

6. Conclusions et perspectives

Serge Volkoff

Co-rapporteur des sessions
plénières de la Conférence,
Centre de Recherches et
d'Etudes sur l'Age et les
Populations au Travail,
Centre d'Etude de l'Emploi,
Paris, France



Intensification et fragmentation du travail – la civilisation de la hâte

De l'avis de plusieurs chercheurs et syndicalistes qui sont intervenus lors de cette conférence, l'intensification est une caractéristique forte des évolutions actuelles de l'organisation du travail. Cette évolution contrarie souvent les effets bénéfiques des progrès techniques sur la qualité de vie au travail.

Le progrès technique "déjoué" ?

Un bon exemple de ce progrès contrarié est l'utilisation - ou plutôt, la fréquente "non-utilisation" - des aides à la manutention, conçues pour remédier à la pénibilité physique de certains postes. Dans le montage automobile, certaines de ces aides, notamment les télémanipulateurs, sont peu utilisées parce que les contraintes de temps sont trop fortes. L'installation des télémanipulateurs prend quelques secondes, ce qui est beaucoup quand le temps de cycle avoisine la minute, et la manœuvre est délicate. Elle demande une grande précision dans la prise et la pose des objets, surtout s'ils sont coûteux et fragiles, comme les batteries par exemple. La durée de cette manœuvre est incertaine, ce qui amène les ouvriers à l'effectuer en début de cycle pour être sûrs de ne pas "couler", de ne pas dépasser le temps et l'espace qui leur sont

impartis. Or, du point de vue des gestes et des actions à accomplir, le début de cycle n'est pas forcément le moment idéal pour effectuer cette opération.

Le même problème se pose avec les lève-malades dans les hôpitaux. Leur installation, là aussi, prend du temps, mais les infirmières et les aide-soignantes ont une autre raison pour ne pas s'en servir. La pression temporelle qu'elles subissent dans leur travail quotidien les oblige souvent à privilégier les actes techniques obligatoires, au détriment des relations avec les malades. Le lève-malade, objet très impersonnel, renforce cette impression. Elles préfèrent donc, à titre de compensation pour le manque "d'humanité" de leur travail habituel, soulever les malades avec leurs propres bras (malgré la fatigue et les douleurs que cela peut entraîner) pour préserver ce bref moment d'intimité avec les patients.

L'on pourrait aussi évoquer les manutentions dans les transports routiers, où les outils, même soigneusement élaborés, doivent souvent être laissés de côté parce que l'urgence et le flux tendu obligent à modifier l'ordre des chargements et des déchargements, initialement programmé par le conducteur. Dans la remorque, les objets ne sont alors plus au bon endroit pour

permettre une utilisation efficace des aides mécaniques.

L'intérêt de ces trois exemples n'est pas seulement d'illustrer les problèmes d'assistance mécanique à l'effort physique dans trois secteurs différents (qui sont ceux auxquels la conférence s'est plus particulièrement intéressée). C'est surtout d'attirer l'attention sur le lien étroit qui existe entre l'intensité du travail et les "conditions de travail" au sens large. Ce lien est parfois méconnu par les décideurs dans l'entreprise et par les concepteurs - en l'occurrence, les concepteurs des aides à la manutention. Comme on le voit dans ces trois situations, l'intensité du travail détermine à la fois la vitesse d'exécution des tâches, leur ordre, la manière de les réaliser et même leur contenu, en obligeant parfois à renoncer à certaines composantes de l'activité. C'est pourquoi les conséquences de l'intensification sont considérables d'une part sur la santé des travailleurs, d'autre part sur la qualité du travail.

Un faisceau de contraintes temporelles

Il n'est donc pas surprenant que les intervenants à la conférence aient accordé à cette intensification une large place : pour en

décrire quantitativement les principaux aspects (d'après les résultats de l'enquête européenne présentée par Pascal Paoli), proposer des indicateurs dans l'entreprise (Giusto Barisi), présenter des stratégies d'action pour en limiter les effets néfastes (Klaus Pickshaus) ou réfléchir sur des modèles alternatifs d'organisation de la production (Frans van Eijnatten).

Selon ces descriptions et ces analyses, le trait dominant de l'intensification est l'accumulation, dans une même situation de travail, de contraintes temporelles de nature différente, qui se révèlent pour partie contradictoires.

Pour certaines d'entre elles, on peut dire qu'elles relèvent d'un modèle "industriel". Ce sont des volumes de production par personne et par unité de temps, des impératifs de délais, des cadences de machine qu'il faut suivre. S'y ajoutent, de plus en plus, des protocoles opératoires très stricts décrits par des normes d'assurance-qualité.

D'autres contraintes s'inscrivent dans un modèle plus "commercial" ou "marchand", dans lequel l'objectif prioritaire est la réponse rapide - mais, en même temps, satisfaisante - à la demande d'un client. Celui-ci peut être un usager ou un consommateur. Ce peut être aussi, comme l'ont rappelé Annie Thébaud-Mony ou José Ignacio Gil, une autre entreprise, donneuse d'ordre. Parfois même, il s'agit d'un autre atelier ou service de la même entreprise, car le prototype des relations clients-fourisseurs tend de plus en plus à s'imposer au sein même des établissements.

Un troisième registre de contraintes peut être décrit comme "familial" ou "domestique". Il laisse une large place aux relations interpersonnelles, qui peuvent se révéler fortement contraignantes au sein de petits collectifs. Chacun se trouve tenu de fournir un maximum d'efforts pour ne pas pénaliser les collègues, ou pour leur venir en aide, ou simplement pour échapper à des jugements défavorables de leur part.

Ces trois types de contraintes existent de longue date dans le monde du travail. Il n'est pas nouveau, pour un ouvrier de l'industrie mécanique, de respecter une cadence obligée; ni, pour un chauffeur, d'assurer une livraison sans retard; ni encore, pour une secrétaire, de dépasser ses horaires parce qu'un cadre lui demande amicalement de taper un courrier de dernière minute. Ce qui est nouveau, et dont témoignent aussi bien les enquêtes statistiques que les observations sur le terrain, c'est l'enchevêtrement de ces contraintes, sur le modèle de ce qui se met en place aujourd'hui dans la restauration rapide, par exemple : le personnel doit tenir compte à la fois de la durée de préparation d'un hamburger, de la hâte manifestée par les clients du restaurant, de leurs commandes particulières, des pressions amicales du chef d'équipe, etc. Il y a là des obligations parfois inconciliables, que la hiérarchie, en tout cas, ne peut maîtriser correctement. C'est pourquoi la gestion de ces contradictions est décentralisée au maximum, directement sur le poste de travail, quelle que soit la qualification de celui ou celle qui l'occupe. C'est ainsi que le travail devient "sans limites".

La hâte immédiate et les parcours professionnels heurtés

Il y a quelques années, les recherches en sciences de la gestion évoquaient la "civilisation de la panne" qui était censée se substituer peu à peu à la "civilisation de la peine" : l'attention portée au fonctionnement sans incident des équipements et des dispositifs devait prendre la place de l'effort physique. Dans cette conférence, il est apparu surtout qu'une "civilisation de la hâte" s'est érigée, prenant, selon les propos d'un des participants, "le modèle du pompier comme référence dans un nombre croissant de professions". La "réactivité", évoquée par Peter Totterdill, pourrait certes revêtir des aspects très valorisants. La "*high road*", qu'il appelle de ses vœux, suppose le développement de véritables compétences dans la gestion anticipatrice des difficultés ou des incidents. Mais, trop souvent,

le manque de temps amène à privilégier une gestion de ces difficultés et incidents au coup par coup, avec des efforts physiques ou mentaux importants et beaucoup d'incertitude quant aux résultats des actions. L'urgence, érigée comme modèle de fonctionnement, est à l'origine d'un coût social important et de situations absurdes. Par exemple, dans un service hospitalier en gériatrie, où les urgences médicales sont rares, comment justifier que le personnel soit constamment sous pression ?

L'intensité du travail marque les actes immédiats dans la réalisation du travail. Le décompte des postes de travail à cycles courts en Europe, effectué par Pascal Paoli, montre à quel point ce type d'organisation est répandu. Sur une échelle de temps plus étendue, la déstabilisation des horaires ne cesse de s'accroître : horaires irréguliers, morcelés, imprévus et, de plus en plus souvent, "autogérés" par les salariés avec des contraintes d'objectifs qui obligent à effectuer une grosse masse d'heures supplémentaires non comptabilisées, comme on l'a vu dans l'exemple d'IBM Allemagne analysé par Klaus Pickshaus. A plus long terme encore, ce sont les parcours professionnels qui sont marqués par l'urgence et par une perte de maîtrise des marges temporelles. La polyvalence se décide et s'implante sans préparation suffisante (voir l'exemple des conducteurs de ponts roulants, rapporté par Corinne Gaudart). La mobilité professionnelle ou géographique devient un impératif auquel les salariés et leurs familles sont censés s'adapter sans tarder, surtout dans le cas du personnel à statut précaire. Les changements, les réorganisations sont considérés unilatéralement comme un signe de dynamisme dans l'entreprise, alors que leur accumulation engendre de nombreuses erreurs et une "fatigue organisationnelle" mentionnée à juste titre par Christer Hogstedt à propos... de son propre institut de recherches. De plus en plus rares sont les ateliers ou les services dans lesquels les salariés estiment avoir suffisamment de recul vis-à-vis de leur travail, pouvoir réfléchir individuellement et collectivement sur les tâches qu'ils accomplissent et sur l'évolution de leur métier.

Une diversification des enjeux de santé

La proposition de "repenser la santé des travailleurs", qui figurait dans le titre de cette conférence, amène à interroger de façon plus précise les effets de l'intensification sur ceux qui doivent y faire face. De façon générale, il apparaît que les atteintes directes, collectives, mono-causales à la santé du fait du travail sont plutôt en recul, grâce aux progrès techniques et aux actions de prévention. Les charges très lourdes, les bruits très élevés, certaines expositions aux toxiques sont moins fréquents qu'il y a vingt ou trente ans. Ce qui paraît augmenter, en revanche, c'est l'exposition à des contraintes multiples, de niveau moyen ou même modéré, mais dont les effets sont démultipliés par la pression temporelle.

La notion même "d'exposition" mérite d'ailleurs d'être relativisée. Car le problème principal est souvent que ce sont les stratégies d'auto-prévention, théoriquement disponibles, qui se trouvent mises en échec, de plus en plus difficiles à construire ou à réaliser : s'écarter d'une source de nuisance, choisir son outil, s'informer correctement avant d'agir, coopérer, etc. Comme l'a expliqué Corinne Gaudart, ces restrictions dans les marges de manœuvre pénalisent spécialement les salariés vieillissants, pour lesquels les stratégies de préservation de la santé, construites au fil du temps et grâce à leur expérience professionnelle, sont particulièrement précieuses. Ces stratégies constituent même une des principales ressources pour remédier aux difficultés spécifiques que rencontrent les salariés âgés, en raison de déficiences fonctionnelles dont Juhani Ilmarinen a démontré la prévalence croissante quand l'âge s'élève.

On comprend, dès lors, pourquoi les effets de l'intensification du travail et, plus généralement, les effets des formes actuelles d'organisation sur la santé des salariés prennent rarement la forme de pathologies à large échelle, vécues simultanément par un grand nombre d'entre eux dans une entreprise ou un secteur d'activité. Les troubles musculo-squelettiques, en expansion dans

les pays industrialisés, et à propos desquels Laurent Vogel et Daniela Colombini ont souligné l'importance d'une politique de prévention, constituent une sorte d'exception : c'est bien un signe pathologique massif, dont les causes sont attribuables, selon l'ensemble des spécialistes, aux formes les plus sollicitantes de l'organisation du travail et, notamment, à la pression temporelle. Mais c'est à peu près le seul cas de ce type. Les autres manifestations pathologiques, la plupart des troubles de santé liés au travail aujourd'hui, prennent des formes beaucoup plus individualisées.

De même que la gestion délicate de contraintes de travail mal articulées entre elles est renvoyée de plus en plus à la responsabilité de chaque salarié, de même la gestion de la santé au travail repose sur des compromis individuels plus ou moins tenables à long terme. L'intensification du travail peut tout à fait s'accompagner d'un investissement heureux dans la vie professionnelle, même si le travail envahit un peu trop la vie. L'intensité s'oppose surtout à des attitudes de retrait ou d'indifférence, à des rapports distants vis-à-vis des enjeux du travail. Mais en mobilisant plus fortement les ressources physiques, mentales et psychiques, elle met chacun en situation de fragilité. Une forme de bonheur au travail peut ainsi basculer dans la souffrance et l'épuisement, à l'occasion d'un événement mal vécu, dans la vie au travail ou au-dehors.

D'où l'importance d'une réflexion sur le recueil d'informations par l'interrogation des salariés eux-mêmes, réflexion que les contributions d'Elizabeth Wendelen et de Laurent Vogel ont permis de faire progresser. Cette interrogation est très précieuse, parce que les appréciations des salariés permettent, mieux peut-être que des mesures "objectives" des contraintes sur le poste de travail (ces mesures restant bien sûr utiles), d'intégrer l'ensemble des déterminants de l'activité, l'ensemble des régulations que chacun essaie, avec plus ou moins de succès, de mettre en place. En même temps, cette interrogation demande à la fois beaucoup de préparation avec les

salariés et tout un travail d'interprétation en lien avec eux, justement pour sortir d'une approche individualisante des relations entre santé et travail.

Encore faut-il disposer d'une vision suffisamment cohérente des déterminants actuels de ces relations, déterminants qui sont à chercher dans une réflexion sur la gestion de l'appareil de production et les objectifs qu'on lui assigne. Car c'est de cela que dépend l'espace disponible pour une maîtrise sociale de ces enjeux.

Serge Volkoff