
L'appréhension et la mesure de l'intensité du travail en entreprise

*Giusto BARISI **

Les enquêtes nationales sur les conditions de travail montrent des augmentations continuelles des contraintes au travail pour les salariés, au cours de la décennie 90. Ces contraintes s'accompagnent d'une hausse significative des rythmes et de la complexité du travail ¹. Comme résultat de ces évolutions, on assiste à un processus généralisé d'intensification du travail, signalé aussi par des enquêtes monographiques. On retrouve cette tendance dans d'autres pays européens aussi, comme il est signalé par l'enquête sur l'environnement de travail de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin et par d'autres enquêtes nationales ².

La question de l'intensité du travail a été relativement peu traitée par la science économique, étant le plus souvent intégrée (ou, plus précisément, incluse, et donc soumise) au domaine plus général de la productivité du travail. Il découle de cette insuffisance une grande pauvreté en enquêtes et données qui, malgré les avancées des années 70, laisse les partenaires sociaux, et particulièrement les syndicats de salariés, en quasi-vacuité sur un sujet pourtant assez sensible puisqu'il met, in fine, en jeu l'intégrité phy-

* ISERES / CGT.

1. V. Aquain, M. Cézard, A. Charraud, L. Vinck, « Vingt ans d'évolution des conditions de travail », *Premières synthèses*, n°46, DARES, 1994. M. Cézard, L. Vinck, « Les rythmes de travail », *Document d'études*, n°10, DARES, 1996. *Les dossiers de la DARES* : « Efforts, risques, et charge mentale du travail. Résultats des enquêtes conditions de travail 1984, 1991 et 1998 », hors-série/99. G. Barisi, « Enquête sur conditions de travail et santé auprès des délégués du 36^e congrès de la métallurgie CGT », rapport de recherche Montreuil, 2000.
2. S. Dhondt, « Monitoring Occupational Health and Safety in Europe : Time Constraint and Its Implications », rapport pour la Fondation de Dublin, 1994.

sique et mentale des individus au travail. Cette vacuité a comme conséquence de mettre en difficulté les acteurs sociaux qui souhaitent faire de ces questions un espace de débat et d'intervention. Les discussions qui peuvent avoir lieu dépassent rarement le stade des constats, de l'analyse de cas d'espèce. En particulier, des concepts adaptés et des moyens de mesure acceptés par les acteurs sociaux (autorisant des comparaisons dans le temps et dans l'espace) manquent, pour établir les bases d'un véritable dialogue social sur ces questions.

Depuis 1997, un groupe d'études et de réflexions de l'ISERES travaille d'une façon régulière sur les thèmes de la santé et du travail. Le groupe, composé de syndicalistes, de chercheurs, de professionnels des conditions de travail, a été souvent conduit à traiter les problèmes provoqués par l'intensification du travail³. En 1997, l'ISERES a lancé une étude sur l'intensité et sur l'intensification du travail, à réaliser en plusieurs étapes. La première phase⁴, de caractère plus théorique, a consisté dans le repérage des travaux, des approches et des définitions, au sens large, qui ont traité le sujet. La deuxième étape a des objectifs plus opérationnels ; il s'agit de contribuer, d'une façon concrète, à :

- appeler l'attention d'un certain nombre d'acteurs sociaux sur ce problème, qui semble se généraliser avec l'expansion de la « nouvelle économie » ;
- recenser et faire connaître les bonnes et les mauvaises pratiques adoptées pour traiter le problème ;
- proposer des instruments et des moyens d'intervention visant à cerner et à mesurer le phénomène, dans toutes ses composantes.

Depuis, un colloque et plusieurs journées d'études ont été organisées par l'ISERES et la CGT sur le sujet. L'ISERES a participé aussi à des initiatives internationales sur ce thème (contributions au colloque « Le travail

³ La coordination est assurée par Serge Volkoff, directeur du CREAPT et par Serge Dufour, responsable CGT activité travail « ...Le thème « intensité – intensification du travail » apparaît pour le groupe d'études et réflexions dans la continuité de ses travaux, après avoir traité notamment « du suicide », « de la précarité », « du chômage », « de l'espérance de vie des catégories socioprofessionnelles », « du temps de travail », « de la professionnalité – qualification – compétence ». Aborder « la productivité » et « l'intensité » procède d'une construction patiente et minutieuse d'une représentation collective de tout le champ de la relation santé/travail par le groupe. Le succès du colloque ISERES/CGT de juillet 1999 « Intensité et intensification du travail, quelles recherches ? Quelles actions ? », réunissant plus de 300 syndicalistes et chercheurs de disciplines diverses en montrait bien la portée et l'importance, mais aussi l'intérêt pour nos organisations et pour les équipes syndicales de terrain à aborder ces questions par l'entrée « santé », qui donnait une qualité nouvelle aux relations entre syndicat, syndiqués et salariés ». Extrait du rapport d'évaluation, pour le comité scientifique de l'ISERES, de l'étude de G. Barisi, « Intensité et intensification du travail : comment les mesurer ? Comment en déterminer les causes ? », *Les Documents de l'ISERES* n°2000/5, recherche réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de la CGT, mars 2000, présenté par Serge Dufour.

⁴ Cette partie de l'étude a été réalisée par A. Fernex. L'étude a été publiée par l'ISERES. Voir: « Intensité du travail, définition, mesure, évolutions. Premiers repérages » in *Etudes et Recherches de l'ISERES* n°169, Montreuil, 1998.

sans limites ? » organisé par le Bureau Technique Syndical Européen pour la Santé et la Sécurité (BTS – CES) et aux réflexions du groupe d'études mis en place par le programme suédois *SAL TSA* « *From intensive to sustainable working system* ». Un dossier spécial a été consacré à l'intensité et à l'intensification du travail par le n° 1/2000 de la revue de l'ISERES *Syndicalisme et Société*.

En 1999, nous avons formulé le cadre théorique de la recherche et réalisé des études empiriques, en suivant deux approches méthodologiques différentes. Actuellement, nous sommes en train de mener, avec Philippe Zarfian, des enquêtes en utilisant une troisième approche, avec l'objectif d'élaborer une typologie des modèles de productivité et d'intensité du travail.

L'article ici présenté fournit les premiers résultats de la recherche. La première partie illustre la construction conceptuelle et la méthodologie de la recherche, basée sur trois approches complémentaires. Ensuite, trois cas d'application de méthodes différentes de mesure de l'intensité du travail sont illustrés : l'utilisation d'un questionnaire distribué aux ouvriers d'une chaîne de coupe de la viande, la méthode de l'agenda, adoptée par une infirmière aux soins intensifs d'un hôpital, l'utilisation d'indicateurs d'accompagnement de l'informatisation du travail de guichetiers d'une entreprise de services. Enfin, la conclusion de l'article explore les démarches à développer, pour rendre opérationnelles à une large échelle certaines méthodes proposées.

1. La méthodologie de la recherche

1.1. Les trois approches de la recherche

L'intensification du travail ne constitue pas un problème en soi ; elle constitue un problème quand elle a des conséquences négatives sur l'état de bien-être des salariés et davantage si elle provoque la détérioration de leur état de santé (comme c'est souvent les cas ⁵).

Or, la complexité et la fluidité de ces notions (intensité, intensification, état de bien-être) et de leurs interrelations sont tellement élevées, qu'une recherche scientifique sur le sujet, ayant le but de fournir des définitions opératoires, des indicateurs objectivés de ces phénomènes, des régularités qui puissent représenter d'une façon synthétique leurs caractéristiques et leurs évolutions, représentait un défi très intéressant à relever.

Nous avons pensé affronter cette complexité par trois approches différentes ⁶ de recherche, avec l'objectif d'analyser la problématique de la façon la plus complète possible, pour soumettre ensuite à une confrontation

⁵ Comme il est montré, par exemple, par la dernière enquête SUMER.

⁶ Etude de G. Barisi, déjà cité.

croisée les indicateurs et les définitions résultant de ces pistes de recherche différentes.

La première approche, que pouvons qualifier d'« *économique et quantitative* », vise à étudier la problématique au niveau d'agrégats : entreprise, atelier, processus de travail. Elle fait appel à des notions de type économique comme la productivité apparente du travail, l'économie du temps, le taux et l'intensité d'utilisation des installations. Deux cas illustrent, dans cet article, l'utilisation de cette approche pour appréhender l'intensité du travail.

La deuxième approche vise à cerner des éléments constitutifs de l'intensité du travail à partir d'évaluations individuelles exprimées par les sujets qui la subissent. Plusieurs dimensions de l'intensité sont explorées, et mises en relation avec des troubles de santé éventuels des salariés. A partir d'évaluations individuelles, on définit l'importance et les caractéristiques de l'intensité du travail pour un collectif de salariés qui opèrent dans le même environnement de travail. Un exemple d'utilisation de cette approche est illustré dans le présent article.

La troisième approche vise à expliciter les modalités d'appréhension et de codification des notions d'intensité et de productivité du travail de la part des directions et des hiérarchies d'entreprise. A partir de situations où des modèles différents d'organisation sont mis en place, les modèles spécifiques de productivité et d'intensité à l'œuvre sont définis. Les modèles de gestion, les techniques d'organisation appliqués orientent l'activité de travail et privilégient des formes spécifiques d'intensité et de productivité du travail. La recherche qui suit cette approche est encore en cours.

1.2. Quelques définitions opératoires

Nous renvoyons le lecteur à deux publications de l'ISERES ⁷, issues de deux rapports de recherche, pour la reconstitution du débat sur les notions d'intensité du travail, et pour la définition des cadres théoriques qui ont inspiré notre recherche. Son objectif principal était de proposer des définitions et des indicateurs opératoires, en mesure de constituer une grille de lecture de situations concrètes, pouvant faciliter le dialogue social et des interventions pour améliorer les conditions de travail.

Si nous nous limitons à une définition qui fait correspondre l'intensité du travail à l'énergie psychophysique consommée pendant la période où les salariés sont à la disposition de l'employeur, et si nous nous intéressons en particulier aux formes d'intensité qui diminuent l'état de bien-être des salariés, nous ne pouvons pas faire abstraction ni du contexte – c'est-à-dire des

⁷ A. Fernex, « Intensité du travail, définition, mesure, évolutions. Premiers repérages » *Etudes et recherches de l'ISERES*, n° 169, Paris, 1998 ; G. Barisi, L'intensité du travail aujourd'hui : un programme de recherches de l'ISERES, *Syndicalisme et Société*, n°1, 2000, VO Ed.

conditions de travail⁸ – ni d'un espace temporel de référence, pour les prestations de travail. Il est en effet évident que, par exemple, l'effort fourni par un ouvrier dépendra, à parité d'opérations réalisées, des niveaux de température et d'humidité de l'environnement de travail. Il est aussi clair que l'intensité du travail est différente, par exemple, quand la même prestation est fournie dans un espace temporel de sept heures, avec deux pauses d'une demi-heure ou dans un espace temporel de six heures, sans aucune pause.

Il faut introduire l'idée d'espace temporaire pertinent pour cerner des caractéristiques qualitatives et quantitatives de l'intensité du travail. La notion d'intensité pendant une année de travail est mesurée et définie d'une façon différente de l'intensité pendant une journée ou de l'intensité pendant l'exécution d'une tâche de travail.

Une première distinction peut être faite entre le « temps de travail » et le « temps de récupération ». Ensuite, à l'intérieur de la journée de travail, entre le temps de prestation et le temps consacré aux pauses et aux interruptions. Dans le temps de prestation, l'intensité de l'effort varie aussi : il faut distinguer les moments d'efforts intenses des moments de moindre effort, des moments nécessaires de récupération.

Les variations des rythmes de tous ces temps et de l'énergie dépensée dans chacun d'entre eux concourent à caractériser l'intensité d'un poste de travail et à déterminer l'état de bien-être du salarié qui l'occupe. Une série d'indicateurs du type temps de prestation / temps de récupération, peut nous fournir de premiers repères.

Etant donné que nous n'avons pas la possibilité de mesurer l'énergie dépensée par un salarié, il faut admettre que comparer l'intensité du travail entre deux situations différentes ne peut fournir que des évaluations grossières et souvent trompeuses. Un indicateur de l'intensité de l'effort est donné par son résultat, c'est-à-dire par le produit du travail, qui peut être mesuré dans des espaces temporels différents ; on est donc amené à utiliser des indicateurs de la productivité apparente du travail.

En général, les indicateurs ne fournissent pas beaucoup d'information s'ils ne sont pas comparés entre eux et associés à d'autres éléments d'information sur le phénomène qu'ils sont censés mesurer. Dans le cas en question, la meilleure façon de les utiliser est d'en analyser les dynamiques, dans une situation précise. Pour cela, on doit d'abord formuler une distinction entre la productivité et l'intensité du travail, qui concourent toutes les deux aux variations de l'indicateur Q/H (productivité apparente du travail). Si, à partir des écrits de Marx, on reprend la distinction suivante entre augmentation de la productivité et intensification⁹ : « *la productivité est la ca-*

8 M. Bartoli, « L'intensité du travail », Thèse pour le doctorat d'Etat ès sciences économiques, Université des sciences sociales de Grenoble, 1980.

9 J. Hodebourg, « Santé au travail et taux de profit », *Syndicalisme et Société* n°1 2000, VO ed. Montreuil.

pacité d'un travail donné, doté d'une intensité définie, de fournir dans un temps déterminé une certaine quantité de valeurs d'usage. L'intensité du travail se définit comme la masse de travail abstrait comprimé dans une unité de temps ». Elle est égale de ce fait à la grandeur de la dépense d'énergie physique, mentale et psychologique effectuée dans une unité de temps. De ce fait, « *l'intensification consiste à accroître l'intensité du travail, à resserrer les pores de la période de travail considérée* ».

En effet, la productivité apparente du travail (Q/H) varie en fonction de l'intensité du travail et de la productivité. A son tour, la productivité varie avec les changements des technologies et des procédés, de l'organisation et des procédures, des compétences (formation et ancienneté) des salariés. Dans les situations concrètes, il arrive rarement ¹⁰ que, dans une situation de transformation, un seul parmi ces facteurs varie. D'où la nécessité d'accompagner l'analyse de la variation de la productivité par la prise en compte des autres transformations.

Enfin, des indicateurs des variations des rythmes et des types d'efforts fournis sont constitués par la régularité, la prévisibilité, la complexité de la prestation de travail. Au-delà de la différence entre efforts physiques et efforts mentaux, on peut opérer une différenciation qualitative de l'intensité du travail, selon ces caractéristiques ¹¹.

Equipés avec ces outils conceptuels, nous sommes allés sur le terrain, pour aborder des situations concrètes et très différentes, avec l'objectif de construire et de tester des méthodes d'appréhension et de mesure de l'intensité et de l'intensification du travail.

En quoi se traduisent, dans les comportements concrets de travail, les formes différentes d'intensité ? Comment cette intensité est-elle gérée ou comment les salariés y font-ils face ? Quelles en sont les causes immédiates évoquées ? Quels sont les vecteurs de l'intensification ? Voici quelques-unes des questions auxquelles il fallait aussi répondre, pour appréhen-

10 Par exemple, aux chaînes d'assemblage de véhicules, quand seulement la cadence du travail varie ; dans ce cas, on peut parler de pure variation de l'intensité du travail.

11 Par exemple, on peut définir une classification basée sur les sept situations-type suivantes :

- vitesse et répétitivité des tâches (ex. : chaîne) plus pause (récupération),
 - stabilité ou « pointes » de la charge de travail, imposées ou choisies, prévues ou non, avec récupération suffisante ou non,
 - variété de modules de tâches répétitives, avec montée en vitesse rapide (temps d'apprentissage-adaptation),
 - complexité des situations de travail, avec nécessité de diagnostics et choix d'optimisation du « parcours », sous contrainte de temps
 - situations nouvelles à affronter, avec choix à faire qui ont des conséquences importantes ou non (mobilisation importante du savoir-faire)
 - nécessité d'apprendre en situation de travail pour opérer (par la situation, par la documentation, par d'autres personnes, en coordination avec les membres du groupe)
 - interventions « par tentatives », sans avoir les éléments permettant de formuler le bon choix, mais avec des objectifs finaux complexes à atteindre.
- Dans chacune de ces situations les caractéristiques de l'intensité du travail varient en fonction du niveau de *variabilité* des situations à affronter et de l'*incertitude*

der le phénomène. Sa complexité et l'impossibilité de baser la méthodologie de l'étude sur l'observation prolongée des comportements au travail nous ont incités à recourir aux entretiens par questionnaire. Le questionnaire explore les particularités de l'organisation du travail qui définissent l'intensité du travail dans une situation spécifique.

L'explicitation la plus évidente de l'intensité du travail intervient par la « pression du temps au travail » ; les facteurs analysés sont les rythmes et les charges de travail, leurs variabilités et les facteurs qui les déterminent. Vingt indicateurs de la pression au travail figurent dans le questionnaire.

Les modalités d'apparition de l'intensité dépendent des niveaux d'incertitude et d'irrégularité de la prestation de travail qui en définissent, comme on l'a déjà dit, des spécificités qualitatives. Le questionnaire fournit dix indicateurs sur ces facteurs.

L'intensité du travail doit toujours être prise en considération par rapport à un espace temporel pertinent, qui inclut le « temps de récupération ». L'importance et les caractéristiques des temps différents de non-travail ont une influence décisive sur l'état de bien-être des salariés. Le questionnaire fournit cinq indicateurs sur ces sujets.

L'organisation du travail détermine le niveau et le type d'intensité à laquelle les salariés sont soumis. Les contenus, l'autonomie et les types de relations de travail ont donc été étudiés.

Or, nous avons essayé d'articuler les notions d'autonomie et de contrainte pour en faire des instruments plus opératoires. Nous avons fait une distinction entre trois dimensions différentes de l'autonomie au travail : l'autonomie comme « pouvoir positif », l'autonomie comme « pouvoir négatif », l'autonomie comme « liberté d'action » pour se libérer des contraintes et pour préserver des « espaces à soi » pour le salarié. Le questionnaire fournit dix indicateurs de ces dimensions.

Il faut aussi prendre en considération les contraintes provoquées par les relations sociales au travail. Deux séries d'indicateurs ont été préparées pour les appréhender : le premier groupe d'indicateurs doit signaler les caractéristiques de la coopération au travail (quatre indicateurs) et le deuxième les spécificités de la fonction de contrôle (cinq indicateurs).

Une intensité excessive du travail ne diminue pas seulement l'état de bien-être des salariés ; elle peut provoquer des *troubles de santé* aussi. Sept indicateurs sur l'état de santé des salariés sont fournis dans le questionnaire.

Enfin, des questions sur l'évolution de tous ces facteurs sont posées, tant pour repérer l'existence d'un processus *d'intensification* du travail que pour obtenir des repères utiles à capter les perceptions de la situation de la part des salariés au moment de l'administration du questionnaire.

Le questionnaire a été testé dans quatre situations très différentes de travail : auprès d'un collectif de salariés qui travaillent sur une chaîne de dé-

coupe de la viande, auprès des agents commerciaux de produits financiers d'une grande entreprise, dans un établissement de production de prototypes d'automobiles, auprès d'un groupe de fonctionnaires des services centraux d'un ministère. Le questionnaire s'est bien adapté à toutes ces situations même si, comme prévu, quelques questions n'étaient pas appropriées pour toutes les situations. Il semble plus utile dans les situations où le travail varie beaucoup, par rapport aux situations de travail répétitif. Il présente aussi l'avantage de réaliser un diagnostic très rapide (il suffit de disposer d'une heure pour le remplir avec un groupe de salariés) des causes qui sont à l'origine de l'intensité excessive du travail à la chaîne.

A partir des réponses, nous avons constitué des indicateurs complexes pour chaque dimension analysée de l'organisation du travail, en additionnant les scores des indicateurs simples. Le niveau de « subjectivité » des réponses à la plupart des questions (évaluations quantitatives de certains phénomènes) rend très hasardeuse « l'objectivation » des résultats, étant donné que le nombre d'interviewés était très limité. Malgré les précautions méthodologiques prises pour diminuer les écarts d'interprétation des questions et des termes de comparaison pour la formulation des évaluations, nous pensons qu'une justification de cette « opération comptable » est l'objectivation des différences d'appréciation, qui a constitué un moteur efficace de notre recherche. Autrement dit, c'est à partir de la recherche des raisons des différences des scores, que certaines caractéristiques de l'intensité et de ses déterminants ont été découvertes, par une confrontation avec l'information en provenance des autres demandes du questionnaire ainsi que d'autres sources.

2. Le test des méthodes de mesure de l'intensité dans trois situations

2.1. Le cas d'une équipe d'ouvriers sur une ligne de découpe de la viande

Nous allons présenter d'abord les résultats de l'enquête par questionnaire réalisée dans l'atelier de découpe de la viande.

2.1.1. L'objet et le terrain de l'étude

L'entreprise est de dimension moyenne, opère avec succès dans le secteur agro-alimentaire et est spécialisée dans la transformation de la viande. Dans l'établissement visité, environ un millier de salariés travaille. Deux lignes principales de production sont en fonction : la première va de l'abatage des porcs jusqu'à la fabrication de produits finis (saucisses, jambons, etc.) ; la deuxième, de l'abattage de bovins à la confection de produits finis (viande hachée, steaks confectionnés, etc.).

Au cours de la dernière décennie, une expansion de l'entreprise et une rationalisation du processus de fabrication ont amené une division du travail plus poussée sur les lignes de production. Mais un frein au développement du taylorisme a été représenté par les caractéristiques des traditions locales. En fait, d'un côté, il y avait une direction d'entreprise paternaliste et autoritaire, se méfiant d'une organisation trop « scientifique » du travail ; elle a toujours concentré le pouvoir dans la *line*, réduit au minimum et plutôt négligé les *staffs*. De plus, des changements importants, induits par l'expansion des activités, par l'innovation et par la rationalisation technique ont été souvent introduits d'une façon maladroite et autoritaire et ont causé des blocages aux évolutions des relations sociales.

D'un autre côté, on trouve un salariat composé par des ouvriers français, avec des traditions marquantes de lutte. Les conditions de travail dans l'établissement sont plutôt difficiles : le travail à la chaîne est généralisé ; des efforts physiques conséquents sont prévus dans la plupart des postes de travail ; les normes hygiéniques et sanitaires posent des contraintes supplémentaires aux procédures de travail (vêtements, normes de manipulation des produits, limites de température dans plusieurs ateliers, etc.).

Cette situation a favorisé l'éclatement de gros conflits en 1995 et en 1996, quand la direction a cherché à imposer une accélération des cadences des lignes de production, par des initiatives unilatérales imposées d'une façon autoritaire. En 1995, un conflit a éclaté à l'occasion de la décision de la direction d'entreprise d'imposer une « pause toilette » toutes les heures et d'empêcher les salariés de quitter les postes de travail pendant le fonctionnement des chaînes. En 1996, un autre conflit a éclaté contre « le harcèlement au travail » pratiqué par des nouveaux « tuteurs », des formateurs placés au côté des ouvriers à la chaîne, qui devaient leur apprendre les « meilleurs gestes » pour réaliser les tâches de travail. Dans les deux cas, la conclusion du conflit a été plutôt favorable aux salariés et à la CGT qui avait guidé les luttes.

A partir de ces épisodes, le syndicat CGT s'est renforcé dans l'entreprise et a développé un nouvel axe stratégique d'action : l'amélioration des conditions de travail. Depuis, des interventions ergonomiques se succèdent sans interruptions dans l'établissement.

Mais, en même temps, face aux refus répétés des salariés du travail par relais en équipe et des heures supplémentaires, la direction d'entreprise utilise de plus en plus, et d'une façon permanente, des « tâcherons » d'entreprises extérieures, non seulement pour faire face à la variabilité des exigences du marché et aux défauts de l'organisation, mais aussi pour augmenter la production de l'entreprise d'une façon permanente.

Tableau 1. Intensité opérateurs à la chaîne découpe

scores :	sexe	âge	ancienneté atelier	ancienneté poste	0-18	...évolution	0-9	...évolution	0-10	...évolution	0-4	...évolution	0-8	...évolution	0-5	fatigue	douleurs art./musc.	maux de tête	irritab./aggress.	probl. aux yeux	obsession du travail	insomnies
ouvrier (3)	m	25-40	3	3	8,3	0	4	<	5,7	0	1,8	0	1	<	2,9	**	**	*	*			*
polyvalent																						*
ouvrier (1)	m	25-40	4	4	8,7	0	4,5	>	5,2	0	2,2	>	1	<	3,2	*	*	*		*		
polyvalent																						*
ouvrier(6)	m	25-40	10	10	9,1	>	3,9	0	3,1	0	2,4	<	1	<	3,4	*	*	*	*	*		
polyvalent																						*
ouvrier (5)	m	25-40	15	5	9,5	0	1,2	>	4,7	0	2	>	1	<	3,5	**	**	*	**	*		
polyvalent																						*
ouvrier (5)	m	25-40	15	5	8,6	0	1,6	>	4,7	0	1,4	0	1	<	3,5	**	**	*	**	*		
polyvalent																						*
ouvrier (5)	m	25-40	11	11	9,7	>	5	>	4,7	<	2,4	0	1	<	3	***	***	*	**	**		*
polyvalent																						*
ouvrier (5)	m	>40	18	18	9,7	<	3,5	<	3,7	<	2,1	>	1	<	5	***	***	*	**	*		*
polyvalent																						*
ouvrier (5)	m	25-40	13	13	11	>	4,5	>	3,7	>	1,5	0	1	<	4,7	***	***	*	**	*		***
polyvalent																						*
ouvrier(4)	m	25-40	14	2	9,4	>	4,5	>	4,7	>	2,4	0	1	<	3,4	***	***	**	**	*		*
polyvalent																						*
ouvrier (x)	m	25-40	3	2	8,5	0	4,7	0	5,2	0	1,8	0	1	<	3,5	*	*	*	*	*		*
polyvalent																						*
ouvrière (3)	f	>40	20	20	6,3	>	4,1	<	5,5	0	2,4	<	1	<	3,4	**	*	*	*	*		*
polyvalente																						*
moyennes			11	8,5	9		3,8		4,6		2		1		3,59	2	2	1	1,4	0,5	0,5	0,7

2.1.2. Diagnostic de la situation

L'atelier de découpe des porcs et de conditionnement occupe une centaine de salariés, dont la moitié environ travaille au découpage de la viande.

Les premières phases du processus de travail, qui sont l'objet de l'étude, sont équipées par un ruban qui transporte des demi-carcasses. Les opérateurs les coupent en quatre parties : longe, épaule, jambon, poitrine. Trois robots poussent trois de ces parties sur d'autres rubans, où les pièces subissent des opérations supplémentaires et sont ensuite suspendues à des crochets, alors que les opérations sur la longe sont effectuées à la fin du ruban principal.

La cadence théorique de la chaîne n'a officiellement pas varié au cours des années récentes (elle est toujours de 350 porcs/heure) mais elle était plus lente (de 270 porcs/heure) au début de la décennie 90. Depuis, des robots ont été installés pour transférer les pièces du ruban principal aux autres rubans et quatre postes nouveaux de travail ont été installés.

A partir du questionnaire, que nous avons administré aux salariés réunis en deux groupes, nous avons constitué les indicateurs présentés dans le tableau 1 ci-contre, qui nous ont permis de formuler un diagnostic de la situation.

Par rapport aux indicateurs tirés des questionnaires que nous avons administrés à d'autres collectifs de travail, la spécificité de l'intensité du travail de ce collectif de salariés est donnée par l'existence d'un très fort niveau de contrôle sur les salariés et par de très faibles niveaux d'autonomie et d'incertitude-variabilité du contenu de leur travail (ces résultats étaient prévisibles, car il s'agit d'ouvriers qui travaillent à la chaîne).

Les indicateurs de la pression du temps, de la coopération et des troubles de santé indiquent des scores moyens et celui de la pénibilité des horaires, un score très bas. Il faut aussi souligner que les salariés ont signalé une certaine stabilité de ces indicateurs dans le temps, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas la perception d'une dégradation de leurs conditions de travail, ni d'une intensification significative du travail (il faut signaler que, au début de l'année 1999, l'horaire hebdomadaire de travail est passé à 35 heures).

Les quatre ouvriers qui signalent la gravité la plus importante des troubles de santé sont ceux qui dénoncent la pression du temps la plus élevée ; parmi eux, trois signalent aussi le contrôle le plus fort. Ils déclarent tous disposer d'une faible autonomie, alors que les estimations sur l'incertitude-variabilité de leurs activités et sur la coopération au travail varient sensiblement selon les individus. Pourtant, il s'agit d'ouvriers parmi les plus polyvalents de l'équipe, qui ont déclaré occuper, par rotation, cinq postes différents de travail. Il s'agit aussi des opérateurs parmi les plus anciens sur la chaîne qui, outre à signaler une gravité majeure des troubles de santé

communs aux autres opérateurs, souffrent aussi d'insomnies, d'obsessions du travail, de problèmes aux yeux.

Les quatre ouvriers qui signalent les troubles de santé les moins graves, indiquent aussi être soumis à des contrôles moins serrés. Par rapport aux autres ouvriers, ils déclarent opérer avec l'autonomie la plus élevée, avec un niveau de coopération au travail élevé, dans des situations où l'incertitude et la pression de temps indiquent des scores moyens. A part un cas, ils effectuent des rotations sur un nombre de postes beaucoup plus limité que les autres et – exception faite pour une opératrice – ils ont l'ancienneté au poste de travail la plus faible.

Une première remarque importante concerne l'existence d'une différence significative de charge et de pénibilité du travail entre les postes différents. Un autre élément de poids est le fait que les postes parmi les plus pénibles (à la scie, à la découpe des carcasses) soient aussi les plus cruciaux, car ils déterminent la charge des autres et la qualité du produit (constitution des pièces de viande, à partir de la demi-carcasse.) Par conséquent, les ouvriers qui opèrent sur ces postes dénoncent une pression très élevée de la hiérarchie et formulent une série de suggestions pour améliorer les conditions et l'organisation du travail : augmenter le nombre de postes, améliorer l'équipement pour diminuer les efforts physiques et la manutention manuelle des produits, améliorer le dialogue et la communication, surtout avec la hiérarchie. Mais un problème majeur est posé par la limitation du *lay-out*, qui réduit fortement les possibilités de réaliser certaines transformations.

Une limite à la redistribution plus homogène de la charge de travail, par une rotation plus large sur des postes différents, est posée par le fait qu'apparemment un certain nombre d'opérateurs seulement ont les capacités professionnelles et la condition physique leur permettant d'occuper certains postes, alors que d'autres, parfois affectés par des maladies professionnelles ou par des limitations de capacités, peuvent opérer sur un nombre très limité de postes de travail.

Des inerties d'un système ancien de classification et de régulation sociale de l'atelier empêchent aussi des évolutions possibles. Actuellement, des ouvriers plus anciens sur les postes et plus qualifiés occupent les postes-clefs, sur lesquels la charge physique est aussi intense. Ils sont aussi en mesure d'occuper tous les autres postes, en cas de nécessité. En même temps, deux agents de maîtrise interviennent sur la chaîne pour prévenir des pannes. Par exemple, ils interviennent sur les mauvais positionnements des produits, sur les tapis roulants pour le nettoyage, en cas d'abcès trouvés dans les carcasses, sur le rattrapage des retards de quelques opérateurs, etc.

Dans cet atelier, on ne retrouve pas les contradictions et l'ambivalence des indicateurs d'autonomie, comme c'est le cas pour le travail des agents

commerciaux et des fonctionnaires du ministère que nous avons analysé au cours de la recherche. En fait, les indicateurs d'autonomie indiquent clairement les possibilités, pour les salariés, d'échapper aux contraintes variées, imposées par la technologie ou par la hiérarchie, alors que l'autonomie en tant que pouvoir négatif ou pouvoir positif sur le procès de travail, sur le produit, apparaît secondaire. Ceci est aussi à relier à l'existence, dans l'atelier, d'un *leadership* alternatif à la hiérarchie (c'est le seul cas, parmi les six étudiés). L'existence de délégués syndicaux représentatifs, qui jouent un rôle central dans le processus de travail aussi, influence les comportements et les représentations des situations données par les salariés. Ceci a été évident, lors de l'administration des questionnaires, dans le phénomène de « contagion » des réponses, surtout dans le sous-groupe des salariés les plus contestataires. Pour les opérateurs à la chaîne, l'implication dans le travail passe par une implication dans un processus d'intervention et de contrôle collectif sur le fonctionnement de l'atelier. Dans ce processus de gestion d'une organisation informelle, qui est alternatif au modèle de régulation que la hiérarchie voudrait imposer d'une façon autoritaire, les salariés semblent identifier leurs rôles.

En conclusion, dans le cas de la chaîne de découpe, l'intensité du travail est évidemment provoquée par la restriction du *lay-out*, qui limite fortement les possibilités de mouvement des opérateurs et donc l'adoption des meilleures solutions ergonomiques pour les postes de travail, par la cadence de l'installation et par les imprévus (accidents techniques fréquents qui en dérèglent le fonctionnement, variations du produit travaillé, évolution de l'état de santé des opérateurs, etc.). Les troubles musculo-squelettiques contribuent aussi à l'intensification du travail, parce qu'ils affectent gravement l'état de santé des opérateurs, et dérangent le déroulement normal des programmes de rotation du personnel (qui pourrait diminuer la fatigue des opérateurs assignés aux postes les plus contraignants).

2.2. La mesure de la charge de travail d'une infirmière par la méthode de l'agenda, dans le service de soins intensifs d'un hôpital.

2.2.1. Le cadre de l'étude

La stratégie d'exploitation intensive du personnel fondée sur l'absence de mesure de la charge de travail et sur la responsabilisation du personnel, n'est pas appliquée qu'aux cadres. Aujourd'hui, de nombreuses directions d'entreprise, sous le prétexte qu'elles veulent « dépasser le taylorisme », utiliser l'initiative des salariés et leur donner davantage d'autonomie, souvent abandonnent ou réalisent d'une façon discrète et approximative les études des temps et des méthodes de travail. En réalité, cette attitude vise parfois à provoquer une perte de repères de la part des salariés et de leurs re-

présentants et permet aux directions de réaliser une intensification du travail dont les salariés n'arrivent pas immédiatement à s'apercevoir. Cette pratique est plus fréquente dans les situations où les aléas du travail sont importants et la charge est plutôt variable, comme dans les cas de relations directes entre les travailleurs et une clientèle dont le flux n'est pas réglé. Bien entendu, les périodes de pointe sont prévues au début, mais il arrive souvent que ces pics d'activité deviennent de plus en plus fréquents et que la charge globale de travail devienne donc insoutenable.

Les directions affirment ne plus pouvoir « mesurer », dans cette situation, la charge de travail et demandent aux salariés de « se débrouiller » pour faire fonctionner le système, devenu une « boîte noire » dont le contenu pourrait être éclairci seulement par les salariés.

Or, la méthode d'analyse des temps et des contenus du travail de l'agenda, utilisée sur une période suffisante pour couvrir un cycle entier de variabilité de la charge de travail permet, au contraire, de déterminer les évolutions, les moyennes de cette charge et d'identifier l'organisation du travail adaptée à la situation. Cette méthode est notamment utilisée couramment par les cabinets de consultants pour réorganiser le travail des dirigeants et des cadres supérieurs d'entreprise, mais rien n'empêche de l'adopter pour mesurer le travail des artisans, des commerciaux, des ouvriers aussi.

Dans le cas que l'on va décrire, c'est une infirmière au monitoring des soins intensifs qui, toute seule, a décidé de mesurer sa charge de travail, à la fois pour mieux comprendre les causes de l'intensification de son travail et démontrer l'insoutenabilité de ses conditions de travail.

C'est une méthode « d'auto-mesure » de la charge de travail, qui pourrait être utilisée d'une façon généralisée par les CHSCT et devenir un instrument précieux au service des salariés qui se trouvent, ou se sentent, dépassés par la charge de travail.

L'infirmière qui a réalisé l'étude a travaillé au monitoring des soins intensifs d'un hôpital pendant six mois. Au début de son expérience, les soins intensifs étaient rattachés à un pavillon de médecine générale. Les conditions de travail et la coopération avec les infirmières de la médecine générale étaient jugés satisfaisantes. Mais, à la suite d'un projet de réorganisation de l'hôpital, les soins intensifs ont été transférés dans un pavillon de chirurgie. Dans la situation nouvelle, une série de changements techniques et d'organisation ont causé une forte intensification du travail, que l'infirmière ne réussissait pas à maîtriser.

Elle a donc entrepris une étude pour montrer que sa charge de travail était excessive. L'infirmière a mesuré le temps consacré aux composantes principales de sa charge de travail, en se basant sur son activité pendant deux mois. Elle a envoyé cette étude à la direction mais, étant donné qu'aucune réponse ne lui a été adressée, après quelques temps, elle a démissionné de son poste.

2.2.2. Les résultats de l'étude ¹²

Le travail des infirmières aux soins intensifs consiste à administrer trois types de soins :

- les soins courants (réalisés tous les jours pour tous les patients présents, en imaginant qu'ils sont dans un état stable),
- les soins parallèles (soins qui arrivent tous les jours, mais qui ne sont pas quantifiables, car trop aléatoires),
- les soins d'urgence (liés à l'arrivée d'un nouveau patient, et souvent au départ simultané d'un autre).

L'infirmière a d'abord chronométré le temps passé pour chaque tâche des soins courants et a multiplié le temps total par 6 (le nombre moyen de patients aux soins intensifs). Elle s'est immédiatement aperçue que, pour les tâches qui devaient être réalisées dans la matinée, le temps disponible n'était pas suffisant pour réaliser la charge de travail assignée.

Elle a ensuite calculé le temps pour chaque tâche à effectuer dans le cas de l'admission d'un nouveau patient (13 minutes) et pour la sortie d'un patient (21 ou 34 minutes, selon les cas). Sur la base des statistiques des trois derniers mois, elle a vérifié que la moyenne était de plus de deux entrées et deux sorties par jour.

Elle a enfin calculé le temps de travail nécessaire pour une matinée « moyenne » :

- 5h40' pour les soins courants,
- 2 sorties = 46',
- 2 entrées = 21' + 34' = 55', soit un temps moyen nécessaire dans une matinée de 7h21', alors que le temps disponible n'était que de 5 heures. De plus, il fallait ajouter les soins parallèles (appels de patients, soins pré et post-coronagraphiques, préparation et injection de traitements, préparation des dossiers, alarmes variées, etc.) qu'elle n'a pas chronométrés, car la mesure de ces temps lui aurait demandé d'y consacrer beaucoup de temps.

La situation restait insoutenable pour les autres infirmières aussi : après la première, toutes les autres, sauf une, ont démissionné aussi ; même parmi les remplaçantes embauchées, une a donné sa démission.

Face à cette situation d'impasse, la direction a enfin apporté les modifications demandées par la première infirmière démissionnaire : la salle de soins a été élargie, des vitres de séparation avec plusieurs chambres des patients ont été installées et d'autres améliorations logistiques ont été introduites. Huit lits ont été installés au monitoring, l'effectif qui y travaille a été porté à deux infirmières et une aide-soignante, les infirmières du monitoring et celles de chirurgie ont été mises sous la responsabilité d'un même responsable hiérarchique. L'infirmière qui a rédigé l'étude a très tôt trouvé

¹² L'étude a été réalisée par l'infirmière Laure-Hélène Michel.

un emploi dans une clinique privée, où elle travaille dans un bloc de réanimation postopératoire. Son salaire est plus élevé qu'auparavant et elle déclare être satisfaite de son emploi, dont le contenu est plus intéressant que le précédent. Si elle pouvait choisir, elle ne reviendrait plus à son emploi précédent.

2.2.3. Diagnostic de la situation

Cette histoire illustre un cas exemplaire de dysfonctionnements dus à la fois au manque de connaissance de l'organisation réelle du travail de la part des niveaux hiérarchiques, qui ont normalement le pouvoir de résoudre les problèmes qui existent, et à la tendance à contenir, voire à réduire constamment le coût du travail, sans trop se soucier des conséquences immédiates de ces décisions. Autrement dit, il s'agit de systèmes d'organisation pilotés par une logique purement technique et financière qui pousse continuellement les salariés à s'adapter et à trouver des solutions nouvelles pour répondre aux conséquences des coupes budgétaires¹³.

Avant le changement, une organisation informelle, connue par la hiérarchie directe, mais pas reconnue d'une façon formelle par la direction, permettait d'absorber la charge de travail du monitoring. Une bonne entente entre les infirmières du monitoring et les infirmières de médecine générale, des bons aménagements logistiques, avaient permis cet arrangement.

Dans la situation nouvelle, le soutien donné au monitoring par les infirmières de la médecine générale a manqué. Etant donné que ce soutien n'était pas reconnu d'une façon formelle, il n'existait pas pour la direction et donc, pour elle, la charge de travail n'avait pas augmenté dans la situation nouvelle.

Les relations entre les infirmières de la chirurgie et les infirmières du monitoring étaient de faible coopération et plutôt tendues (les responsables hiérarchiques des deux groupes étaient des personnes différentes). Enfin, les problèmes logistiques avaient aussi augmenté.

Outre la méconnaissance des situations de terrain, la direction était aussi privée « d'antennes » fiables. Elle poussait les responsables hiérarchiques de premier niveau à réduire constamment les coûts, sans naturellement porter trop d'attention aux plaintes régulièrement portées par ces responsables. Il n'y avait donc pas de moyens d'alerte pour signaler dysfonctionnements et problèmes éventuels. En fait, les problèmes d'organisation et de formation étaient souvent « auto-réglés » par les salariés. La direction comptait aussi beaucoup sur le « sens du devoir » et sur le « sentiment de culpabilité » des infirmières vis-à-vis des patients pour régler les problèmes éventuels d'intensification du travail.

13 Il faut signaler que, dans la même période, une cinquantaine de démissions a été présentée dans cet hôpital.

La logique financière (réduction des coûts) et les objectifs techniques (utilisation de l'équipement, soins administrés) sont les seuls indicateurs pris en compte par la direction pour guider le système ¹⁴. L'organisation du travail, le social, la communication sont des « résidus » qui « s'adaptent naturellement » aux évolutions envisagées. Aux yeux de la direction, ils apparaissent seulement dans des situations de crise : par exemple, dans les cas d'accidents, de fortes plaintes du public, de signalements de la part des médias, de démissions ou de grèves ou d'actions collectives, etc.

Or, on a vu que cette méthode de management a coûté très cher à la direction, en terme de dysfonctionnements et de perte de compétences ; heureusement de graves accidents ne se sont pas produits dans cette circonstance, mais il aurait pu y en avoir.

Enfin, il faut aussi signaler le manque de système de contrôle constitué par les délégués du personnel, dont la fonction est justement de défendre les conditions de travail des salariés et donc de prévenir aussi l'éclatement de problèmes majeurs. Malheureusement, dans bon nombre d'institutions, le droit d'intervention « au quotidien » des représentants des salariés n'est pas, dans les faits, reconnu par les directions des établissements. Ces directions cherchent plutôt à réduire l'implantation des délégués et leurs fonctions, en les limitant à des interventions rituelles, sur des thèmes précis.

2.3. L'intensification mesurée par les indicateurs d'accompagnement de l'informatisation du travail des guichetiers d'une entreprise de services

2.3.1. Le terrain et l'objet de l'enquête

Mais l'intensification du travail est aussi développée avec des méthodes plus traditionnelles, pour les travaux de routine. Aujourd'hui, le processus de taylorisation du travail (bien qu'il soit nié par les hiérarchies d'entreprise) se développe d'une façon de plus en plus rapide, grâce à l'installation de matériaux et de logiciels informatiques capables d'assurer la traçabilité de chaque geste accompli par les salariés. La recherche des procédures les meilleures, leur standardisation, l'automatisation des tâches, la chasse aux temps morts sont continues et assurent des augmentations constantes des indicateurs de productivité apparente du travail. Il faut aussi signaler qu'au cours de ce processus, dans les phases de transition d'un niveau d'informatisation à un autre, des périodes où l'autonomie au travail est plus ample sont aussi prévues.

¹⁴ Plus généralement, même la mise en place du programme de médicalisation du système d'informations (PMSI) dans la plupart des hôpitaux, pour améliorer la gestion, basé sur une classification en environ cinq cents composantes des activités des hôpitaux, maintient les mêmes faiblesses. En fait, la qualité des soins, le choix du traitement des malades, les soins infirmiers ou les activités ambulatoires sont mal ou pas du tout pris en considération par le système.

Pour les salariés en contact avec le public, aux contraintes de temps imposées par la hiérarchie et contrôlées par le système, s'ajoutent aussi les contraintes imposées par des objectifs commerciaux. Souvent, les contradictions entre les deux séries d'objectifs se déchargent sur les salariés, et provoquent un processus d'intensification du travail.

C'est le cas qu'on va décrire, où l'intensification récente a été compensée par une réduction de l'horaire hebdomadaire de travail à 35 heures et par l'embauche d'un salarié.

L'entreprise étudiée fournit des services aux particuliers et aux entreprises. Son marché est le territoire national, où elle est implantée d'une façon capillaire. Pour certains services, l'entreprise se trouve en situation de monopole ; pour d'autres activités, elle est soumise à la concurrence d'entreprises nationales et internationales.

Présente d'une façon très articulée sur le territoire avec des bureaux qui fournissent des services de proximité, la gestion de l'entreprise est fortement centralisée, avec des centres de direction hiérarchisés en fonction du territoire couvert. Les systèmes de planification et de contrôle, les procédures, les pratiques opératoires sont les mêmes sur tout le territoire : les objectifs commerciaux et de performance sont fixés par la direction générale et répercutés, en cascade, aux différents échelons territoriaux, où ils sont négociés et répartis entre les différents niveaux décentralisés. Les informations sur l'activité de chaque établissement remontent en suivant le même parcours. Les performances et les écarts vis-à-vis des objectifs fixés sont comparés entre les situations semblables et des mesures correctrices sont décidées, aux différents niveaux hiérarchiques, selon un calendrier fixé.

Le terrain de l'étude est un bureau de dimensions un peu supérieures à la moyenne, installé en Ile-de-France. Nous avons étudié l'activité du personnel aux guichets, qui fournit des services à une clientèle composée par des particuliers.

Tous les guichetiers exécutent les mêmes activités ; c'est-à-dire que, à la différence du passé, il n'y a pas de guichets spécialisés dans des tâches spécifiques. Ce changement, réalisé il y a déjà quelques années, a été rendu possible par l'application généralisée de l'informatique, qui a « homogénéisé » le traitement de l'information et les procédures des opérations, auparavant plus complexes, plus différenciées et réalisées par des machines différentes.

A part le cas de rythmes ralentis par de nouveaux embauchés éventuels, l'intensité de l'activité journalière des guichetiers dépend des demandes formulées par la clientèle et du nombre de guichets ouverts.

2.3.2. La traçabilité des actes de travail et les mesures de la performance

Au cours des années récentes, l'activité de travail a été fortement rationalisée, en suivant les principes de « l'organisation scientifique du travail » : recherche de la « meilleure façon » d'exécuter chaque tâche et forte standardisation, réduction des « temps morts », séparation des tâches entre les niveaux hiérarchiques, développement de stimulations économiques pour les salariés. De plus, des objectifs commerciaux sont fixés, d'une façon régulière, pour l'équipe ; pour atteindre ces objectifs, des campagnes de formation et de stimulation auprès des guichetiers et du public sont lancées.

Les indicateurs de performance opérationnelle et commerciale sont nombreux et très pointus ; la hiérarchie du bureau en analyse certains chaque semaine, d'autres chaque mois et intervient ensuite sur les comportements des opérateurs pour réduire les écarts éventuels par rapport aux objectifs fixés.

Un système sophistiqué de recueil d'informations est en fonction, qui enregistre presque toutes les tâches accomplies par les guichetiers. Pour chaque tâche ou opération, des temps standards (en points/minutes) sont alloués. L'addition de tous ces points donne une indication de l'activité réalisée par les guichetiers, dans un laps de temps donné (jour, semaine, mois, année.) Le système est basé sur une évaluation théorique (à la suite du chronométrage des opérations) des temps d'exécution de 162 opérations. Pour 128 opérations, l'exécution est enregistrée en temps réel par les ordinateurs, alors que pour les 34 restantes, les données sont fournies au système informatique par la hiérarchie de chaque bureau installé sur le territoire national. Il est prévu qu'en cas de panne du système informatique, 24 autres rubriques doivent être alimentées d'une façon manuelle.

Le total des points/minutes cumulés dans un mois, divisé par les minutes travaillées par le personnel donne l'indicateur principal de la productivité du travail. Ce ratio fait partie d'une batterie de 10 indicateurs synthétiques mesurant les performances des bureaux.

Les bureaux sont regroupés selon la taille, les types de public et d'activités, les différents ratios sont ordonnés, pour chaque catégorie de bureaux, en ordre décroissant. Pour chaque ratio, les bureaux sont divisés en quartiles. Les performances du bureau qui se trouve à la dernière place du premier quartile deviennent l'objectif à atteindre pour tous les bureaux qui fournissent des prestations plus faibles.

Etant donné le niveau élevé de standardisation des opérations, les variations de cet indicateur, qu'on appellera « charge théorique », sont une bonne approximation de l'évolution de l'intensité du travail (à parité de toutes les autres conditions qui interviennent sur l'intensité du travail).

D'autres indicateurs d'intensité facilement mesurables (car les données sont enregistrées) sont disponibles ¹⁵

Des indicateurs concernant les relations avec le public sont tirés d'observations faites par des « témoins » envoyés dans les bureaux par la direction commerciale d'une façon sporadique, sur un échantillon de prestations différentes ¹⁶.

Enfin, des indicateurs des résultats commerciaux (chiffres des ventes par produit, par ligne de produit et totales) sont aussi mensuellement analysés et les écarts vis-à-vis des objectifs fixés sont mesurés.

La multiplicité des objectifs signalés, parfois contradictoires entre eux, et les prétentions d'amélioration constante des indicateurs sont évidemment des moteurs du processus d'intensification du travail. Cette intensification se retrouve aussi dans les résultats globaux de l'entreprise, qui affiche une augmentation de la productivité globale de l'entreprise de 7 % au cours du premier semestre 1999.

En utilisant les indicateurs disponibles, nous avons comparé l'intensité du travail pour les guichetiers du bureau entre deux mois de travail qui se suivent. Cet exercice vise à tester la validité des indicateurs ; il va de soi que sur une période aussi brève on ne peut pas se prononcer sur l'affirmation d'une tendance.

Présence au travail pendant les mois

	Mois 1	Mois 2
Nombre de jours du mois	30	31
Nombre de plages de travail (2 équipes)	46	41
Plages/jours	1,53	1,33
Taux de variation du ratio en %	-13,1	

15 1- le nombre de clients / le nombre de minutes guichet (le nombre total de minutes travaillées par les guichetiers),

2- le nombre de lots comptables / minutes guichet,

3- le nombre d'opérations réalisables par des machines qui sont exécutées par les guichetiers / minutes guiche,

4- les minutes de l'encadrement commercial / minutes guichet

16 1- la qualité de l'accueil des clients de la part des guichetiers (les formes de politesse : « bonjour », « merci », etc., en % des observations),

2- l'activité de « conseil » aux clients, c'est-à-dire la proposition de produits spécifiques, en fonction des besoins exprimés (en % des observations),

3- le nombre de clients envoyés par les guichetiers aux vendeurs de produits financiers (un bon score de ces trois indicateurs demande plus de prestations et donc l'augmentation du temps consacré à chaque client),

4- le temps moyen consacré à chaque client

5- le temps moyen d'attente des clients, avant de rencontrer un guichetier

(ces deux indicateurs doivent diminuer, pour améliorer le score du bureau),

6- le nombre de clients qui, au cours d'une semaine, ont attendu plus de cinq minutes avant d'être reçus par un guichetier.

Cet indicateur de l'intensité diminue de 13,1 % dans le mois 2, à cause du nombre important de jours fériés notamment.

Au cours de la journée de travail, des pauses de 20 minutes sont prévues, mais on ne les intègre pas dans les calculs, parce qu'elles ont la même amplitude dans les deux périodes analysées. Des possibilités d'interruption du travail existent pour les salariés, en cas de nécessité.

2.3.3. Les ratios d'intensité du travail sur le temps de prestation

Les tableaux montrent que, par rapport au mois 1, dans le mois 2 un nombre plus élevé de clients s'est présenté aux guichets ; ceci est en partie expliqué par le nombre important de festivités dans le mois 2, qui a obligé les clients à se présenter plusieurs fois aux guichets pour réaliser la même opération comptable (les ventes ont augmenté moins que le nombre des clients). L'augmentation des jours fériés n'a pas provoqué une diminution proportionnelle de l'activité du bureau : au cours du mois 2, dans les jours ouvrables, la fréquentation du bureau a augmenté, ainsi que la charge de travail pour les guichetiers. En effet, malgré la diminution des lots comptables et des opérations réalisables par des machines automatiques, le nombre de clients et la charge théorique ont augmenté.

Les ratios indicateurs d'intensité du travail augmentent tous, mais les plus significatifs (le nombre de clients et la charge théorique sur le nombre de minutes) subissent presque la même augmentation (d'un quart à peu près).

L'activité de l'encadrement augmente dans la même proportion, par rapport au temps de travail des guichetiers.

On analyse maintenant l'augmentation de l'intensité à partir de l'indicateur de la charge théorique du travail en séparant la variation de l'activité rapportée à un indicateur du temps du processus de travail (temps d'ouverture des guichets) de la variation du temps effectif de travail (minutes/hommes) rapporté au même indicateur du temps du processus de travail.

$$\frac{\text{Productivité mois 2}}{\text{Productivité mois 1}} \% = \frac{\frac{\text{Charge théorique mois 2/nb plages de travail mois 2}}{\text{Charge théorique mois 1/nb plages de travail mois 1}}}{\frac{\text{Minutes homme mois 2/nb plages de travail mois 2}}{\text{Minutes homme mois 1/nb plages de travail mois 1}}} \% =$$

$$\frac{1,1947}{0,9657} \% = + 123,71 \text{ soit } + 23,71\% \text{ Si dans les minutes de travail on considère le travail de}$$

$$\text{l'encadrement aussi, on obtient : } \frac{1,1947}{1,0102} \% = + 118,26 \text{ soit } + 18,26 \%$$

L'augmentation de la productivité de 23,7 % est obtenue par une augmentation sensible de la production pendant l'horaire d'ouverture des guichets, alors que les minutes travaillées par les guichetiers pendant l'horaire d'ouverture ont légèrement diminué (c'est-à-dire que le temps de fermeture de quelques guichets a augmenté). 5 % environ de cette augmentation de la productivité pourraient être expliqués par l'activité de l'encadrement, qui a parfois remplacé les guichetiers (en cas de « ponts » entre 2 jours fériés, d'absences imprévues, etc.). Le reste de l'intensification du travail s'explique soit par une augmentation des rythmes (c'est-à-dire la vitesse de réalisation des tâches) soit – et c'est probablement l'explication la plus plausible à la lumière des autres données – par une affluence plus constante des clients aux guichets (réduction des « temps d'attente » de clients de la part des guichetiers).

Concernant les indicateurs des relations avec le public, à part le nombre de clients envoyés aux vendeurs de produits financiers (38 clients au cours du mois 1 contre 61 au cours du mois 2) on ne dispose malheureusement pas d'indicateurs pour les deux mois comparés, car les observations permettant la construction de ces indicateurs sont rarement effectuées. Pour le bureau en question, selon un rapport de la direction, au cours de la semaine d'observation, 4 485 clients se sont présentés aux guichets, où ils sont restés 2'53" en moyenne. Leur temps moyen en file d'attente était de 2'03" ; 5 % des clients ont attendu plus de 5'. Par rapport à 38 autres bureaux avec lesquels le bureau est comparé, le classement du bureau étudié est plutôt bon.

Egalement, le score assigné à la qualité de l'accueil des clients de la part des guichetiers du bureau est plus élevé que la moyenne de l'ensemble des bureaux ; seule l'activité de conseil à la clientèle semble être plutôt faible.

2.3.4. Critique de ces indicateurs d'intensité

Une première série de critiques que nous pouvons formuler de ces indicateurs concerne la composition même des indicateurs de productivité. En

effet, on doit remarquer qu'aux numérateurs est comptabilisée une partie seulement des activités des guichetiers.

Une autre série de critiques concerne les critères choisis pour rassembler les bureaux dans la même catégorie, et procéder aux comparaisons. Mais ces critiques ne nous intéressent pas, car nous mesurons seulement les performances d'un même bureau dans deux périodes différentes.

Une troisième série de critiques concerne les conditions différentes de travail qui peuvent exister dans deux périodes différentes : les « pépins » des ordinateurs, la variabilité des clients (niveaux d'éducation et types de services) l'absentéisme des salariés et de la hiérarchie (quand son importance est significative pour l'équilibre de l'organisation).

Mais, à l'exception de cas spécifiques, tous ces facteurs ne peuvent pas invalider, à eux seuls, les indications fournies par les ratios de productivité appliqués à l'ensemble du collectif des salariés, sur une large période.

Les syndicats ont la possibilité de s'en emparer et de les utiliser pour des actions de revendication et de négociation ; malheureusement il semblerait que les faibles ressources dont ils disposent (temps, expertise) ne leur permettent pas une appropriation véritable de ces instruments (qui sont par ailleurs utilisés aussi pour la définition des niveaux d'emploi...). Dans les groupes mixtes de travail et de consultation, comme dans les revendications pour la diminution de la charge de travail ou pour l'augmentation des emplois, l'approfondissement de l'analyse ne va pas jusqu'à la mise en discussion de ces indicateurs de performance.

La critique principale qu'on peut faire à ce système concerne, en revanche, « l'assemblage » de tous ces objectifs et le processus d'optimisation qui essaye de faire l'économie des contradictions entre les objectifs mêmes. Ainsi, ces contradictions se déchargent, par le biais des interventions de l'encadrement, sur les salariés et provoquent, dans la plupart des cas, une intensification du travail. En fait, même si on considère seulement les objectifs de performance opérationnelle, l'impossibilité d'atteindre tous les objectifs fixés apparaît clairement : par exemple, dans le cas des dix ratios de performance évoqués précédemment, pour chaque bureau la référence est constituée par la performance du dernier bureau du premier quartile des bureaux de la même catégorie. Mais il n'arrive presque jamais qu'un même bureau occupe cette position pour plusieurs ratios, car souvent le bon score d'un ratio est obtenu aux dépens des scores d'autres ratios. Fixer donc dix objectifs partiels et parfois contradictoires, obtenus par dix bureaux différents, n'est donc pas réaliste et cela conduit à la fois à provoquer un stress permanent chez le personnel et à diminuer la crédibilité du système.

Mais les contradictions sont plus évidentes et plus importantes quand on assemble les objectifs de performance opérationnelle et les objectifs commerciaux. Ici, les logiques de « l'économie de temps » sont en forte tension avec les logiques de « l'économie de marché » : comme on l'a vu, attirer la

clientèle, vendre des produits pose des limites à l'extension de la logique de l'économie de temps. De plus, la pluralité d'indicateurs de performance amène chaque situation à plusieurs « scénarios d'optimisation des performances » possibles, rarement identifiés d'une façon lucide par les responsables hiérarchiques, qui souvent exercent des pressions sur les guichetiers d'une façon contradictoire, pour obtenir des résultats satisfaisants pour presque tous les indicateurs. Par conséquent, une pression excessive risque de s'établir sur les salariés d'une façon permanente et le scénario qui en résulte s'avère souvent inattendu et rarement optimal.

En réalité, les exigences de « l'économie de marché » et, en particulier, de qualité du service au public (dont les indicateurs sont mesurés beaucoup moins souvent que ceux des performances opérationnelles) ont une importance nettement plus faible, à l'exception des objectifs de vente. Ceci peut être expliqué par le fait que pour une bonne partie des services aux particuliers, l'entreprise se trouve en situation de monopole.

Améliorer la qualité des services aux particuliers augmenterait sûrement la satisfaction des clients, probablement la satisfaction au travail d'une grande partie des guichetiers, et nécessiterait un accroissement des effectifs des bureaux.

3. En conclusion : des démarches nouvelles pour rendre opérationnelles les méthodes proposées

Les trois méthodes d'appréhension de l'intensité du travail, utilisées dans les exemples illustrés, nous fournissent une série d'indications utiles, à la fois pour évaluer les processus d'intensification et pour en établir les causes. Comme nous l'avons déjà dit, le test du questionnaire, en tant qu'instrument d'évaluation de l'intensité du travail et des causes qui la déterminent dans une situation concrète, a été positif dans des situations différentes de travail. Le questionnaire a en revanche montré, pour l'instant, des limites comme instrument pour réaliser des larges enquêtes de type quantitatif dans des entreprises différentes. Avant de procéder à un test sur un large échantillon, il faudrait lui apporter des améliorations, notamment par une

17. P. Paoli, *Négocier la charge de travail, Syndicalisme et Société*, n°1/2000, ISERES-VO ed. Montreuil.

18. On renvoie, sur ce point, aux contributions fournies au colloque européen « Le travail sans limites ? », organisé par le TUTB et le programme suédois SALTSA, à Bruxelles, les 25-27 septembre 2000. En particulier, le directeur du BTS a souligné l'importance de lancer de nouvelles actions conjointes entre chercheurs et syndicats au niveau européen, sur ce thème, au moment où les premiers résultats de la troisième enquête européenne menée par la Fondation de Dublin, illustrés par P. Paoli, montrent une intensification ultérieure du travail et l'apparition de nouvelles affections liées au travail, avec l'arrivée de nouveaux types d'emploi et de nouvelles formes d'organisation du travail. Au colloque, beaucoup d'interventions ont en effet souligné le fossé grandissant entre les règles de protection des salariés établies au niveau communautaire ou national et les pratiques dans les entreprises. Enfin A. Ekström, sous-secrétaire d'Etat au ministère suédois de l'Industrie, a souligné l'importance de fixer, au niveau européen, des objectifs d'emploi non seulement quantitatifs. Autrement dit, les conditions de travail sont appelées à de-

articulation majeure des notions de coopération et d'autonomie, pour lesquelles il serait souhaitable d'ajouter quelques indicateurs. Il faudrait aussi ajouter des questions sur le « bien être » au travail.

Ce questionnaire pourra aussi être amélioré à partir des résultats des enquêtes qui suivent la troisième approche et qui seront terminées en 2001.

Dans presque toutes les situations étudiées, les indications disponibles pour traiter les problèmes d'intensification du travail n'ont pas été utilisées par les partenaires sociaux. L'absence de dialogue social sur ce sujet a des conséquences souvent lourdes, tant sur la santé des salariés que sur le fonctionnement de l'entreprise. Il semble donc urgent de combler ce déficit¹⁷, le cas échéant par des initiatives concernant l'ensemble des pays européens¹⁸.

De notre côté, l'utilisation des trois approches différentes pour la recherche a visé aussi à stimuler l'intérêt et la participation des différents acteurs sociaux (directions d'entreprises, syndicats, salariés) à l'étude de l'intensité du travail. L'ISERES est un institut de recherche de la CGT et, par tradition, les démarches des « études syndicales » de terrain sont spécifiques et n'utilisent pas les résultats des « études patronales ». En France, d'une part, les enquêtes de terrain de la CGT sont réalisées, dans la plupart des cas, presque dans la clandestinité et d'une façon informelle, parce qu'elles sont très souvent entravées par les directions des entreprises. Ces types de démarches portent évidemment une grave atteinte à la « scientificité » des méthodologies adoptées (au sens académique de ce terme).

Par ailleurs, les enquêtes patronales ont le plus souvent des objectifs opératoires, elles ne sont pas vraiment discutées avec les délégués syndicaux et l'ensemble des résultats ne leur sont généralement pas communiqués non plus.

Mais, dans les cas des recherches « scientifiques » conduites par des universitaires aussi (quand ils n'interviennent pas en qualité de consultants pour les directions des entreprises), les résultats sont biaisés parce que les chercheurs, pour obtenir l'accès au terrain, doivent formuler leurs problé-

17 P. Paoli, *Négocier la charge de travail, Syndicalisme et Société*, n° 1/2000, ISERES-VO ed. Montreuil.

18 On renvoie, sur ce point, aux contributions fournies au colloque européen « Le travail sans limites ? », organisé par le TUTB et le programme suédois SALTSA, à Bruxelles, le 25-27 septembre 2000. En particulier, le directeur du BTS a souligné l'importance de lancer des nouvelles actions conjointes entre chercheurs et syndicats au niveau européen, sur ce thème, au moment où les premiers résultats de la troisième enquête européenne menée par la Fondation de Dublin, illustrés par P. Paoli, montrent une intensification ultérieure du travail et l'apparition de nouvelles affections liées au travail, avec l'arrivée de nouveaux types d'emploi et de nouvelles formes d'organisation du travail. Au colloque, beaucoup d'interventions ont en effet souligné le fossé grandissant entre les règles de protection des salariés établies au niveau communautaire ou national et les pratiques dans les entreprises.

19. Ce Bando Enquête sur les conditions de travail des assistants sociaux de régimes sociaux de la fonction publique de la catégorie CC 7046 ERSS (jeu de rôle d'emploi 2000) 450 questionnaires ont été remplis, les conditions de 203 ont été reprises à des fins de reprises utiles à la question suédoise de 75 Union Européenne.

matiques, leurs hypothèses de travail et leurs démarches méthodologiques de façon à les faire accepter par les directions des entreprises.

Nous avons donc essayé d'introduire une démarche novatrice à certains aspects : faire accepter à tous les acteurs une recherche qui utilise trois approches différentes et qui explicite les méthodes d'étude et les analyses des différents acteurs sociaux. Pour avoir accès à toutes les ressources nécessaires (information, terrain, méthodes utilisées pour traiter le sujet, résultats des expériences précédentes, évaluations croisées, etc.) nous devions obtenir l'accord des syndicats, du personnel et des directions d'entreprise. Dans deux entreprises seulement (où nous avons étudié les cas de la ligne de découpe de la viande et le travail des guichetiers de l'entreprise de services) nous avons réussi à atteindre cet objectif et à utiliser les trois approches. Dans deux autres entreprises, nous avons utilisé deux approches et dans cinq autres cas, nous avons pu adopter une seule approche. Dans presque tous les cas, le refus d'accepter les trois approches est venu des directions d'entreprise. Ces difficultés montrent bien les résistances patronales à consentir plus de transparence concernant les méthodes d'étude, les critères d'organisation et à accepter une confrontation entre analyses et points de vue différents sur ce thème sensible. Par ailleurs, dans une enquête que nous avons réalisée auprès des délégués au 36^e congrès de la fédération de la métallurgie CGT¹⁹, les problèmes conséquents au harcèlement moral et à l'intensification du travail en entreprise ont été les plus cités par les délégués.

Jusqu'à aujourd'hui, la CGT a reçu cette recherche sur l'intensité du travail avec intérêt et prévoit de poursuivre les investigations, à la fois dans son champ propre et dans celui du travail scientifique réalisé par l'ISERES. En particulier, la confédération est intéressée à développer la deuxième approche de la recherche, qui utilise les évaluations exprimées par les salariés qui subissent l'intensité du travail, comme il a été confirmé par le rapport d'évaluation de la recherche « Intensité et intensification... » déjà cité : « ...Le colloque ISERES/CGT de juillet 1999 montrait aussi l'intérêt, pour nos organisations et pour les équipes syndicales de terrain, à aborder ces questions par l'entrée « santé », qui donnait une qualité nouvelle à la relation « syndicat/syndiqués/salariés ».

...On a là les ingrédients d'une construction revendicative véritablement assise sur la finalité même de l'action syndicale : « défendre et promouvoir le bien être physique, mental et social des salariés ».

...La réflexion du groupe de travail confédéral CGT « travail/santé », simultanément, a mis en évidence le besoin de trouver les voies de passage d'une activité syndicale capable d'élaborer des actions et des constructions

19 G. Barisi, *Enquête sur conditions de travail et santé, auprès des délégués du 36^e congrès de la fédération de la métallurgie CGT*. ISERES, Montreuil, mai 2000. 450 questionnaires ont été distribués aux délégués et 205 ont été restitués. Les taux de réponses utiles aux questions varie entre 75 % et 90 %.

revendicatives articulant étroitement, dans l'objectif de la défense et de la promotion de la « santé » des salariés, les aspirations des individus et des communautés d'individus.

...La parole des salariés se trouve aujourd'hui enfermée dans un contexte contraignant ou de mépris et c'est pourtant l'expression de « la subjectivité » des salariés qui donne la mesure de la singularité et de la richesse de la communauté de travail. Elle est le reflet des potentialités et de la créativité combinée de chaque individu dans le collectif. Faire reconnaître son statut scientifique est un enjeu fondamental pour la transformation de notre activité, de la relation du syndicat au syndiqué, au salarié, que j'évoquais auparavant, et pour cela parvenir à « objectiver » la « subjectivité ».

...On le voit là, l'analyse du travail, du contenu de l'activité par les salariés eux-mêmes, replace la notion « d'intervention des salariés dans l'organisation du travail » dans sa vraie nature, car aujourd'hui le contenu du travail consiste pour une grande part à faire l'organisation du travail, et par-là même replace l'action de l'organisation syndicale, porteuse des intérêts des salariés, sur leurs réelles préoccupations, à partir de leurs besoins.

...Pour être résolue, la crise actuelle des institutions de défense de la santé des salariés exige d'armer le corps social, les salariés, leurs syndicats des outils scientifiques qui renforcent une conviction encore fragile et quelque peu empirique qui se construit de « la centralité du travail » dans la construction de leur santé, et plus précisément, les contenus des relations sociales comme éléments fondamentaux de leur santé. Il s'agit de les comprendre pour anticiper, pour construire des stratégies de résistance et d'alternatives à partir du réel et du terrain.

Je ne suis pas qualifié pour apprécier finement, au plan scientifique et méthodologique, l'étude sur l'intensification du travail mais, et c'est mon rôle de syndicaliste au sein de ce conseil, je peux affirmer qu'au plan de la demande syndicale, cette étude et ce qu'elle porte, c'est un besoin qui s'exprime de plus en plus nettement et de façon précise...

La convergence de tous ces éléments nous a amenés à examiner et conclure à une possible transférabilité de cette étude pour mettre à disposition de nos équipes syndicales un outil d'évaluation de l'intensité et de l'intensification du travail, permettant une construction revendicative, des propositions à mettre dans le débat, dans l'action et dans les négociations... »