

## Intensité et conditions de travail

En France, comme dans la plupart des pays développés, l'intensité du travail s'est accrue depuis une vingtaine d'années, ce qui pourrait être une des causes de la dégradation des conditions de travail ressentie par les salariés. Ce thème constitue un des objets de recherche du CEE et est à l'origine du colloque international organisé fin 2002 par le Centre, le Céprémap et le Latts. Il est intéressant aujourd'hui de faire le point sur la question.

Comment expliquer la dégradation des conditions de travail vécues par les salariés (Gollac, Volkoff, 2000) ? Les machines sont devenues, dans l'ensemble, plus sûres, les installations plus confortables, des tâches très pénibles disparaissent, beaucoup d'entreprises s'efforcent d'améliorer les conditions de travail. Et pourtant, les salariés signalent plus de pénibilités, de nuisances et de risques. Les raisons en sont multiples. La conscience des conditions de travail résulte de processus sociaux d'objectivation. L'action des scientifiques, des experts, des médecins, des syndicalistes, la mobilisation des professions au cours de conflits, les interactions entre travailleurs... rendent les personnes conscientes de certaines propriétés de leur travail. Inversement, d'autres processus sociaux contribuent au refoulement des pénibilités et des risques du travail. Ces processus d'objectivation et de refoulement peuvent entraîner des changements dans la perception des conditions de travail. Mais ces changements ont aussi des causes concrètes, tenant aux évolutions du travail lui-même. L'intensification est une source de pénibilités et de risques.

### Qu'est-ce que l'intensification ?

L'intensification du travail est devenue la préoccupation de diverses disciplines dans les pays développés. En témoignent les communications de chercheurs français et étrangers réunis lors du colloque «Organisation, intensité du travail, qualité du travail» [[www.cee-recherche.fr/fr/colloque\\_intensification](http://www.cee-recherche.fr/fr/colloque_intensification)] en novembre 2002.

L'idée d'une intensification du travail au cours des vingt dernières années recueille un large assentiment. Mais cette intensification peut prendre des formes très différentes (Valeyre, à paraître). Et l'intensité du travail n'est aisée ni à mesurer, ni même à définir précisément.

L'intensification du travail a parfois pris la forme d'un accroissement de la production à effectif constant ou d'une diminution des effectifs à production constante ; mais elle a aussi été la conséquence de changements organisationnels plus profonds comme la «production allégée» (*lean production*) ou le bricolage de modèles de production

hybrides : combiner le modèle d'organisation «industriel», visant la régularité de la production, avec le modèle «marchand», visant la réactivité (Eymard-Duvernay, 1987), conduit à un cumul de contraintes (Gollac, Volkoff, 1996). Les formes événementielles d'intensification du travail (pannes, défauts, produits manquants...) se développent avec la montée de la pression de l'urgence dans le traitement d'incidents ou de dysfonctionnements techniques qui perturbent les flux de production (Valeyre, 2001). L'importance accrue du contenu événementiel du travail dans les nouveaux modèles d'organisation tend à renforcer cette forme d'intensification lorsqu'elle se combine avec les exigences de continuité des flux de production.

## Le cumul de contraintes

En France, entre 1984 et 1998, toutes les contraintes pesant sur le rythme de travail des salariés ont massivement augmenté. C'est vrai (cf. tableau) des contraintes liées à un contexte industriel (travailler à la chaîne, avoir des normes de production à respecter en une journée au plus, subir la cadence automatique d'une machine ou le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, dépendre du travail des collègues...), aussi bien que de celles associées à un contexte marchand (être soumis à une demande

extérieure exigeant une réponse immédiate) ou de celles relevant d'une organisation qu'on peut *a priori* qualifier de «pré-industrielle» (contrôle ou surveillance hiérarchique).

Il est de plus en plus fréquent que des salariés subissent simultanément une contrainte industrielle et une contrainte marchande. Il y a peu, subir un type de contrainte excluait en général de subir l'autre type. Il est désormais courant d'être soumis aux deux types de contrainte (27 % des salariés déclarent être confrontés à au moins deux contraintes de nature différente en 1998 contre seulement 4 % en 1984).

## Peut-on lier intensité et dégradation des conditions de travail ?

Divers travaux statistiques confirment l'idée d'un lien entre intensité et conditions de travail, dans le cas de la France (Gollac, Volkoff, 1996 ; Cartron, 2000), dans celui de la Grande-Bretagne (Bruchell, Lapido, Wilkinson, 2002 ; Green, 2001), de l'Union européenne (Green, McIntosh, 2001 ; Boisard, Cartron, Gollac, Valeyre, 2002) ou des États-Unis (Askenazy, 2002).

Travailler sous fortes contraintes de temps de nature différente équivaut à tra-

vailer dans l'urgence, ce qui est, en soi, une agression pour l'organisme. Cette agression est d'autant plus sévère que le travail requiert une attention soutenue : la rigidité corporelle involontaire qui en résulte est source de douleurs (Laville, Teiger, Duraffourg, Raquillet, 1973). Les nouvelles formes d'organisation, appuyées sur les nouvelles technologies informatiques, multiplient ces combinaisons d'urgence et d'attention. Sur les chaînes de montage de l'automobile, les contraintes de temps sont plus élevées que jamais tandis que, désormais, la diversité des options proposées sollicite l'attention des opérateurs. Dans le travail administratif, l'attention est encore plus soutenue quand on travaille sur ordinateur qu'auparavant ; et en même temps le travail dans l'urgence apparaît avec l'institution de normes de production ou avec le souci de servir le «client» et d'éviter les files d'attente. Pour les caissières de la grande distribution, la présence du client et le contrôle informatique en continu de leur activité créent une forte contrainte temporelle et leur attention est mobilisée en permanence : présenter les articles au scanner de la façon la plus efficace, être attentives aux souhaits des clients et simultanément les surveiller pour éviter les vols... (Alonzo, 1997 ; Prunier-Poulmaire, 2000).

Chose peut-être plus importante encore, l'urgence modifie toute la façon de travailler. Les ergonomes l'ont montré : on ne peut pas donner aux salariés de bonnes conditions de travail. On ne peut que créer des conditions (matérielles et organisationnelles) qui permettent aux travailleurs de construire eux-mêmes de bons compromis entre exigences de la production et préservation de leur santé. D'une part, la variabilité des profils physiques et psychiques est telle qu'aucune organisation, aucun équipement ne peuvent être bons pour tout le monde. D'autre part, les aléas du travail sont tels qu'aucune façon de procéder ne peut être optimale en toute circonstance. Chacun doit pouvoir choisir une façon de travailler qui lui convienne personnellement. L'urgence, au contraire, impose la manière la plus rapide, qui n'est pas forcément la plus adaptée pour la personne (Leplat, Cuny, 1984). La caissière va devoir saisir les produits défilant sur le tapis roulant de façon à «perdre» le

**T** ABLEAU  
**Votre rythme de travail vous est-il imposé par...**  
*(plusieurs réponses possibles)*

	1984	1991	1998
Le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ?	3 %	4 %	6 %
La cadence automatique d'une machine ?	4 %	6 %	7 %
D'autres contraintes techniques (contrainte événementielle) ?	7 %	11 %	16 %
La dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues ?	11 %	23 %	27 %
Des normes de production ou des délais à respecter en une heure au plus ?	5 %	16 %	23 %
Des normes de production ou des délais à respecter en une journée au plus ?	19 %	38 %	43 %
Une demande extérieure (clients, public) obligeant à une réponse immédiate ?	28 %	46 %	54 %
Une demande extérieure (clients, public) n'obligeant pas à une réponse immédiate ?	39 %	57 %	65 %
Les contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie ?	17 %	23 %	29 %

Source : Enquêtes «conditions de travail», 1984, 1991 et 1998 (Insee/Dares).

moins de temps possible pour les présenter au *scanner* : elle adopte rarement la position qui sollicite le moins son dos et ses poignets. L'infirmière va renoncer à utiliser un soulève-malades (Villatte, Gadbois, Bourne, Visier, 1993). L'ouvrier du bâtiment sera tenté de s'affranchir de certaines règles de sécurité (Cru, Volkoff, 1996). Les problèmes rencontrés ne sont pas seulement des problèmes de postures ou même de risques. Le cadre d'études va mener sa recherche selon une procédure standardisée, frustrante et donc source de tension nerveuse, qui peut se transformer en tension physique devant son clavier. L'opérateur de maintenance se contentera d'une intervention palliative, qui ne correspond pas à l'idée qu'il se fait de son métier. Le fonctionnaire au guichet va «expédier» une personne en difficulté sociale, en opposition avec son éthique.

L'intensité excessive ne fait pas qu'imposer, sur le moment, de mauvaises façons de travailler. Elle compromet le travail à venir parce qu'elle supprime les moments où on peut réfléchir sur son expérience passée, s'informer des changements à venir, les anticiper et s'organiser en conséquence (Gollac, Volkoff, 2001). Les nouvelles tâches seront donc plus difficiles à réaliser et, à charge égale, le travail sera plus intense. Urgence et impréparation forment vite un cercle vicieux.

## Effets des nouvelles formes d'organisation

L'analyse statistique faite à partir de l'enquête «conditions de travail» de 1998 (Cartron, Gollac, 2002) confirme l'impact de l'intensité sur les conditions de travail en ce qui concerne la France. Les contraintes caractéristiques des organisations industrielles et bureaucratiques dégradent massivement celles-ci : tel est le cas lorsque le rythme de travail dépend de normes de production horaires ou quotidiennes ou de la cadence automatique d'une machine. Lorsque c'est la surveillance, au moins quotidienne, du chef qui fixe la cadence, les effets sont du même type.

Lorsque la contrainte marchande se borne à une dépendance du rythme de travail à la demande, situation aujourd'hui trop répandue pour être discrimi-

nante, ses effets peuvent sembler limités par rapport à ceux de la contrainte industrielle. Par contre, le contact avec le public, la présence du client «en chair et en os» sont associés à une dégradation significative de la plupart des conditions de travail : les pénibilités physiques sont particulièrement accrues mais les nuisances, les risques ou les pénibilités psychologiques sont également plus fréquents. Exception notable : le contact avec les clients ne dégrade pas les relations avec la hiérarchie, comme si celle-ci pouvait se décharger sur les clients d'une part de ses tâches de contrôle (Cartron, 2000).

Une organisation ne se caractérise pas seulement par les contraintes de rythme qu'elle engendre et l'intensité de l'effort qu'elle exige. Les autres caractéristiques des organisations influent aussi sur les conditions de travail vécues par les salariés. Les travaux sur le *stress* professionnel ont montré que l'intensité excessive du travail entraîne de la tension psychique et des maladies. Mais l'autonomie et l'étendue cognitive du travail jouent également un rôle : le risque est élevé lorsque l'intensité, et plus généralement, les exigences du travail sont fortes et que la latitude décisionnelle est faible. De plus, toutes choses égales par ailleurs, le soutien technique et émotionnel reçu dans le travail diminue les risques de maladies cardio-vasculaires et mentales (Karasek, Theorell, 1990).

Les transformations récentes du *management* (Boltanski, Chiapello, 1999) se traduisent par un accroissement simultané des contraintes, notamment temporelles, et de l'autonomie des salariés (Cézar, Dussert, Gollac, 1992) ainsi que, à un moindre degré, de la coopération. Autonomie et coopération sont-elles capables de contrebalancer les effets de l'intensification du travail ?

Les effets de l'autonomie procédurale sont en fait très ambigus. De fortes contraintes temporelles vident l'autonomie d'une part de son sens. Il arrive aussi que l'autonomie soit associée à une organisation insuffisante du travail. On connaît des exemples d'autonomie sans moyens où les travailleurs sont sommés de se débrouiller pour suppléer à une organisation défailante ou pallier les conséquences des insuffisances des outils de travail.

En revanche, la possibilité de coopérer est liée à des conditions de travail sensiblement meilleures. C'est particulièrement net pour les pénibilités psychologiques. Par exemple, le risque de n'avoir pas suffisamment de temps pour faire correctement son travail est considérablement diminué. La possibilité de coopérer est aussi associée à une raréfaction des pénibilités physiques mais n'a, par contre, guère d'effet significatif sur les risques corporels.

L'analyse statistique montre aussi que la qualité de l'organisation joue un rôle crucial pour la qualité des conditions de travail. Recevoir des instructions contradictoires ou devoir interrompre son travail pour une tâche encore plus urgente a des conséquences désastreuses sur les conditions de travail. Manifestement, les organisations incapables d'assurer un minimum de cohérence interne ne procurent pas de bonnes conditions de travail. L'impact des interruptions est particulièrement net sur les pénibilités physiques et psychologiques. L'improvisation ne permet pas aux travailleurs de trouver et de pratiquer des modes opératoires qui leur conviennent.

## Réguler l'intensité afin de préserver les conditions de travail

L'intensification du travail apparaît bien comme un facteur de dégradation des conditions de travail. Toutefois, cette intensification ne s'identifie pas à une dégradation uniforme du travail. D'une part, l'organisation n'influe pas seulement sur le travail par le niveau de ses exigences mais aussi par la qualité de sa conception. D'autre part, l'intensité du travail n'a pas les mêmes effets pour tous. Certains individus ont, au moins pour un temps, les ressources nécessaires pour faire face à l'intensité du travail et peuvent même y trouver du plaisir (Baudelot, Gollac, 2003). L'intensification du travail est surtout un facteur de risques, qu'il s'agit de maîtriser.

Au cours des deux dernières décennies, une telle maîtrise a fait défaut. En raison de l'état du marché du travail et des relations sociales, l'effort des salariés est devenu un bien de peu de valeur et il a été probablement en partie gaspillé. Une

## Références

ALONZO P., 1997, «Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu», *Travail et emploi*, n° 76.

ASKENAZY P., 2002, *La croissance moderne : Organisations innovantes du travail*, Paris, Economica.

BAUDELLOT C., GOLLAC M., BESSIÈRE C., COUTANT I., GODECHOT O., SERRE D., VIGUIER F., 2003, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard.

BOISARD P., CARTRON D., GOLLAC M., VALEYRE A., 2002, *Temps et travail : l'intensité du travail*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.

BOLTANSKI L., CHIAPPELLO È., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BRUCHELL B., LAPIDO B., WILKINSON F., 2002, *Job Insecurity and Work Intensification*, London, Routledge.

CARTRON D., 2000, *Excès de vitesse. Les effets de l'intensification sur les pénibilités et les risques*, rapport pour la Dares, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi.

CARTRON D., GOLLAC M., 2002, «Fast-work et mal-travail», *colloque international Organisation, intensité du travail et qualité du travail*, CEE/ Céprémap/Latts, Paris, 21-22 novembre.

CÉZARD M., DUSSERT F., GOLLAC M., 1992, «Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique», *Travail et emploi*, n° 54, pp. 4-19.

CRU D., VOLKOFF S., 1996, «La difficile construction de la santé au travail», *Revue de l'Ires*, n° 20.

EYMARD-DUVERNAY F., 1987, «Les entreprises et leurs modèles», in Eymard-Duvernay F., Thévenot L., *Entreprises et Produits*, Paris, PUF, CEE, V-XXII p.

GALLIE D., 2002, «Work Intensification in Europe 1996-2001?», *colloque international Organisation, Intensité du travail, Qualité du travail*, CEE/ Céprémap/Latts, Paris, 21-22 novembre.

GOLLAC M., VOLKOFF S., 1996, «Citius, altius, fortius. L'intensification du travail», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, pp. 54-67.

GOLLAC M., VOLKOFF S., 2000, *Les conditions de travail*, «Repères», Paris, La découverte.

GOLLAC M., VOLKOFF S., 2001, «Intensité et fragilité», in Jeannot, G., Veltz, P., *Le travail entre l'entreprise et la cité*, Paris, éditions de l'Aube.

GREEN F., 2001, «It's been a Hard Day's Night: the Concentration and Intensification of Work in Late 20th Century Britain», *British Journal of Industrial Relations*.

GREEN F., MCINTOSH S., 2001, «The Intensification of Work in Europe», *Labour Economics*, vol 8 n°2.

KARASEK R., THEORELL T., 1990, *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the WorkingLife*, Basic Books.

LAVILLE A., TEIGER C., DURAFFOURG J., RAQUILLET M., 1973, *Charge de travail et vieillissement*, Rapport du Laboratoire d'Ergonomie du CNAM n° 40.

LEPLAT J., CUNY X., 1984, *Introduction à la psychologie du travail*, Paris, PUF.

PRUNIER-POULMAIRE S., 2000, «Flexibilité assistée par ordinateur : les caissières d'hypermarché», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 134.

VALEYRE A., 2001, «Le travail industriel sous la pression du temps», *Travail et emploi*, n° 86, pp. 127-149.

VALEYRE A., «Forms of Work Intensification and Economic Performance in French Manufacturing», *Eastern Economic Journal*, à paraître.

VILLATTE R., GADBOIS C., BOURNE J.-P., VISIER L., 1993, *Pratiques de l'ergonomie à l'hôpital*, Interéditions.

telle évolution rencontrera nécessairement des limites. En Grande-Bretagne où l'intensification a été, au cours des «années Thatcher», plus brutale qu'en France, il semble que l'intensité du travail ait atteint un maximum (Gallie, 2002). Les évolutions démographiques, en réduisant le volume de main-d'oeuvre, auront un impact certain sur l'intensité du travail. Sous peine de voir s'aggraver les souffrances de nombre de travailleurs et d'enregistrer en fin de compte des déficits de productivité, la mise en place de mécanismes de régulation de l'intensité du travail s'impose. Ces mécanismes peuvent être de type marchand, à travers une imputation plus équitable et plus incitative du coût des accidents et des troubles de santé liés au travail. Toutefois, des organisations économes en efforts ne peuvent être conçues entièrement «d'en haut», faute d'une connaissance complète du travail réel et des caractéristiques personnelles des opérateurs. Un processus continu et institué de négociation, à tous les niveaux, paraît à cet égard, difficilement remplaçable. Il aurait aussi pour mérite de favoriser l'objectivation, voire la mesure de l'intensité : une telle mesure doit se faire au cas par cas. Il pourrait ainsi fournir une base à d'éventuels mécanismes économiques de compensation et de régulation marchande.

**Damien Cartron**

[damien.cartron@mail.enpc.fr](mailto:damien.cartron@mail.enpc.fr)

**Michel Gollac**

[michel.gollac@mail.enpc.fr](mailto:michel.gollac@mail.enpc.fr)

### CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon  
93166 Noisy-le-Grand Cedex  
Téléphone : 01 45 92 68 00  
Télécopie : 01 49 31 02 44  
Mèl : [cee@mail.enpc.fr](mailto:cee@mail.enpc.fr)  
<http://www.cee-recherche.fr>

Directeur de publication : J.-F. Germe  
Responsable édition et presse : P. Boisard  
Rédacteur en chef : M.-M. Vennat  
Maquette : M. Ferré  
Imprimerie : Louis-Jean  
C.P.P.A.P. : 3070 ADEP  
Dépôt légal : 467 - juillet 2003