

## Nouvelles méthodes de production et santé au travail

Michel Gollac et Serge Volkoff

Michel Gollac, statisticien et sociologue est chercheur au CREST-INSEE et au Centre Maurice Halbwachs-CNRS

Serge Volkoff, statisticien et ergonomiste, dirige le Centre de recherches et d'études sur âges et populations au travail (CREAPT).

Ils ont publié notamment :

Gollac M., Volkoff S., 2000, *Les conditions de travail*, La Découverte (nouvelle édition prévue en 2007)

Gollac M., 2005, « L'intensité du travail : formes et effets », *Revue économique*, n°2

Volkoff S., Molinié A.F., Jolivet A., 2000, *Efficaces à tout âge ?* Dossiers du CEE n°16, téléchargeable sur [cee-recherche.fr](http://cee-recherche.fr) (+ le Répères et le Dossier Actes)

Ils figurent également parmi les coordinateurs du numéro 163 de la revue *Actes de la recherche en sciences sociales*, consacré à « Santé et travail ».

Depuis les années 1990, nombre de pays industrialisés font face à une épidémie mystérieuse : l'expansion rapide des maux de dos, de tendinites affectant le poignet, le coude ou l'épaule... La progression de ces troubles, baptisés dans certains pays « lésions pour efforts répétés », surprend car on pouvait croire révolue l'époque du travail répétitif et physiquement usant... Les recherches récentes montrent que ces troubles relèvent d'une combinaison entre répétition, pression temporelle et mobilisation de l'attention. Dans ce domaine comme dans bien d'autres, les évolutions de l'organisation du travail s'avèrent porteuses de nouveaux risques. Les mutations qu'ont connues les systèmes de production depuis une vingtaine d'années, les contraintes nouvelles que ces mutations entraînent sur l'activité de travail, et surtout la combinaison de ces contraintes, compromettent des formes de préservation de soi usuellement élaborées par les travailleurs. Elles les exposent ainsi, en ordre assez dispersé, à de multiples troubles de la santé.<sup>1</sup>

### **Une hybridation des modes d'organisation**

Avant la seconde guerre mondiale et durant les Trente Glorieuses, les modes de travail issus du taylorisme et du fordisme prédominaient. En limitant sévèrement l'autonomie des travailleurs, ils ont mis en péril leur équilibre psychologique et usé leur organisme en leur imposant des gestes contraints. Leurs méfaits n'ont été bornés que par la capacité des salariés à limiter les cadences, grâce à l'action syndicale ou au freinage clandestin. Cependant, alors que cette capacité faiblissait en raison du chômage et de la désagrégation des classes populaires, ces modèles d'organisation, eux, n'ont pas disparu. Ils progressent même dans l'agro-alimentaire, la grande distribution, la restauration rapide ou les centres d'appel.

Les trente dernières années ont, en outre, vu la diffusion de formes d'organisation innovantes, qui transforment les enjeux de la santé au travail. La « production allégée » (*lean production*) parvient, mieux encore que les organisations tayloriennes, à densifier le

---

<sup>1</sup> Cet article se réfère d'une part à des études ergonomiques et sociologiques en entreprises, d'autre part à des enquêtes statistiques nationales ou européennes. Voir notamment « Premières Synthèses de la Dares » : [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr) Les enquêtes européennes sont accessibles sur le site de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail : [www.eurofound.eu.int/](http://www.eurofound.eu.int/)

travail. Par exemple, en confiant aux agents de production les opérations de maintenance, elle enrichit leurs tâches mais diminue les pauses ; en développant la rotation des tâches, elle permet de solliciter moins systématiquement certaines parties du corps, mais augmente la fréquence des postures difficiles, surtout si les temps d'apprentissage ne sont pas suffisants pour que chacun trouve les gestes qui lui conviennent le mieux...

Mais, surtout, les années 1980 et 1990 ont vu se généraliser un bricolage jusque là inédit dans les organisations : l'hybridation de fonctionnements reposant sur des principes différents et engendrant plusieurs types de contraintes.

Les contraintes industrielles par exemple, qui exigent des cadences mécaniques à suivre, des normes, des délais, des évaluations quantitatives nombreuses... étaient voici vingt ou trente ans réservées à l'industrie ou à quelques services bureaucratisés. De même les contraintes « commerciales » - situations en rapport étroit avec le public, demandes de clients à satisfaire rapidement, au moment où ils se présentaient...- étaient, elles, réservées aux commerces et à une partie des services. Il y avait aussi, dans les petites unités de travail, des contraintes « domestiques » : là où les relations inter-personnelles sont fortes, on ne peut pas dire « non » au collègue, au supérieur, voire au subordonné, qui demande qu'on reste un peu au-delà de l'heure de fin ou qu'on interrompe son travail pour lui donner un coup de main.

Aujourd'hui les contraintes de type commercial ont fait irruption dans l'industrie avec le zéro stock, le flux tendu, la sous-traitance, et l'organisation de relations clients-fournisseurs au sein même de l'entreprise. La responsabilisation des petites équipes y a amplifié les contraintes « domestiques ». Ce n'est pas pour autant que les contraintes industrielles se sont allégées. Quand un atelier monte des pièces fabriquées par un autre atelier de la même entreprise, si un problème survient, il peut être réglé par une négociation informelle. Si la fabrication de ces pièces est externalisée, un contrat formel est nécessaire et il devra inclure des normes de qualité et des contraintes de délais. La certification ISO pousse à l'extrême cette transformation des arrangements informels en normes formelles.

Inversement, les commerces et les services, traditionnellement organisés sur le mode marchand, se sont industrialisés. Ainsi, l'introduction des codes-barres dans les grandes surfaces évite certes aux caissières de saisir manuellement les prix des articles, mais elle accélère leur rythme de travail, et surtout elle en favorise le contrôle, puisque chacune de leurs opérations est immédiatement comptabilisée ; des comparaisons entre salariés, portant sur un petit nombre de critères chiffrés, sont alors réalisables et finalement des normes de production peuvent être instaurées comme dans un atelier de montage.

### ***De la difficulté croissante de s'économiser***

Si, au milieu des années 1980, les contraintes de rythme industrielles, marchandes et domestiques étaient presque exclusives les unes des autres, aujourd'hui, il n'est pas rare que ces contraintes se cumulent et s'entremêlent. A l'intérieur de l'entreprise, les responsables de la production entendent assurer la régularité qualitative et quantitative, les commerciaux veulent ajuster la production au marché et les financiers comprimer la masse salariale : or ces objectifs sont difficilement conciliables. Etant donné que les jeux de pouvoir au sommet ont souvent empêché des arbitrages clairs et stables, la charge de concilier les contraintes s'est reportée sur la base.

Au fil de l'expérience, chaque travailleur élabore des stratégies d'économie, fondées sur l'anticipation, et adaptées à sa santé et à ses compétences. Les contraintes « industrielles » sont rigides, mais assez prévisibles. Les contraintes « commerciales » ou « domestiques », elles, créent une alternance de pointes de travail et de temps creux. Chaque travailleur a, pour se préparer aux pointes à venir, son propre usage des périodes

creuses : prendre un temps pour souffler, entretenir un outil, vérifier une information... On comprend alors pourquoi l'hybridation des contraintes est nocive. Quand il y a une montée des contraintes de type « commercial » dans un atelier ou un service administratif, les stratégies d'économie des individus sont sans arrêt déjouées. Et quand le modèle industriel se répand dans les commerces et les activités de guichet, les temps creux disparaissent. Dans l'un et l'autre cas, les stratégies individuelles de travail doivent laisser place à des modes opératoires stéréotypés et rapides.

Fatigue, accidents de trajet, désarroi dû à l'obligation de bâcler son travail, difficultés relationnelles avec les proches,... Le cumul de contraintes accroît les pénibilités physiques et mentales et leurs multiples conséquences. La pression temporelle renforcée a pour principal effet de déjouer certaines stratégies individuelles de préservation. Les manifestations sur la santé varient alors selon les personnes et selon les moments. Un travail d'élucidation est donc nécessaire pour pointer leur origine commune. Prenons un exemple. On a observé que la consommation de somnifères et de tranquillisants chez les employées administratives augmentait avec l'âge. Ces femmes elles-mêmes sont tentées de considérer que c'est leur âge qui a rendu cette consommation nécessaire. Or une enquête épidémiologique<sup>2</sup> montre que cette consommation varie peu avec l'âge parmi les employées qui ont répondu « non » à la question : « êtes-vous souvent obligé(e) de vous dépêcher ? ». En revanche, chez celles qui se disent pressées par les cadences, on la voit tripler entre 37 et 52 ans. Ce n'est donc pas l'avancée en âge qui, par elle-même, suffirait à accroître cette consommation, mais bien l'interaction entre le vieillissement et la pression temporelle. Car celle-ci, comme le montrent les recherches en ergonomie, restreint les possibilités de choisir sa propre stratégie de travail, et ceci met spécialement en difficulté les travailleurs expérimentés, chez qui les stratégies personnelles de travail sont très développées et très précieuses.

### ***Le bonheur dans l'intensité ?***

Pourtant, le travail intense n'est pas toujours mal vécu. Il est même compatible avec une certaine forme de bonheur, caractérisée par un fort investissement professionnel, considéré comme volontaire et récompensé tant sur le plan économique que sur celui de l'intérêt du travail. Ce rapport au travail est caractéristique notamment de ceux qui sont détenteurs de capitaux économiques ou culturels. Ainsi, pour beaucoup de dirigeants ou de cadres, l'accroissement de la pression temporelle les rapproche, certes, de la zone délicate où ils peuvent « craquer », mais le renforcement de leur champ d'action professionnel, et les marges de manœuvre ou les ressources que leur offre leur vie hors travail peuvent les protéger, parfois durablement, de ce basculement.

Pour les catégories socioprofessionnelles situées au bas de l'échelle des qualifications, en revanche, le retrait est la forme de résistance traditionnelle à la pression. Dans le retrait, on ne trouve pas de satisfaction positive dans son travail, mais on met celui-ci psychologiquement à distance. L'effort peut être limité (« s'impliquer juste ce qu'il faut »), ce qui rétablit l'équilibre avec la modestie des gratifications économiques et symboliques dont on bénéficie. Or l'intensification du travail rend presque impossibles ces attitudes de « retrait » - à plus forte raison pour les ouvriers et employés les plus qualifiés ainsi que les techniciens, les enseignants, les infirmières,..., que leur socialisation et leur identité de métier portent à croire aux valeurs du travail.

---

<sup>2</sup> L'enquête « Estev » (santé, travail et vieillissement). Voir Buisset C., Hiault A., Laurent P., Mignien L., Volkoff S., Monfort C., 2001. Santé perçue des employées administratives. In *Travail, santé et vieillissement : relations et évolutions*. Octarès, Toulouse

Lorsque les travailleurs n'ont pas les moyens de faire face à la pression, ni les gratifications qui en découlent, ils expriment un profond malaise. Le travail devient une impasse : sentiment d'aller dans le mur, d'être exploité parce que l'avenir ne compensera pas les efforts passés et présents... Beaucoup d'ouvriers, d'employés sont ainsi plongés dans le « malheur » au travail par une pression les empêchant de se mettre en « retrait »<sup>3</sup>.

### ***Est-ce bien nécessaire ?***

Il existe aujourd'hui toute une diversité dans les conditions de travail que les organisations façonnent, mais aussi dans les réactions des individus face à celles-ci. Cette diversité estompe la dimension collective des liens entre le travail et la santé, alimentant une approche « privée » de cette dernière. Les troubles qu'occasionnent les nouvelles formes d'organisation sont souvent déniés, ou attribués aux fragilités personnelles. Que l'organisation en soit une des causes commence cependant à être admis dans certaines entreprises. Mais, même dans ce cas, les tentatives d'amélioration se heurtent à l'idée qu'on ne pourrait faire autrement : la mondialisation de l'économie, les exigences de la compétitivité, les menaces de délocalisations... imposeraient, selon leur dirigeants, des choix incontournables...

Les analyses statistiques, les recherches des sociologues et des ergonomes, montrent pourtant qu'à niveau d'exigence égal, un mauvais fonctionnement organisationnel engendre de plus mauvaises conditions de travail<sup>4</sup>. Par exemple, lorsque les travailleurs reçoivent des instructions contradictoires, ou sont sans cesse interrompus dans leur travail par la nécessité de réaliser des tâches non prévues, les pénibilités et les risques sont énormément accrus. Il existe donc des marges d'amélioration. Aux Etats-Unis, par exemple, les réorganisations des années 1990 avaient provoqué une recrudescence des accidents et des maladies professionnelles. Confrontées à des coûts élevés d'assurance, et à la pression des syndicats et des pouvoirs publics, les entreprises américaines ont alors revu leur organisation, et amélioré la sécurité des matériels et des équipements de travail<sup>5</sup>. Les résultats probants de ces actions (qui ne portent, il est vrai, que sur les accidents et maladies reconnus) montrent qu'une marge d'intervention existe, même en maintenant l'efficacité économique.

A l'échelle européenne, les modèles traditionnels (artisanal ou taylorien) sont encore bien présents, notamment en Italie, au Portugal, en Grèce<sup>6</sup>. Parmi les formes innovantes, l'organisation " au plus juste " combine travail en groupe, polyvalence, répétitivité des tâches, normes de qualité et fortes contraintes de rythme. Ce modèle, fondé sur l'intensité du travail, est dominant au Royaume Uni, en Irlande et aussi en Espagne. Mais ce n'est pas le seul modèle d'organisation innovant. En Europe du nord notamment, les organisations " apprenantes " sont fondées sur le travail collectif, l'initiative des salariés et l'utilisation de leurs capacités d'apprentissage. Ces organisations n'imposent que des contraintes de rythme modérées. L'option prise en faveur des organisations " apprenantes " est à relier à la puissance du mouvement syndical<sup>7</sup>, à la grande attention portée par la

---

<sup>3</sup> L'équilibre entre effort et récompense est un déterminant essentiel de la santé, y compris physique : Siegrist J (1996). « Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work », *Journal of Occupational Health Psychology*, n°1, 27-43.

<sup>4</sup> de Coninck F., 2004, « Du post-taylorisme à l'effritement des organisations », *Travail et emploi*, n°100

<sup>5</sup> Askenazy P., 2004, *Les désordres du travail*, Seuil

<sup>6</sup> Lorenz E., Valeyre A., 2005, " Organisational Innovation, HRM and Labour Market Structure : a Comparison of the EU-15", *Journal of Industrial Relations*

<sup>7</sup> Les syndicats suédois, et un réseau de chercheurs de l'Arbetslivinstitutet - organisme de recherches sur la qualité de vie au travail - ont d'ailleurs pris l'initiative d'un manifeste européen sur le thème " From intensive

société aux questions d'environnement et d'hygiène, et au niveau élevé de protection sociale. Les entreprises françaises, elles, ont eu tendance à choisir l'organisation au plus juste. L'efficacité économique des sociétés qui ont fait le choix de l'organisation apprenante est pourtant largement comparable à celle des pays où dominant les réorganisations fondées sur l'effort