

## Organisation et Intensité du travail

Askenazy P., Cartron D., de Coninck F. et Gollac M.  
Éditions Octarès, 2006, coll. « Le travail en débats », 552 pages.

La relation salariale se définit d'abord comme une mise à disposition du salarié pendant une durée déterminée. L'effort fourni par le travailleur reste ainsi apparemment indéterminé. Or l'intensité du travail apparaît déterminante tant pour la rentabilité de la production du point de vue de l'employeur que pour la qualité de vie au travail (et en dehors) pour le salarié. L'intensité est ainsi au centre de la relation d'emploi. Souvent invoqué, par les employeurs (pour critiquer la flânerie ouvrière) et par les syndicats (pour dénoncer sa croissance et sa pénibilité), le concept est plus rarement un objet de recherche. Les débats récents notamment à la suite de la mise en place des 35 heures rappellent cependant l'importance de mieux définir et mesurer ce qu'est l'intensité du travail. Le grand intérêt de ce livre est de s'y atteler.

« Comment les changements dans l'entreprise se répercutent-ils sur l'intensité du travail ? », « Quels sont les liens entre organisation du travail et pénibilité ? », telles sont les questions centrales de cet ouvrage collectif qui reprend 43 communications (sur 150) d'un colloque organisé par le CEE, le LATTIS et le CEPREMAP en novembre 2002. D'une grande richesse, ce livre cherche à aborder ces questions en insistant sur la diversité des réponses possibles. Diversité liée à la pluridisciplinarité du point de vue (il mêle des textes d'économistes, d'ergonomes, de gestionnaires, de juristes, de psychologues et de sociologues) mais également au caractère international des contributions (les auteurs sont originaires de nombreux pays de l'OCDE).

Cette démarche pluridisciplinaire débouche néanmoins sur un objectif commun à la plupart des contributions : essayer de concilier réflexion théorique, constat empirique et propositions de solutions. L'intensité du travail n'est pas abordée de manière abstraite mais comme un élément essentiel du vécu des salariés. La pénibilité induite est non seulement mise en exergue, mais de nombreux auteurs apportent des pistes pour y répondre.

La première difficulté est cependant de préciser le sens du terme d'intensification du travail, phénomène perçu différemment selon les auteurs, notamment en fonction de leur terrain d'observation. Ainsi les textes qui s'appuient sur des situations industrielles gardent souvent, tout en la relativisant, une vision de l'intensité proche de celle de la productivité du travail, tandis que les auteurs étudiant principalement les relations de services sont davantage critiques sur les liens entre débit et intensité du travail. Frédéric de Coninck et Michel Gollac soulignent ainsi que la définition de l'intensification reste incertaine, mais que l'existence de ce phénomène est fortement ressentie par les salariés. Il n'y a ainsi pas véritablement unanimité sur ce qu'est l'intensité du travail, mais au contraire un relatif consensus sur les conséquences néfastes des évolutions récentes en la matière.

À partir de ce constat commun, la première partie, Natures et Formes de l'Intensité, propose une série de contributions visant à mieux définir la notion d'intensité au travail et les formes concrètes d'une éventuelle intensification. Au-delà de la diversité des situations empiriques étudiées (net-économie, industrie automobile, services) les textes se rejoignent pour ne pas ramener l'intensification à la seule croissance de la productivité ou à l'accélération des cadences, phénomène par ailleurs pas toujours observable (Hatzfeld). L'intensification provient davantage d'une accumulation d'attentes adressées au salarié : à la performance liée à la productivité au sens taylorien s'ajoutent des exigences en termes de relations de service par exemple (Gorgeu, Mathieu, Pialloux). Parallèlement, ces attentes se manifestent certes pendant le travail mais également aux marges des temps de travail. Le temps de l'activité dépasse ainsi le seul temps de l'horloge (Bartoli et Rocca).

La notion de temps de travail est d'ailleurs au cœur de la réflexion, et est perçue comme complexe et multidimensionnelle. Il ne s'agit plus du temps linéaire du taylorisme mais d'une vision du temps intégrant la variabilité et l'irrégularité (du Tertre par exemple). De même, cette première partie souligne la dimension conflictuelle entre employeurs et salariés de l'intensité du travail (Fairis). La régulation de ce conflit passe par des dispositifs institutionnels divers qui s'insèrent dans des contextes plus larges (modes de rémunération, formes de négociations professionnelles, etc.). L'état de la concurrence ou le régime économique (Barisi), les positions au sein du rapport de force ou encore les contraintes organisationnelles et technologiques sont déterminantes. Enfin, la question de l'efficacité de l'intensification du travail est posée. Pour Fairis, si certaines formes d'intensification peuvent se faire aux dépens des salariés mais au bénéfice d'une meilleure efficacité productive, d'autres formes peuvent être négatives sur tous les plans. Valeyre confirme la diversité des formes d'intensification (industrielles, événementielles ou marchandes) dont chacune vise une logique spécifique de rentabilité.

La seconde partie s'intéresse plus spécifiquement aux liens entre intensité et organisation. Par quels moyens obtenir un travail plus intense ? Pour répondre à cette question les textes de cette partie s'appuient sur des observations empiriques (enquête par questionnaires ou entretiens) au sein d'entreprises de service et de services publics. L'organisation mise en place au sein de l'entreprise apparaît dans les différentes contributions comme le facteur déterminant. Mais l'organisation elle-même peut s'appuyer sur des logiques très diverses. Ainsi si les procédures de rationalisation et de standardisation imposées par la direction peuvent jouer un rôle d'intensification du travail (comme dans le cas d'une réforme à la Poste suédoise décrite par Erlandsson), les contraintes sont souvent plus indirectes voire insidieuses. La polyvalence et la flexibilité fonctionnelle (Kelliher et Gore), les contraintes financières posées par le donneur d'ordres (comme dans le cas des hôpitaux québécois décrits par Malo et Sire), la place des clients ou encore les technologies de l'information et de la communication (Vendramin) semblent aussi jouer un rôle important dans l'intensification du travail. L'autonomie elle-même accordée aux salariés peut se retourner contre eux en favorisant des formes d'autocontrôle et d'auto intensification parfois très fortes (Lehndorff).

Cependant, il apparaît également en filigrane des contributions qu'il ne faut pas adopter une vision trop déterministe : ces différents facteurs découlent plus des choix organisationnels qu'ils ne les conditionnent. À partir d'une étude de cas sur une grande entreprise de location de voitures, Zamarian et Maggi soulignent que les décisions de modifier l'organisation afin d'accroître l'intensité du travail précèdent l'adoption de nouvelles technologies. Plus encore les salariés disposent parfois d'une marge de manœuvre sur les organisations mises en place qu'ils interprètent pour en atténuer ou en renforcer les effets sur l'intensité du travail, notamment en fonction de la compatibilité entre les contraintes imposées et les valeurs de l'identité professionnelle (Raveyre et Ughetto).

La troisième partie (Segments de main-d'œuvre et formes d'intensités) mêle deux préoccupations distinctes. Certaines contributions visent à mesurer l'intensité du travail et même au-delà à quantifier la qualité de l'emploi. Letourneux et Bernard construisent un indice de qualité de l'emploi appliqué à la situation canadienne en essayant de contourner l'incomparabilité des appréciations individuelles. Ils recourent notamment au « *jugement du travailleur moyen sur l'emploi étudié* ». Fagan et Burchell ou Pailhé tentent de quantifier l'intensité du travail à partir des données d'enquêtes sur les conditions de travail européennes ou françaises. Les premiers utilisent ces mesures pour souligner que les femmes ne sont pas protégées des pénibilités liées à une forte intensité du travail. Au contraire, elles subissent désormais des rythmes soutenus aussi fréquemment que les hommes. Les auteurs insistent également sur les conséquences néfastes de cette intensification sur la santé et concluent que les mécanismes permettant de limiter ces menaces ne sont pas évidents malgré de récentes évolutions de la législation du travail, notamment dans le cadre européen (Directive cadre sur

la santé et la sécurité au travail par exemple). Pailhé quant à elle s'intéresse aux liens entre âge et intensité du travail. Son analyse économétrique souligne que les travailleurs âgés sont également de moins en moins épargnés. Ce résultat (sur la base d'une enquête statistique) converge avec les enseignements des monographies d'entreprises réalisées par Millanvoye et Pueyo. À partir de l'observation de deux grandes entreprises industrielles, ces auteurs montrent l'existence de fortes pénibilités du travail pour les salariés plus âgés. Cette pénibilité est d'ailleurs renforcée, y compris pour les plus jeunes, quand les équipes sont trop uniformes en termes d'ancienneté. Enfin Morice s'interroge sur les évolutions de la forme salariale à partir du cas des salariés payés à la tâche dans le forage. Il souligne que le lien de subordination peut malgré tout être une protection face à des formes d'exploitation extrêmes. Le choix d'un statut d'indépendant peut au contraire accroître les pressions et l'intensité du travail, y compris sous la forme d'une « servitude volontaire » (bien que la servitude volontaire ne soit pas l'apanage de l'indépendant). Les conséquences, notamment en termes de santé, peuvent alors être très importantes.

Les liens entre santé et intensité constituent d'ailleurs le cœur de la quatrième partie. Sept contributions s'attachent à démontrer l'impact sur la santé de l'intensification du travail. Que ce soit à l'aide de régressions logistiques à partir d'enquêtes françaises ou européennes sur les conditions de travail ou en s'appuyant sur des études monographiques d'entreprises, les constats sont souvent identiques : le travail tend à se dégrader notamment au début des années 1990. La plupart des secteurs semblent concernés, qu'ils soient industriels ou tertiaires. Dans le premier cas, la recherche d'une productivité élevée apparaît comme le facteur essentiel (Berg et Kalleberg, Gaudart *et al.*, Vézina *et al.*) tandis que la dimension relationnelle joue un rôle déterminant dans les services (Zeytinoglu *et al.*). La tendance est générale même si les pays européens connaissent des évolutions plus contrastées (Gallié). Green souligne que l'intensification réduit la satisfaction au travail et le bien-être tandis que Cartron et Gollac insistent sur le cumul de pénibilités qui accompagnent fréquemment l'intensification du travail.

Au-delà de l'impact direct sur la santé, l'intensification du travail semble également dégrader le bien-être au travail par un autre biais : à la charge physique s'ajoute une charge psychique issue d'un décalage entre le travail réalisé et les valeurs ou le « sens » que les salariés donnent à leur activité. La cinquième partie de l'ouvrage consacre ainsi sept contributions au lien entre intensité et sens du travail. Bjerlöv *et al.* insistent, à partir d'une enquête dans l'industrie suédoise, sur la nécessité de développer la confiance, qui passe notamment par le dialogue social, pour que l'entreprise soit viable à long terme. Le rôle de la confiance à l'égard des dirigeants de l'entreprise est également pointé par Kalleberg et Berg à travers une comparaison de trois industries américaines : la confiance améliore la satisfaction au travail mais également la productivité des équipes. Parallèlement plusieurs enquêtes statistiques ou monographiques relèvent les contradictions croissantes entre l'autonomie affichée et les contraintes vécues : les salariés ne disposent plus de temps devant eux (de Coninck), le travail bien fait n'est possible qu'à condition de prendre sur soi (Clot), des valeurs contradictoires sont mobilisées et brouillent les repères (De Gaspero *et al.*). Enfin, il semble que l'autonomie affichée soit également instrumentalisée pour obtenir un plus grand engagement dans le travail : l'incitation à être autonome peut être attrayante mais crée des charges supplémentaires (Périlleux) tandis que dans certaines professions, comme les danseurs, la précarité elle-même revêt une dimension ambiguë en devenant une valeur du métier (Sorignet). Ces différentes situations semblent alors cumuler une demande de travail élevée et une latitude décisionnelle réelle faible particulièrement préjudiciable à la santé psychique des travailleurs (Derriennic et Vézina). L'absence de pouvoir réel sur son activité est alors clairement vecteur de souffrance (Hélandot et Drulhe).

La sixième et dernière partie du livre (Droit et actions syndicales) ouvre enfin des pistes sur les mesures susceptibles de corriger l'intensification du travail. Améliorer la position des salariés dans le rapport de force qui les oppose aux employeurs semble ainsi particulièrement utile. La présence syndicale est une condition nécessaire (Coutrot et Guignon, Buchanan *et al.*) mais pas toujours suffisante comme le souligne Gagnon dans le cas du Québec. Des attitudes trop « productivistes » de la part des organisations syndicales peuvent ainsi accompagner l'intensification du travail comme l'illustre la situation australienne. La protection de la loi est une autre solution envisageable. Malheureusement la définition du temps de travail demeure floue et la notion de travail effectif constitue une incitation à densifier le temps des salariés (Meyer). Taxer davantage les heures supplémentaires et plus encore les horaires atypiques serait susceptible, selon Hamermesh, de faciliter la synchronisation à laquelle aspirent les salariés et de décourager les longues durées hebdomadaires de travail. Ce type de mesure peut en effet aider à lutter contre la « culture du temps long » particulièrement préjudiciable au bien-être des salariés et à leur vie de famille (Peetz *et al.*).

Les contributions mesurant les effets de la réduction du temps de travail en France sont moins optimistes. Jacquot et Setti soulignent l'adéquation entre « production allégée » et RTT : les 35 heures auraient été un moyen pour les entreprises de réorganiser le travail et d'en réduire le coût. Askenazy nuance cependant largement ce constat : à partir d'un modèle simplifié de négociation, il note la possibilité que la RTT entraîne effectivement une flexibilité supplémentaire mais il insiste également sur le coût, pour les salariés, des longues durées de travail. Cette ambivalence des lois Aubry est confirmée par les travaux de Coutrot et Guignon : les conséquences en termes de qualité de vie et de travail dépendent des accords concrets mis en place, eux-mêmes très fortement liés aux conditions de la négociation et à la force de la présence syndicale.

Au total l'ouvrage apporte une somme d'informations (statistiques, économétriques, monographiques, etc.) sur les conditions de travail vécues par les salariées. Il manque cependant une définition ferme de l'intensité qui demeure tantôt assimilée à une forme de pénibilité (et ne distingue plus intensité et conditions de travail) et tantôt abordée sous l'angle de la perception qu'en ont les salariés (l'analyse court alors le risque d'être très subjective). La diversité des situations envisagées dresse ainsi un patchwork dans lequel il est complexe de se repérer. Au-delà d'un quasi-consensus sur l'intensification du travail, la situation semble vécue différemment selon les secteurs et les catégories de main-d'œuvre. La richesse (et la performance) d'un ouvrage collectif regroupant près de 50 contributions originales a ainsi comme revers une certaine confusion dans les enseignements à en tirer. De même, les mesures destinées à combattre cette intensification n'ont, au final, que peu de place.

François-Xavier Devetter  
Telecom Lille 1 et Faculté de sciences économiques et sociales