations ont reconnu le risque comme étant un problème au sein de l'organisation. Il y a peu de différence pour ce qui est des risques physiques mais en revanche il y a une certaine différence lorsqu'il s'agit de problèmes psychologiques. Cela semble lié à un fait que m'a rapporté un délégué des employeurs hollandais : les employeurs pensent que les demandes des clients ne devraient pas être comptabilisées parce qu'on en meurt pas. Les employeurs eux-mêmes sont des gens qui travaillent très durement, ils font beaucoup d'heures et on l'impression que leurs salariés travaillent moins. Ils ne comprennent donc par pourquoi ils font en plus toutes ces histoires. C'est peut-être ce qu'il y a derrière ces divergences. Cela illustre le fait que les risques psychologiques sont un sujet sur lequel les employeurs et les salariés ne sont pas d'accord, alors qu'ils le sont plus au sujet des risques physiques. On retrouve cela lorsque l'on passe à la santé. Si l'on compare les réponses des employeurs et celles des salariés, on obtient à peu près les mêmes chiffres. Lorsque l'on compare ces réponses avec les réponses des comités d'entreprises en ce qui concerne les problèmes musculo-squelettiques et la fatigue psychique comme révélateur de la santé psychologique et mentale, on remarque que, de façon générale, les employeurs ne considèrent pas que cela soit un problème, alors que les salariés considèrent que c'en est un. Ceci dit, cela dépend aussi de la branche dans laquelle on se trouve. Dans le secteur public, il y a moins de divergences au niveau des réponses concernant les problèmes musculo-squelettiques et la fatigue psychiques entre les employeurs et les salariés dans le secteur privé. On constate que la plus mauvaise situation concerne la fatigue psychique dans le secteur de la vente au détail.

Qu'est-ce que font les organisations à propos du stress au travail ? En général elles prennent une mesure une fois par an, alors qu'elles en prennent deux fois par an, soit deux fois plus, pour ce qui concerne les problèmes musculo-squelettiques ou les risques physiques. Cela peut sembler assez étonnant. On voit, sur les données anciennes que je vous ai montrées, qu'il y a une reconnaissance du fait qu'il existe des problèmes. Cette remarque est également valable pour la totalité de l'échantillon des employeurs. Ces derniers sont d'accord en ce qui concerne les demandes psychologiques plus qu'ils ne le sont en ce qui concerne les problèmes liés à des pressions physiques. Donc, ils ont tendance à plus ou moins faire quelque chose à propos du stress, en particulier en ce qui concerne les problèmes musculo-squelettiques. Si l'on regarde précisément, on s'aperçoit que cela est comparable à ce que l'on trouvait dans les premières études, au début des années 1990 : on organise des cours, une bonne moitié des employés vont suivre des cours, ou bien reçoivent des informations sur le problème. On observe une augmentation des réunions de services ou des réunions d'équipes dans lesquelles

on discute des méthodes de travail. Parfois il y a même des ajustements au niveau du travail individuel. On fait en sorte que les gens fassent moins d'heures, etc. On organise aussi des cours de management au niveau des groupes ainsi que des cours de management social. Ainsi, ce sont surtout des mesures liées au travail et à la structure qui sont prises. On met en place des procédures pour introduire plus de transparence, on procède à des changements dans les lieux de travail, à des ajustements des heures de travail, et parfois on dispense des conseils personnels. Pourtant les conséquences ne sont pas très importantes. De façon générale, on peut dire que, lorsque des mesures sont prises, il ne s'agit pas de mesures qui ont un effet structurel sur le stress au travail. Nous avons demandé aux salariés ce qu'ils pensaient de ces cours. Moins de 10 % d'entre eux ont dit qu'ils les suivaient ou qu'ils suivaient les autres mesures. Et, lorsqu'on leur demandait, quand eux mêmes avaient suivis ces cours ou quand des collègues les avaient suivis, ce qu'ils en pensaient, plus de 50 % trouvaient que ces mesures n'étaient pas du tout efficaces. Il semble donc que lorsque les organisations font quelque chose contre le stress au travail, cela ne semble pas répondre correctement au problème.

Nathalie Greenan

Il y a quelque chose que je ne comprends pas. Les entreprises considèrent les rotations d'emplois comme une mesure contre le stress ?

Irene Houtman

C'est une manière de diminuer le stress. C'est une mesure pour diminuer le stress.

Serge Volkoff

Parce qu'ici beaucoup de gens pensent que la rotation d'emplois a tendance à augmenter le stress, au contraire.

Irene Houtman

Oui, c'est vrai.

Nathalie Greenan

Comment cette liste a-t-elle été faite ? Est-ce qu'il s'agissait de questions ouvertes ?

Irene Houtman

Les questions étaient ouvertes au premier abord, mais en fait l'interviewer devait vérifier. Il était demandé à l'employeur quel type de mesures il avait pris durant les 12 derniers mois pour réduire le stress au travail. Il pouvait répondre spontanément et dans un second temps on lui demandait s'il avait fait ceci ou cela, etc.

Nathalie Greenan

Et donc on lui citait des mesures qui étaient déjà dans la liste ?

Irene Houtman

Oui. On pouvait vérifier si l'interviewer leur avait bien demandé.

Nathalie Greenan

Et lorsque la compagnie estimait que la mesure ne réduisait pas le stress au travail, que se passait-il alors avec le questionnaire ?

Irene Houtman

Et bien la question était de savoir s'ils l'avaient fait pendant les 12 derniers mois ou s'ils ne l'avaient pas fait du tout ou s'ils l'avaient fait auparavant. Il y avait trois options. Il semble que, lorsqu'on instaure des mesures pour la première fois, ce n'est pas évident de les utiliser à nouveau. Quand vous avez des mesures qui sont organisées par rapport au rythme de travail, par exemple, une fois par mois, ce n'est pas comme lorsqu'on fait cela une seule fois et que la chose ne se reproduit pas. Prenons le cas des cours, par exemple, on peut en introduire tous les ans.

Serge Volkoff

Ce qui nous étonne, c'est, par exemple, les réunions d'équipe ou les évaluations de tâches qui en France sont associées avec plus de stress et de blessures au travail. On a du mal à imaginer que ces mesures servent à lutter contre le stress.

Irene Houtman

Oui, bien sûr. La première question qui leur était posée était de savoir s'ils avaient jamais fait quelque chose pour réduire le problème de stress au travail. Il y avait donc une référence. Je pense que c'est parce que les entretiens étaient réalisés par des jeunes gens, peu entraînés, qui ne pouvaient dire aux patrons de faire ceci ou cela. Je pense cependant que, parce qu'il y avait une liste d'instructions, on a pu savoir si des ajustements au niveau de tâches avaient été introduits. Par contre rien n'a été demandé à propos des risques.

Enfin, nous avons procédé à quelques analyses pour voir ce qui distinguait les employeurs actifs et les autres dans le domaine de la mesure du stress. Il est apparu que les employeurs avaient tendance à être plus actifs lorsqu'ils considéraient eux-mêmes que le stress pouvait être un facteur de risque. Dans notre première étude ils admettaient des problèmes musculo-squelettiques pouvaient être liés au travail. Ici, nous avons vu que les rapports sur la fatigue psychique étaient reconnus comme liés au travail. Ceux qui reconnaissaient cela étaient plus actifs. Dans les organisations qui prenaient des risques, l'employeur était plus actif. De même les organisations importantes avaient tendance à être plus actives. De plus on prenait davantage de mesures lorsque le salarié disait qu'il avait moins d'autonomie au sein de l'organisation, moins de travail à court-terme et moins de pression physique. Nous avons aussi regardé ce qui pouvait décider les organisations ou les employeurs à être plus actifs, par exemple, en ce qui concerne la pression physique.

Serge Volkoff

Il y a plus de mesures contre le stress lorsqu'il y a moins de pression physique ?

Irene Houtman

Disons que lorsqu'une organisation a une forte pression physique, elle arrive à faire quelque chose contre la pression physique mais pas contre le stress.

Serge Volkoff

Peut-être que la pression physique fait que les gens en oublient le stress ?

Irene Houtman

Peut-être, je ne sais pas. Le stress est différent de la pression physique, c'est plus une pression sociale. Il y a des pressions dans certaines branches, particulièrement dans la branche des produits manufacturés.

Au niveau de chaque salarié, les techniques qui mesurent les risques psycho-sociaux et physiques sont contrôlées, mais cela inclut aussi le soutien des employés, du patron, les demandes sont contrôlées, les postures physiques, tout ce genre d'information. Au niveau de l'employé, les rapports concernant le stress et la pression physique, tous les problèmes musculo-osseux, la fatigue physique qui peuvent être liés au travail ont été rajoutés. Cela permet de comparer cette base de données et la base de données passée. Certains résultats se trouvent être les mêmes. Par exemple, on s'est aperçu que si la branche soutenait l'organisation, cette dernière était plus active en ce qui concerne ces problèmes. Le résultat important est le suivant : on a constaté que les informations sur les salariés étaient significatives en ce qui concerne les mesures contre le stress au travail et montraient que, par exemple, le salarié pense que la gestion du stress est un problème alors que la gestion de la pression physique, comparativement, n'en est pas un. On remarque donc que les divergences sont moindres en ce qui concerne la pression physique. C'est peut-être parce que l'information des salariés ne permet pas d'expliquer la gestion de la pression physique. Les organisations disent parfois que lorsqu'elles prennent des mesures contre le stress c'est parce que les employeurs veulent faire quelque chose, veulent faire un cadeau à leurs salariés, c'est ainsi qu'ils le formulent. On peut enfin citer un point intéressant qui diffère, dans la présente étude, de l'étude que nous avons menée précédemment : au début des années 1990 la raison principale qui poussait les employeurs à prendre des mesures contre le stress ou la pression physique était le fait qu'ils voulaient réduire l'absentéisme. Dans la présente étude, on constate que réduire l'absentéisme n'est plus la raison principale qui motive les patrons à chercher une solution. Leur but à présent est de s'attacher le salarié. Donc il y a eu un déplacement, au niveau de l'orientation des employeurs.

Maintenant, si nous en venons à la santé, on voit que dans les organisations les salariés étaient plus fatigués que les employeurs. Pour les employeurs, il y avait épuisement quand l'organisation n'était pas dans une bonne situation financière. Pour les salariés, quand ils avaient des demandes quantitatives importantes, pas d'autonomie, pas de soutien et de mauvaises relations avec la direction. Ici il semble que ce soit l'information donnée par les salariés qui est le meilleur révélateur de l'épuisement.

Pour conclure sur cette étude récente et en prenant en compte l'augmentation globale de l'intensification du travail, on constate que cette dernière semble se ralentir en Hollande. On voit que les divergences entre salariés et employeurs sont particulièrement significatives en ce

qui concerne des revendications au niveau du travail psychologique. L'information fournie par le salarié permet une meilleure appréciation du niveau d'activité que développent les organisations pour lutter contre le stress au travail. D'une manière générale, il apparaît que les salariés ne sont pas très satisfaits par les mesures qui sont prises pour lutter contre le stress. Au niveau des échantillons, ces mesures ont une corrélation positive avec des problèmes de santé importants et un fort taux d'absentéisme.

On peut, à présent, comparer les résultats de cette étude avec des données disponibles au niveau de l'Europe, les tendances générales en Europe. Je vais présenter quelques conclusions générales. L'intensification du travail est un phénomène qui apparaît partout : en Europe, aux Etats Unis et parallèlement les problèmes sociaux se développent au Japon, par exemple. On voit donc qu'il y a des désaccords entre les salariés et les employeurs dans les organisations, en particulier en ce qui concerne les risques psycho-sociaux. Cela peut nous donner une indication sur la façon dont il faut s'attaquer à ces problèmes. En effet c'est de l'intérieur de l'organisation, qu'il faut maintenir les gens en bonne santé et au travail. On doit empêcher les gens de quitter le travail, en particulier on doit éviter que les gens ne s'épuisent, ne soient au bout du rouleau. Et l'on voit ici, en ce qui concerne l'autonomie et les contraintes, que ce sont ces deux données qui constituent les principaux déterminants de l'épuisement et qui vont déterminer la mise en place de mesures au sein de l'organisation.

## Discussion de la présentation d'Irene Houtman

Antoine Valeyre

En fait, ce sont les mesures pour les employés qui n'ont pas marché ?

Irene Houtman

Les mesures et l'information dans une organisation. Si dans une organisation, des mesures sont prises pour faire quelque chose à propos du stress au travail, par exemple, on propose des cours, ou bien...

Serge Volkoff

...C'est ce que vous appelez l'information sur les employés, ces cours et le reste ?

Irene Houtman

Non. Ce sont des informations sur les mesures qui sont prises. Les informations comme les techniques de mesure des compétences au travail, l'autonomie, le soutien. Ce sont des informations qui sont comptabilisées au niveau de l'organisation, ce sont des informations qui viennent des salariés, qui viennent des questionnaires des salariés. Nous avons l'information provenant des employeurs, sur la situation financière de l'entreprise, mais aussi sur ce qu'ils ont fait durant les 12 derniers mois, au niveau des mesures contre le stress au travail ou des mesures contre la pression physique. Ce que nous voyons ici, qui explique les divergences entre les organisations au niveau de la pression psychologique est la chose suivante : lorsqu'on ne prend pas en compte l'information donnée par le salarié (les techniques, l'autonomie, les compétences, le soutien), alors on croit voir que les mesures sont liées à l'épuisement. Mais lorsque l'on introduit l'information du salarié, les techniques, les

compétences, l'autonomie et le soutien, les mesures n'expliquent alors plus rien. L'information fournie par les salariés est probablement l'information la plus importante.

Serge Volkoff

Je souhaiterais une explication pour m'assurer que l'on parle bien des données concernant les salariés. Quand vous listez, sous l'appellation salariés, le rythme de travail, cela signifie que les salariés considèrent que le rythme de travail augmente et lorsque l'on atteint le seuil de 2.1, alors on considère que l'on doit prendre des mesures ?

Donc, dans le cas où le salarié dit que la liberté de manœuvre a augmenté, la compagnie aura moins tendance à prendre des mesures ?

Irene Houtman

Oui. Cet article utilise une base de données de 1993, la première base de données en Europe...

Serge Volkoff

Oui, mais je me répète, des compagnies dont les salariés disent qu'ils ont beaucoup d'autonomie, c'est différent que d'avoir un rythme de travail élevé, auquel cas on est probablement plus stressé.

Vos premiers chiffres montrent que les déterminants du rythme de travail dépendaient en partie de la liberté d'agir et de l'autonomie. Les chiffres généraux montrent qu'il y a une corrélation entre l'intensification du travail et l'autonomie au travail.

Irene Houtman

Les tendances sont les mêmes, mais les corrélations ne sont pas si importantes.

Serge Volkoff

Elles ne sont pas si importantes ?

Irene Houtman

Non. Enfin, je ne sais pas, je n'ai pas regardé celles des enquêtes européennes, mais en général elles sont inférieures à 0,20.

Serge Volkoff

Oui. Enfin je veux dire que ces chiffres appellent d'autres chiffres sur les compagnies. Dans des firmes dont les salariés disent qu'ils ont d'importantes contraintes quantitatives, il y a une plus forte probabilité à ce que l'on prenne des mesures, parce qu'il y a plus besoin de mesures dans de telles entreprises.

Je veux juste dire que les compagnies qui prennent des mesures sont celles qui en ont besoin. Qu'en pensez-vous ?

Irene Houtman

Oui, il y a un problème pour comprendre quelle relation existe, quelles causes vont avoir quelles conséquences. Nous avons suivi plusieurs centaines d'entreprises pendant deux années. Et on voit ici qu'après un an, il y a une relation positive entre un rythme de travail important et une faible autonomie, par exemple. Donc, quand on suit ces entreprises, on peut observer toutes ces relations. C'est ce que nous avons fait pendant deux ans. Mais la question de cette analyse par échantillons est de savoir si ces organismes font vraiment quelque chose contre le stress.

Serge Volkoff

Et donc, ce qu'ils font, plus ou moins contre le stress. On envoie les gens stressés au travail, avec une attitude permettant de supporter la situation.

Irene Houtman

Oui, mais pas dans tous les cas.

Serge Volkoff

Ils peuvent se changer eux-mêmes, mais ils ne peuvent pas vraiment changer la situation. C'était la réponse de certains d'entre eux. Ils ont essayé de faire travailler les gens sur eux-mêmes de façon à accentuer la pression, je ne sais pas.

Irene Houtman

Mais le problème c'est que lorsque l'on introduit des mesures contre quelque chose dans une organisation on rend cette dernière très sensible, en particulier sur le sujet en question. Nous travaillons encore sur ces données pour plusieurs centaines de compagnies. Dans cette situation de recherche les salariés n'étaient pas censés révéler leur identité. Nous avons continué et après un an nous leur avons demandé de nous donner leur nom. Ainsi pour la deuxième année nous pouvions identifier les individus et nous pouvions faire les liens entre les individus, les réponses et les mesures. Bizarrement la seconde année nous avons remarqué que les mesures qui devaient directement réduire le stress au travail étaient liées à une diminution de la pression. Mais nous n'avons pas pu approfondir la question, donc nous ne savons pas quelle est réellement la situation. Nous travaillons toujours sur les problèmes d'autonomie.

Frédéric de Coninck

Quand vous dites que les mesures ne sont pas efficaces contre le stress, comment le savez-vous ?

Irene Houtman

Nous faisons des plans, en particulier au niveau individuel, sur la relation entre le type de mesure prise et ce que nous avons trouvé comme résultat, comme pression, parce que cela semble avoir un impact. Cela permet d'opérer plus de distinctions entre les différents types de

mesures mais également de voir avec plus de précisions les causes. Les salariés sont plutôt négatifs sur le stress.

Serge Volkoff

Quels genres de commentaires font-ils en dehors du fait qu'ils trouvent cela négatif ? que disent-ils d'autres ? qu'est-ce qui serait positif pour eux ?

Irene Houtman

Nous n'avons pas fait de recherche sur ce sujet, mais la littérature dit que, en particulier, quand on prend des mesures qui concernent la gestion du stress, un point important est de bien prendre soin à ce que les salariés aient quelque chose à dire et soient impliqués dans cette gestion. Dans la première étude nous avons posé des questions sur ce point et nous avons constaté que, de façon générale, les salariés étaient eux-mêmes très peu impliqués dans le processus. Dans la seconde étude, cela est peut-être dû à la personne qui a mené les entretiens, ces questions ne sont pas posées. Nous n'avons pas d'informations au niveau des salariés, dans notre seconde base de données. En tout état de cause, l'implication des salariés était faible dans notre première base de données, ce qui peut sembler une attitude plutôt négative par rapport aux différentes mesures qu'on leur a proposées. Mais c'est peut-être aussi une chose à laquelle on pouvait s'attendre. Les employeurs pensent, quand ils introduisent des mesures pour gérer le stress, qu'ils font, de la sorte, des cadeaux à leurs employés. C'est comme cela qu'ils voient les choses.

Michel Gollac

J'ai une question sur les comités d'entreprises. Ils sont obligatoires pour les entreprises de plus de 35 personnes mais on n'en trouve que dans la moitié de vos entreprises. Comment expliquez-vous un tel écart entre la loi et la réalité ?

Irene Houtman

C'est probablement parce qu'il n'y a pas de sanctions. Comme je l'ai constaté dans de nombreuses organisations, il faut beaucoup de temps et d'effort aux différents représentants. Je n'ai pas regardé mais cela est peut-être lié au faible niveau de demande de participation à des organisations. Il y a une faible participation, une chance plus réduite de trouver ces comités.

Michel Gollac

Donc vous n'avez pas exploré ce sujet ?

Irene Houtman

Non, pas du tout.

Michel Gollac

Vous n'avez pas fait mention de l'existence de comités dans les variables indépendantes de vos modèles. Est-ce que cela pourrait avoir une influence en ce qui concerne l'adoption de

mesures contre le stress ? Ou bien est-ce parce que vous pensez que ce n'était pas pertinent ? Parce qu'il me semble que cela aurait pu l'être ?

Irene Houtman

Cela aurait pu être pertinent, oui. Parce que dans notre institut il y a une demande des organisations pour aider les gens. Nous avons d'abord choisi toutes ces organisations, pour les aider à prendre des mesures contre le stress. Dans toutes les vieilles organisations que je connais, les comités d'entreprises sont très importants au niveau de cette étape, parce qu'il y a parfois des départements des ressources humaines très actifs.

Nous avons aussi constaté, dans certaines branches en particulier, la mobilisation, de petites compagnies, car la taille est importante, pour faire quelque chose. Peut-être serait-il bon de prévoir quelque chose au niveau des branches pour les organisations qui sont trop pauvres pour vraiment prendre des mesures. Nous pouvons les aider. A présent, depuis deux ans environ, ils ont été capables de trouver une somme d'argent importante pour un projet qu'ils ont appelé « un accord de branche » sur le stress au travail, les accidents dans l'industrie. A présent, c'est l'idée générale qui est prônée. Le Ministère a proposé à onze branches d'utiliser cet argent. Huit branches ont accepté de participer à ce projet, qui va probablement être réalisé. Ils cherchent, pour chaque branche, à identifier des mesures efficaces contre le stress au travail, ou contre les blessures liées au stress. Cela a été fait par plusieurs instituts de recherche, de nombreuses personnes travaillant dans chaque branche. Ils ont fait une déclaration d'intention, puis ont essayé de diffuser l'information pour stimuler les organisations. Il y a beaucoup d'argent pour réaliser ce projet dans les organisations des différentes branches, pour mettre en place toute une batterie de mesures. Ils ont plusieurs plans de mesures avec des instruments spécifiques pour diriger le projet. Cela semble bien marcher dans certaines branches. Ils travaillent sur les problèmes de stress au travail et la sécurité. Dans d'autres branches, comme dans la restauration, les mesures concernant l'amélioration de la santé se sont arrêtées, elles ne sont pas allées plus loin. Donc en fait, cela concerne les branches à tous les niveaux.

Antoine Valeyre

Dans le modèle de Karasek une faible autonomie et un rythme de travail élevé sont deux facteurs de stress, alors qu'on constate dans votre analyse que la faible autonomie n'est pas considérée de la même façon.

Irene Houtman

En fait la direction est la même que dans le modèle de Karasek. La valeur zéro signifie qu'il n'y a pas de différence, quand une valeur est au-dessus de zéro le risque augmente.

Par exemple, on avait un épuisement fort lorsqu'il y avait une demande forte et pas de contrôle ni d'autonomie.

Antoine Valeyre

Oui mais par exemple, il y a une corrélation positive entre une faible autonomie et de l'épuisement ?

Irene Houtman

En, fait, oui.

## Discussion du texte de Michel Gollac

Frédéric de Coninck

On a l'impression que les situations provoquées par le couple autonomie / intensification sont beaucoup plus tendues dans le sens où elles sont beaucoup plus instables ; on peut basculer facilement du bonheur dans le malheur alors que quand on est dans une situation de tension plus basse on est dans des situations plus stables, et qui paraissent moins faciles à faire basculer.

Michel Gollac

Tout à fait. Ce qui est difficile, c'est d'interpréter la position des gens qui sont en retrait. Des gens qui disent « moi je n'ai pas de pouvoir mais je m'en fiche, je ne fais jamais de choses intéressantes mais je m'en fiche... ». Sont-ce des gens qui ont réussi à désinvestir le travail et pour qui cela se passe bien ?

Serge Volkoff

Dans l'enquête on a un élément de réponse à cette question grâce aux projets hors travail.

Michel Gollac

On dispose d'indications sur ce que les gens font hors travail, mais c'est très difficile à utiliser. En effet, il faut d'abord purifier cela des effets de capital culturel. Le résultat que l'on trouve c'est que les gens qui sont très investis dans leur travail ont beaucoup de loisirs et une grande variété d'activités hors travail improductives, intenses et de courtes durées (c'est le cas limite). Les gens qui sont en situation de retrait / ataraxie ont des activités peu nombreuses, dont on ne sait pas si c'est du loisir ou si c'est de la production non marchande, et de longue durée (c'est le jardinage, le bricolage, la garde des enfants). Il y a deux manières d'analyser cela : la première est de dire (en s'inspirant des graphiques de Karasek<sup>1</sup>) que ces gens sont soumis à de faibles exigences dans le travail, ont un faible contrôle sur le travail, et sont dans une situation de « ratatinage généralisé ». Mais, d'un autre côté, c'est un point de vue de classe, c'est-à-dire un point de vue de gens cultivés qui considèrent que le bricolage et le jardinages ne sont pas des loisirs passionnants. En ce qui concerne les plus investis dans leur travail, on peut dire que c'est formidable car les gens qui ont un travail exigeant, beaucoup de contrôle dessus, s'investissent à fond dedans et ça rejaillit sur toute leur personnalité et ils ont une grande gamme de loisir. Mais on peut encore adopter le point de vue de classe inverse en disant que c'est étonnant de voir des gens gaspiller toute leur énergie et leur argent à des loisirs qui ne servent à rien, qu'ils ne sont pas capables de faire quoi que ce soit seuls et qu'il faut trois moniteurs pour chacune de leur activité. L'interprétation n'est pas évidente. Tant qu'on est dans la dimension nord-ouest / sud-est les descriptions « façon

---

<sup>1</sup> Karasek R., Theorell T., 1990, *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of the working life*, Basic Books.

Karasek » et « façon Bourdieu » expliquent aussi bien l'une que l'autre les résultats que l'on obtient.

Dans la dimension qui nous intéresse le plus qui est la dimension sud-ouest / nord-est, même si l'analyse reste provisoire, il n'y a pas un effet très simple de l'intensité du travail sur les loisirs. On voit à la fois des loisirs intenses et des loisirs de compensation.

Pour répondre à Serge Volkoff, il est vrai qu'en même temps cela va dans le même sens que ce que suggérait Frédéric de Coninck qui est qu'au Sud-est on a des situations qui ne sont pas des situations de bonheur mais qui sont des situations relativement stables, où le travail n'apporte pas de satisfaction, où le salarié se préserve un équilibre relativement stable, où il peut avoir une vie hors travail importante. En revanche, dans la partie nord, on est dans des situations de fragilité. Il y a un autre indicateur indirect : on a interrogé un certain nombre de personnes dans une post-enquête. Dans ceux qui étaient dans la partie nord-ouest, certains ont connu entre l'enquête et la post-enquête des malheurs professionnels, ils sont alors passés du nord-ouest au nord-est (même si on ne leur a pas fait repasser le questionnaire). Il est donc assez « facile » de basculer. Une des conclusions que l'on peut tirer est que l'intensité, la pression sur le travail, crée de l'incertitude et brise les équilibres travail / hors travail qui ont pu être établis auparavant. Cela crée de l'incertitude et de la désillusion.

### Serge Volkoff

Du côté du bonheur la compétence semble jouer un rôle important. On y voit « rester dans le coup » et d'autres indicateurs qu'on pourrait lire en terme de connaissances et d'expériences acquises, de maîtrise de son projet professionnel etc. De ce point de vue, l'intensité n'aurait pas le même effet en fonction de cela. Souvent, ce qu'on est amené à dire lorsqu'on travaille sur la construction de l'expérience, c'est que la construction de l'expérience serait une combinaison d'événements vécus (dont il n'est *a priori* pas mauvais qu'ils soient suffisamment nombreux et suffisamment variés) et de temps de recul (c'est-à-dire de temps pendant lesquels on peut réfléchir sur ce qu'on est en train de faire ou ce qu'on a fait, pour construire quelque chose que l'on peut appeler l'expérience). L'une des composantes de l'analyse faite ici ne pourrait-elle pas être que l'on va très vite dans le malheur quand on est dans l'intensification sans recul (à différencier du retrait) et dans laquelle il n'y a pas d'élément de maîtrise de la situation (et maîtrise doit être entendu de manière assez différente d'autonomie au sens utilisé dans l'enquête) ? L'autonomie est une chose (c'est les responsabilités que l'on confie, la permission de faire des choses, de régler des problèmes), et ce doit être différencié de maîtrise de la situation qui se situerait du côté du bonheur. En fait, ne pourrait-on pas utiliser toute cette analyse-là pour introduire une infratypologie des formes d'intensification ?

### Michel Gollac

Par rapport à ce que vient de dire Serge Volkoff, on dispose dans l'enquête d'une question qui demande si les salariés sont souvent, parfois, ou jamais dépassés dans leur travail. On peut donc projeter les réponses en variable supplémentaire sur l'analyse factorielle. Le résultat est que le rapport heureux au travail n'est pas d'être souvent dépassé mais ce n'est pas non plus de ne l'être jamais. C'est d'avoir de temps en temps des problèmes. En revanche, être souvent ou toujours dépassé est très lié à des situations de malheur et de forte pression. Un peu de

pression avec compétence peut faire du bien si la personne arrive à faire face, et beaucoup de pression, qu'elle repose sur l'incompétence ou sur l'obligation de faire vite, a des effets catastrophiques.

### Serge Volkoff

Ce sont des choses que l'on retrouve par ailleurs. On peut être un peu dépassé, et puis, dans un petit espace de temps dont on disposait à ce moment là, ou dans une coopération bienvenue, on dépasse le dépassement. Ça, c'est vraiment du bonheur (et dans bien des catégories sociales ; ce n'est pas seulement le modèle du cadre ou de l'intellectuel).

### Antoine Valeyre

Les modifications de l'autonomie ouvrière depuis une trentaine d'année sont importantes à prendre en compte pour comprendre ce mouvement. L'autonomie ouvrière d'il y a trente ans est une autonomie ouvrière pensée contre les règles managériales, un espace qui permettait la construction d'un collectif, et cette forme d'autonomie s'effrite progressivement, et l'autonomie qu'on retrouve le plus massivement aujourd'hui est une autonomie de délégation de responsabilité qui n'a pas du tout le même effet sur le confort que l'on peut construire dans son travail et sur la construction du collectif. C'est la double difficulté que peuvent rencontrer les catégories les plus exposées. Il y a une perte du noyau de construction sociale collective, et donc les salariés risquent de se retrouver seuls face à l'intensification. Sauf si on donne des vrais moyens de faire, ce qui suppose une autonomie aidée et collective.

### Thomas Coutrot

Quelle est la troisième dimension de l'analyse factorielle ?

### Michel Gollac

C'est une dimension très liée à l'organisation industrielle. C'est-à-dire, quand on croise cela à l'axe « degré de bonheur », du côté « pas de bonheur » et « organisation industrielle » on est très proche de la description classique du travail en miettes. De l'autre côté, ce sont les bonheurs et les malheurs des gens qui sont indépendants ou qui sont dans des petites structures. Côté du collectif et côté bonheur, c'est peut-être un artefact, mais néanmoins c'est tout ce qui tourne autour des relations internes dans l'entreprise ou dans le collectif. Du côté du collectif, il y a à la fois des tensions avec les collègues, et à la fois la possibilité d'être dans une équipe, d'en tirer des satisfactions etc. Les satisfactions que peuvent apporter le travail collectif supposent aussi des formes de sacrifices et des investissements chez les individus. Ce qui n'est pas tout à fait la même chose que chez Karasek où le soutien social, en caricaturant, paraît plus donné. En fait, les individus investissent dans le collectif et en reçoivent des choses en retour. Ce n'est pas fondamentalement différent, mais ça n'est pas identique.

Par rapport à Karasek encore, il est frappant de voir que c'est à la fois assez proche, et qu'on peut aussi donner des interprétations différentes pour des mêmes résultats. La dimension qui correspond pour Karasek au degré de développement personnel ressemble à ce qu'on peut interpréter comme étant le montant du capital (culturel + économique). Même quand on travaille sur des populations plus ciblées on n'a jamais de garantie que l'on contrôle toutes les variables sociologiques. Autrement dit, on a une dimension (sud-est / nord-ouest) qui est à la

fois psychologique (interprétation proche de Karasek) et en même temps complètement constituée comme sociologique.

Sur l'autre dimension, on a une dimension qui est essentiellement vécue comme étant quelque chose de psychologique (il n'y a pas de catégories sociologiques constituées qui y correspondent). Depuis un an ou deux, il semble que les choses soient travaillées sous un angle un peu nouveau. Le traitement du harcèlement moral en est un symptôme. C'est aussi un problème que les syndicats prennent mieux en compte, notamment dans son aspect diversité du vécu par les personnes, ce qui est un moyen de dépasser le constat de cette diversité.

Thomas Coutrot

N'y a-t-il pas des variables microsociologiques qui ne sont pas des grandes catégories. Par exemple « travailler dans une équipe qui s'entend bien » ce qui ressort du micro-collectif et qui permettrait d'expliquer ?

Michel Gollac

« Travailler dans une équipe qui s'entend bien » correspond au troisième facteur. Dans la dimension orthogonale à l'axe bien balisé par les catégories socioprofessionnelles (axe purement psychologique et pas encore sociologisé) on trouve le sentiment que l'on risque de perdre son emploi et le sentiment d'être exploité. Le sentiment de la pression temporelle peut structurer les deux dimensions.

La sécurité de l'emploi crée plus du bonheur que cela ne relâche la pression. Le bonheur tranquille est une certaine façon d'utiliser sa sécurité de l'emploi. Ce n'est pas complètement sociologisé.

Le statut précaire n'a pas le même effet. Lorsqu'on raisonne toutes choses égales par ailleurs, cela rend les gens plus heureux. Pourquoi ? la réponse se trouve sans doute dans les travaux de Damien Cartron sur le McDonald's<sup>2</sup>. Souvent le statut précaire est associé au sentiment subjectif que cette situation ne *va* pas durer et va s'améliorer. Ce qui est très différent du malheur qui est que cette situation ne *peut* plus durer. Les précaires sont des gens qui ne sont pas très heureux dans leur boulot, mais cela est essentiellement dû aux emplois attribués aux précaires (et non pas à cause de leur statut). En revanche, le sentiment que l'on risque de perdre son emploi est associé à du malheur, y compris toutes choses égales par ailleurs. Le problème est que par nature c'est subjectif. Ce n'est pas par hasard si de nombreuses personnes pensent que c'est une variable importante (par exemple chez Paugam, ou d'autres chercheurs à l'Insee), et en même temps on n'arrive pas à le mesurer. Bien évidemment la probabilité de perdre son emploi dans le futur n'est pas mesurable et malgré ce que l'on sait sur la segmentation, personne se hasarde à essayer de définir une probabilité objective de perdre son emploi. C'est une tension qui existe dans la société, mais en même temps cela ne se cristallise pas en catégorie (contrairement aux qualifications).

---

<sup>2</sup> Burnod G., Cartron D., Pinto V., 2000, « Étudiants en fast-food : les usages sociaux d'un "petit-boulot" », *Travail et emploi* n° 83, pp. 137-156.

Serge Volkoff

La réponse à la question de Nathalie Greenan sur les politiques publiques dans le domaine, c'est comment peut-on donner un statut de sécurité de l'emploi à tout le monde, tirer tout le monde vers le sud-ouest, puis intensifier le travail de manière progressive et maîtrisée, c'est-à-dire en donnant aux gens les outils cognitifs et organisationnels d'une vraie maîtrise de situation où de plus en plus malgré tout on s'engage dans son travail.

Michel Gollac

Cela correspond aussi à ce que disent Boltanski et Chiapello<sup>3</sup> qui est que la contrepartie aux incertitudes créées par les nouvelles formes d'organisation peut être à rechercher dans le statut, qui n'est pas forcément le statut de la fonction publique pour tout le monde mais qui n'est pas le statut du salarié jetable que l'on a actuellement. C'est effectivement frappant si on regarde cet axe de pression, en tenant compte du fait des sources de pression endogènes aux individus (par exemple le capital culturel). Le seul antidote qui apparaît clairement est davantage de stabilité d'emploi (stabilité d'emploi statutaire, de fait, perçu...).

Danone est un bon exemple car on voit comment créer un sentiment d'insécurité de l'emploi peut avoir un effet catastrophique avec un bénéfice faible. L'effet est de détériorer au maximum la situation des salariés en améliorant très peu celle de l'entreprise.

Thomas Coutrot

Danone vient après beaucoup d'exemples où cela a fonctionné comme ils le pensaient. Ce n'est que depuis peu de temps que ce type de plan social entraîne des réactions fortes.

Michel Gollac

C'est un signe, même si c'est très lié à des changements de conjoncture du marché du travail, que cette dimension commence à se stabiliser.

Thomas Coutrot

Le fait d'être syndiqué est dans les variables actives. Il est dans le cadran du bonheur.

Michel Gollac

C'est du bonheur impliqué

Serge Volkoff

C'est du bonheur qui peut facilement basculer. Ils sont près de la frontière.

Michel Gollac

Il y a probablement un effet « fonction publique » assez considérable, et notamment FSU (les enseignants sont la dernière catégorie qui reste massivement syndiquée). De plus, l'item syndicats regroupe aussi les associations professionnelles (on a donc aussi les patrons). À la

---

<sup>3</sup> Boltanski L., Chiapello È. 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris.

limite on pourrait ne travailler que sur les salariés. Mais on n'a pas eu la possibilité de poser la question sur l'appartenance syndicale.

Par rapport à ce qu'observait Frédéric de Coninck sur les liens entre changements, incertitudes et malheur, on utilise la réponse à la question : « est-ce qu'au cours des cinq dernières années votre situation professionnelle s'est améliorée, détériorée, ou est restée identique ». Le malheur est lié à la réponse « c'est pire ». Il y a bien sûr l'état subjectif des personnes qui peut porter à penser que c'est pire. Mais les situations de malheur sont semblent-il aussi des situations de changement. L'expression du malheur n'est pas un malheur enraciné, mais c'est l'expression d'un changement, d'une détérioration. L'interprétation n'est pas que le changement est dangereux. Cela peut être aussi que le changement peut faire prendre conscience sous forme de malheur de situations qui lorsqu'elles sont très durables sont acceptées et dont les individus s'accommodent par le retrait. Ceci étant, on sait aussi que la stabilité est relativement favorable aux individus en situation de fragilité qui peuvent s'aménager des niches.

Corinne Gaudart

Y a-t-il des gens qui sont revenus de l'intensité ? Parmi les gens qui sont dans le retrait, y-a-t-il des gens qui ont suffisamment donné, qui ont été échaudé, et qui sont passé dans le retrait ?

Michel Gollac

On ne peut pas le savoir. Concernant les trajectoires, nous ne disposons « que » des entretiens. Dans les entretiens les enquêtés parlent des changements récents qui sont plutôt de l'ordre d'une augmentation de la pression pour des raisons diverses, ou d'un licenciement. C'est un autre problème qui peut expliquer pourquoi les situations d'incertitude sur l'emploi sont aussi vécues assez facilement comme du malheur, puisque le fait d'avoir perdu son travail ou d'avoir connu un changement très important dans sa vie professionnelle amène à réviser ses jugements sur la période antérieure. C'est-à-dire que ce qui était vécu comme de l'investissement est vécu comme de l'exploitation.

On parlait de cristallisation sociale de la dimension du malheur, une chose qui est très frappante que l'on peut voir dans l'article de Godechot et Gurgand<sup>4</sup> est que le vocabulaire de l'exploitation n'a pas le sens marxiste traditionnel, ce n'est pas les « prolos » qui disent qu'ils sont exploités et les « bourgeois » qui disent qu'ils ne le sont pas. Exploité, c'est utilisé dans le sens d'une forme d'iniquité à condition sociale donnée. Autrement dit, ce n'est pas « je suis exploité parce que je n'ai pas de capital, je n'ai pas de qualification » c'est « je suis exploité car on me fait travailler plus de dix heures par jour à toute vitesse » et que je ne retire pas de bénéfices salarial autre que celui que m'apporte ma qualification, ou que je n'en retire pas de bénéfice autre que celui que m'apporte mon capital pour les petits patrons. C'est une exploitation qui est liée à l'instabilité. Par rapport à l'idée où on est dans un monde où chacun doit entretenir ses compétences et s'il ne le fait pas il ne peut s'en prendre qu'à lui en cas de problème. Le fait d'être dans un travail où on est pressé tel un citron est particulièrement grave puisque c'est non seulement mauvais sur le moment, mais cela va détériorer la situation

---

<sup>4</sup> Godechot O., Gurgand M., 2000, « Quand les salariés jugent leur salaire », *Économie et Statistique* 1 n° 331, pp. 3-24.

future. C'est donc cela qu'on appelle exploitation, et c'est une situation collective. Et d'autre part, ce qu'avaient montré Godechot et Gurgand, c'est que c'était lié au fait que d'une façon générale les gens estiment que les inégalités de qualification sont trop rémunérées, qu'il y a trop d'écart, mais ils estiment surtout que tout ce qui est de l'ordre des mauvaises conditions de travail (y compris les différentes formes d'intensité), n'est pas assez rémunéré. Et c'est cela qu'ils tendent à appeler exploitation.

### Thomas Coutrot

L'exploitation c'est lorsqu'il y a un déséquilibre subjectivement ressenti entre contribution et rétribution, et non plus comme autrefois attribué à une condition collective.

### Michel Gollac

C'est tout le problème. Ce que l'on voit, presque par construction, ce n'est pas les situations où les gens souffrent mais n'ont pas conscience de leur souffrance et ne savent pas la dire. S'ils répondent ainsi à l'enquête c'est déjà qu'ils sont conscients de leur souffrance et qu'ils se reconnaissent dans les mots qu'on leur propose. En revanche, on a des formes de souffrance qui ne se reconnaissent pas comme étant des souffrances collectives. Par exemple, je ne pense pas que les gens pensent qu'ils sont exploités dans cette situation, plutôt que se considérer comme exploité en tant que victime d'un mouvement plus global d'intensification, de globalisation, etc..

C'est ce que l'on voit aussi dans les interviews réalisées par Damien Cartron<sup>5</sup>, où on voit qu'il est difficile de donner prise à la critique de l'intensité. Il y a un problème d'ajustement. La prise peut être le petit chef de proximité (s'il s'y prend mal), mais cela ne suffit pas à créer un collectif. Les gens qui s'entendent mal avec un chef, ce n'est pas l'équivalent de la classe ouvrière. Ou alors, c'est un discours extrêmement lointain, le discours sur les dégâts de la mondialisation ; ce n'est pas un hasard si c'est aussi un discours de la droite patronale (ils n'ont pas de prises non plus). Dans ces interviews, il n'y a pas de prises à un niveau intermédiaire, c'est-à-dire de chercher des choses au niveau de la direction de l'établissement, de la direction de l'entreprise, de catégorie collective sur lesquelles on aurait un minimum d'influence etc. Les gens se réfèrent à un sentiment de vivre une exploitation, mais ils n'ont pas constitué l'équivalent de ce que pouvait être le rapport de classe au sens marxiste.

### Antoine Valeyre

En pensant aux exemples qui ont été donnés sur la perception des changements, et en pensant à l'ouvrage de Paugam<sup>6</sup>, je me rappelle d'enquêtes faites auprès de salariés qui se situeraient dans des positions très proches du malheur, par exemple les poseurs de ligne téléphonique des PTT, qui ont la sécurité de l'emploi, qui ont des rythmes de travail pas trop élevés, une grande autonomie dans l'organisation de leur travail, etc. et qui connaissent une très forte mutation de leur propre travail. À l'aspect « pôle vers le malheur » des risques de perte d'emploi, ne devrait-on pas, en s'inscrivant dans une perspective dynamique, ajouter les risques de perte de

---

<sup>5</sup> Cartron D., 2000, *Excès de vitesse. Les effets de l'intensification sur les pénibilités et les risques*. Commanditaire: Dares. Paris, Centre d'études de l'emploi, 123 p.

<sup>6</sup> Paugam S., 2000, *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF.

la substance du travail (la précarité du travail dont parle Paugam par opposition à la précarité de l'emploi). Ces salariés-là sont en train de disparaître. C'étaient les seigneurs des PTT, et ils se retrouvent actuellement complètement dévalorisés par les activités commerciales. Cette dimension de changement du travail et perte de contenu du travail s'observe aussi dans le développement de la sous-traitance dans la production que Ghislaine Doniol-Shaw pourrait très bien décrire pour des ouvriers d'EDF. Ce qu'elle a montré c'est que des ouvriers d'EDF se déclarent plus insatisfaits de leur travail que des sous-traitants qui font la partie la plus manuelle de leur travail. Des sous-traitants qui sont des précaires, et qui sont relativement heureux d'avoir un travail relativement qualifiés. Il y a aussi un effet de déclaration psychologique, d'auto-assurance, etc. N'y a-t-il pas cette évolution dynamique de l'évolution du contenu du travail qui peut jouer fortement sur la perception du bonheur et du malheur au travail.

### Michel Gollac

On n'a pas l'évolution dynamique, c'est une enquête en coupe. On peut l'avoir un peu dans les entretiens avec des effets parfois spectaculaires dans le cas de gens dont la situation s'est dégradée et qui ont une appréciation largement plus défavorable que ce qu'on pourrait attendre en statique.

À propos d'EDF, il y a une grande cohérence entre les résultats de l'enquête et les observations (par exemple Pascale Molinier) sur les transformations du travail mais aussi les transformations des critères d'évaluation du travail. Dans le cadran sud-ouest, le sentiment d'être utile aux autres ressort très positivement. Lorsqu'on supprime l'esprit de service public pour le remplacer par des considérations commerciales, cela menace l'équilibre et cela peut créer des situations d'instabilité.

Concernant les sous-traitants, il faut voir exactement quels sont les critères de satisfaction que l'on utilise. On a une question qui demande globalement si les enquêtés sont satisfaits ou pas satisfaits de leur travail. Cet item fonctionne à peu près, mais la question « est-ce que vous aimeriez que vos enfants fassent la même chose que vous ? » est préférable : on explique beaucoup mieux les réponses par des variables objectives. Cette question qui demande aux enquêtés s'ils sont satisfaits de leur travail est assez ambiguë dans la mesure où cela peut être compris comme « êtes-vous satisfait de votre travail en général ? » ou « êtes-vous satisfait de votre travail par rapport à celui que vous faisiez l'an dernier ? par rapport à vos collègues ? par rapport aux autres boîtes du même genre ? ». La question pour les enfants n'a pas été posé par hasard mais parce que Michel Pialoux et Stéphane Beaud nous l'avaient signalés comme extrêmement pertinente. Ne pas vouloir prolonger son identité sociale et professionnelle à travers ses enfants est tout à fait révélateur. Lorsqu'on regarde les raisons pour lesquelles les gens veulent ou ne veulent pas voir leurs enfants faire le même métier c'est très intéressant, et notamment, même si le vocabulaire de l'intensité n'est pas très présent, celui des conditions de travail l'est.

Je ne sais pas si on peut dire que les gens d'EDF sont moins heureux que ceux des boîtes sous-traitantes d'EDF si on prend l'ensemble des mesures du bonheur et de la satisfaction. Là, c'est un questionnaire d'enquête comme un autre, on peut lui faire de nombreuses critiques, mais l'avantage que l'on a est que l'on a un ensemble assez riche de variable qui me paraît

être moins fragile qu'une simple mesure de satisfaction. Le résultat obtenu est clair : il n'y a pas de doute qu'un statut augmente la satisfaction au travail toutes choses égales par ailleurs.

Nathalie Greenan

Le résultat sur pour le secteur public est étonnant. En effet, lorsqu'on regarde les résultats de psychodynamique du travail dans le secteur public, ils ne sont pas particulièrement positifs. La majorité des analyses de Dejours sont réalisées à partir d'entreprise publiques ou parapubliques. J'avais donc l'image d'un secteur public dans lequel on pouvait avoir une image négative de son travail (pour d'autres raisons que dans le privé).

Michel Gollac

Il y a sans doute deux biais : peut-être que les psychanalystes du travail ont plus de facilité pour entrer dans les entreprises publiques que les entreprises privées, et deuxièmement on a plus de facilité à entrer dans les entreprises où les gens vont mal et où on ne l'accepte pas très bien (« on » pouvant être les syndicats ou la direction, voire les deux).

L'analyse ne montre pas que tous les gens du secteur public sont heureux. Elle montre qu'en moyenne ils sont plus heureux que les autres même si on tient compte de leurs caractéristiques. Cela veut peut-être dire qu'il y a des entreprises du public où les gens sont malheureux de manière durable, et qu'il y a des entreprises privées où les gens sont également malheureux mais où on ne fait pas appel à des psychologues.

Nathalie Greenan

Peut-on connaître le secteur dans lequel travaillent les salariés ?

Michel Gollac

L'enquête est une enquête complémentaire à l'enquête condition de vie des ménages, et donc on ne pose pas de question concernant l'entreprise.

Nathalie Greenan

Il serait intéressant de pouvoir séparer les professions en fonction des secteurs où l'emploi à cru sur une période donnée par rapport à ceux où il a diminué : séparer les professions en fonction des caractéristiques économiques des secteurs.

Michel Gollac

Il y a autre chose, un peu en marge des problèmes d'intensité, qui serait à faire, qui serait d'essayer de croiser à l'aide de l'enquête emploi la mesure entre la fragilité subjective de l'emploi et sa fragilité objective. Pour l'instant ça n'a pas été fait.

Pour le faire, il faudrait poser la question (même si on prend le risque de fausser toutes les autres mesures) à la première vague de l'enquête emploi, demander aux salariés s'ils pensent risquer de perdre leur emploi dans les deux années à venir, et comparer avec ce qui arrive au salarié dans les deux années qui suivent.

De même, on ne dispose pas de la taille de l'entreprise.

Antoine Valeyre

Y a-t-il des questions sur les lieux de résidence ? l'avez-vous utilisé ? y a-t-il des différences ?

Michel Gollac

Oui, on a des données, mais on ne les a pas analysées.

En ce qui concerne la région, on peut formuler des doutes car un résultat des questions ouvertes est que les Champenois ne répondent pas aux questions ouvertes (c'est-à-dire que les enquêteurs de Champagne ont décidé de ne pas les poser). C'est une enquête, pour des raisons diverses, les torts sont partagés, qui a été passée de façon inégale dans les régions. L'enquête conditions de vie n'a, de manière générale, pas forcément les meilleurs enquêteurs, et d'autre part celle-ci a été perçue, en partie à juste titre, comme une enquête compliquée. Il y a donc des régions où l'enquête a été passée très sérieusement, et d'autres où la qualité a été plus faible. Cela fait que les questions sur la localisation géographique sont complexes à utiliser puisque les effets trouvés peuvent être des artefacts, des effets enquêteurs plus que des effets de régions réels.

On n'est pas non plus représentatif au niveau des bassins d'emploi.

Un autre point aussi sur lequel nous avons des lacunes est tout ce qui est de l'ordre de la segmentation. C'était assez présent chez Paugam, même si pour lui c'est par construction puisqu'il a choisi des entreprises contrastées et qu'il a sélectionné des salariés à l'intérieur de ces entreprises contrastées, donc il ne peut que constater un fort effet d'entreprise, mais néanmoins il l'observe réellement. Il se peut aussi que les idées de malheur, d'exploitation, etc. soient associées à l'appartenance à telle ou telle entreprise, ou à tel ou tel type d'entreprise.

Il est frappant de voir que les gens ne se classent pas par rapport aux gens de leur catégorie sociale. Par rapport à ce qu'on peut craindre d'une enquête d'opinion où les gens peuvent répondre un peu au hasard, on voit que les réponses subjectives sont clivées par les variables objectives que l'on a pu mesurer. Mais ces variables objectives n'expliquent pas tout. Les variables objectives n'expliquent que deux dimensions des choses sur trois.