

La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés

Madame Sylvie Hamon-Cholet, Madame Catherine Rougerie

Citer ce document / Cite this document :

Hamon-Cholet Sylvie , Rougerie Catherine. La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés. In: Economie et statistique, n°339-340, 2000. Les technologies de l'information et de la communication en France : diffusion et contribution à la croissance. pp. 243-255;

http://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_2000_num_339_1_7487

Document généré le 23/05/2016

Abstract

New forms of business organisation are strengthening employee autonomy. Firms are now making more use of employee initiative to better satisfy customer demand and improve their productivity. The counterpart of giving more responsibility to the staff and involving them more in the business is a relative increase in the mental load at work. This load is the cost of a certain amount of work enhancement and not necessarily a sign of deteriorating working conditions.

However, the latest surveys on working conditions find an overall increase in mental and psychological strain factors from 1991 to 1998, while physical strain has not decreased. Faster working rates are the main element in this. All employees work increasingly under the constraint of deadlines, production standards and customer requirements. Yet the new room for initiative accorded employees has not reduced hierarchical control. The increase in mental strain at work derives mainly from the combination of these constraints. Faster working rates may therefore stymie the beneficial effects of greater employee autonomy. Nevertheless, the link between mental load and health remains ambivalent at the junction between individual factors and new business organisation constraints.

Zusammenfassung

Die neuen Organisationsformen der Unternehmen stärken die Eigenständigkeit der Arbeitnehmer. Mehr als in der Vergangenheit verlangen die Unternehmen von ihren Beschäftigten Eigeninitiative, um der Nachfrage ihrer Kunden besser gerecht werden und ihre Produktivität steigern zu können. Diese größere Verantwortung und diese stärkere Einbindung in die Unternehmensführung haben im Gegenzug zur Folge, dass die mentale Belastung am Arbeitsplatz zunimmt. Diese Beanspruchung ist der Preis, der für eine gewisse Bereicherung der Arbeit zu entrichten ist, und nicht unbedingt ein Zeichen für eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen.

Den letzten Erhebungen über die Arbeitsbedingungen ist jedoch zu entnehmen, dass zwischen 1991 und 1998 die geistige und psychologische Belastung allgemein zunahm, während die körperliche Belastung zurückging. Hauptursache hierfür ist die Intensivierung der Arbeitsrhythmen. Bei der Verrichtung ihrer Arbeit sind alle Beschäftigten zunehmend Zwängen ausgesetzt, die sich aus der Einhaltung der Fristen oder der Produktionsnormen oder der Zufriedenstellung der Kunden ergeben. Auch haben die neuen Handlungsspielräume, die den Arbeitnehmern zwecks Eigeninitiative eingeräumt werden, nicht zur Folge, dass sie von ihren Vorgesetzten weniger überwacht werden. Das Zusammenwirken aller dieser Faktoren trägt jedoch hauptsächlich zum Anstieg der mentalen Belastung am Arbeitsplatz bei. Somit könnte die Intensivierung der Arbeitsrhythmen die Vorteile einer größeren Eigenständigkeit der Arbeitnehmer zunichte machen. Ob beim Zusammenwirken der individuellen Faktoren und der neuen Zwänge durch die Unternehmensorganisation eine Beziehung zwischen mentaler Belastung und Gesundheit besteht, lässt sich allerdings nicht eindeutig nachweisen.

Résumé

Les nouvelles formes d'organisation des entreprises renforcent l'autonomie des salariés. Les entreprises font plus que par le passé appel à l'initiative de leurs salariés pour mieux répondre à la demande de leurs clients et pour améliorer leur productivité. La contrepartie de cette plus grande responsabilisation et de cette plus forte implication dans l'entreprise est un accroissement relatif de la charge mentale au travail. Cette charge apparaît comme le coût d'un certain enrichissement du travail et elle n'est pas nécessairement le signe d'une dégradation des conditions de travail. Cependant, les dernières enquêtes sur les conditions de travail font état, entre 1991 et 1998, d'une augmentation générale des facteurs de pénibilité mentale et psychologique, alors même que les pénibilités physiques n'ont pas régressé. L'intensification des rythmes de travail en est le principal facteur. Tous les salariés sont de plus en plus contraints dans l'exercice de leur activité par les délais à respecter, ou des normes de production, ou par rapport à la clientèle. Les nouvelles marges d'initiative laissées aux salariés n'ont pas non plus diminué le contrôle hiérarchique. Or la progression de la pénibilité mentale au travail naît principalement du cumul de ces contraintes. L'intensification des rythmes de travail pourrait alors contrarier les effets bénéfiques d'une plus grande autonomie des salariés. Toutefois, à la croisée des facteurs

individuels et des nouvelles contraintes d'organisation des entreprises, le lien entre charge mentale et santé reste ambivalent.

Resumen

Las nuevas formas de organización de las empresas refuerzan la autonomía de los asalariados. Las empresas van solicitando con más frecuencia que en el pasado la iniciativa de sus asalariados para responder mejor a la demanda de sus clientes y para mejorar su propia productividad. La contrapartida de esta mayor responsabilización y de esta mayor implicación dentro de la empresa es un crecimiento relativo de la carga mental en el trabajo. Esta carga aparece como el coste de cierto enriquecimiento del trabajo, y no es necesariamente la señal de una degradación de las condiciones laborales.

Sin embargo, las últimas encuestas sobre las condiciones laborales muestran que, entre 1991 y 1998, han aumentado los factores de penosidad mental y psicológica, cuando no han disminuido las penosidades físicas. La intensificación de los ritmos laborales es el primero de esos factores. Los asalariados son cada vez más dependientes dentro de su actividad de los plazos o de las normas de producción, o de las exigencias de los clientes. Las nuevas márgenes de iniciativa otorgadas a los asalariados no han hecho tampoco que disminuya el control jerárquico. Ahora bien, la progresión de la penosidad mental en el trabajo se debe primero a la acumulación de estas dificultades. La intensificación de los ritmos laborales podría entonces contrarrestar los efectos benéficos de una mayor autonomía de los asalariados. Con todo, entre los factores individuales y de las nuevas dificultades de organización de las empresas, la relación entre carga mental y salud sigue siendo ambivalente.

La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés

Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie*

Les nouvelles formes d'organisation des entreprises renforcent l'autonomie des salariés. Les entreprises font plus que par le passé appel à l'initiative de leurs salariés pour mieux répondre à la demande de leurs clients et pour améliorer leur productivité. La contrepartie de cette plus grande responsabilisation et de cette plus forte implication dans l'entreprise est un accroissement relatif de la charge mentale au travail. Cette charge apparaît comme le coût d'un certain enrichissement du travail et elle n'est pas nécessairement le signe d'une dégradation des conditions de travail.

Cependant, les dernières enquêtes sur les conditions de travail font état, entre 1991 et 1998, d'une augmentation générale des facteurs de pénibilité mentale et psychologique, alors même que les pénibilités physiques n'ont pas régressé. L'intensification des rythmes de travail en est le principal facteur. Tous les salariés sont de plus en plus contraints dans l'exercice de leur activité par les délais à respecter, ou des normes de production, ou par rapport à la clientèle. Les nouvelles marges d'initiative laissées aux salariés n'ont pas non plus diminué le contrôle hiérarchique. Or la progression de la pénibilité mentale au travail naît principalement du cumul de ces contraintes. L'intensification des rythmes de travail pourrait alors contrarier les effets bénéfiques d'une plus grande autonomie des salariés. Toutefois, à la croisée des facteurs individuels et des nouvelles contraintes d'organisation des entreprises, le lien entre charge mentale et santé reste ambivalent.

** Sylvie Hamon-Cholet et Catherine Rougerie travaillent au département Conditions de travail et relations professionnelles de la Dares.*

Les noms et dates entre parenthèses renvoient à la bibliographie en fin d'article.

Le développement du secteur tertiaire, le déclin de la proportion d'ouvriers parmi les actifs et l'amélioration des mesures de prévention font reculer les risques physiques, mais accroissent le poids relatif des facteurs mentaux et psychologiques dans les préoccupations de santé au travail (Cézard, Dussert et Gollac, 1992). Selon les enquêtes sur les conditions de travail (cf. encadré 1), le poids des facteurs de charge mentale dans la population active salariée a augmenté entre 1991 et 1998 (cf. tableau 1). Ainsi, 60 % des salariés disent qu'une erreur de leur part les exposerait à un risque de sanction, sur leur emploi ou leur rémunération, alors qu'ils étaient 46 % en 1991. 30 % des salariés vivent des situations de tension avec le public contre 22 % en 1991. 27 % indiquent qu'ils doivent fréquemment abandonner une tâche pour une autre non prévue, et que ceci perturbe leur travail.

Ces évolutions sont-elles préoccupantes ? La charge mentale constitue-t-elle ou non un

facteur de pénibilité dans le travail ? Nombre d'entreprises font appel, plus que par le passé, à l'initiative de leurs salariés, condition indispensable pour satisfaire aux impératifs de la demande marchande. Dans la littérature managériale, l'autonomie des salariés permet une meilleure coopération dans les collectifs de travail. Par les latitudes qu'elle offre aux salariés, elle enrichit leur travail, renforce leur motivation et, en conséquence, améliore leur productivité. En contrepartie, ils sont plus responsabilisés vis-à-vis des enjeux de l'entreprise, et c'est ce qui peut expliquer par exemple que 62 % des ouvriers considèrent qu'une erreur de leur part aurait des conséquences graves sur les finances de l'entreprise, contre 50 % en 1991. En d'autres termes, la charge mentale est le coût nécessaire d'un enrichissement du travail, mais elle ne signifie pas en soi une dégradation des conditions de travail.

L'augmentation de tous ces indicateurs est cependant remarquable, d'autant que les pén-

Encadré 1

OBSERVER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les enquêtes sur les conditions de travail ont été menées auprès d'échantillons représentatifs de l'ensemble des salariés en 1978 et 1984, et des actifs occupés en 1991 et 1998. Les réponses se réfèrent aux conditions de travail telles qu'elles sont perçues par les enquêtés.

Organisées et exploitées par la Dares, elles sont réalisées en complément et sur le champ de l'enquête *Emploi* de l'Insee. Le questionnaire a été soumis en 1998 à tous les actifs ayant un emploi parmi le tiers sortant de l'échantillon, soit environ 22 000 personnes, dont 19 000 salariés. Les résultats présentés ici ne concernent que *les salariés*.

Analyser les propres déclarations des salariés

Les données de ces enquêtes ne reposent pas sur des mesures objectives, cotations de postes ou analyses du travail que pourraient réaliser des ergonomes. Elles passent par les déclarations des salariés. Pour autant, il ne s'agit pas d'enquêtes d'opinion. Les items choisis sont aussi factuels que possible. En outre, sur chaque thème abordé, plusieurs questions sont posées ; elles constituent une batterie de variables qui permet, par recoupement, de limiter les incertitudes liées au mode de collecte. Le plus souvent, les salariés doivent apprécier s'ils sont, ou non, soumis aux contraintes qui leur sont citées au travers de réponses du type *oui/non*. Quelques questions utilisent des échelles du type *toujours-souvent-rarement-jamais*.

Mieux objectiver les conditions de travail

En 1991, l'ensemble des indicateurs de l'enquête avait montré, par rapport à 1984, une nette dégradation des conditions de travail. Des analyses menées postérieurement à l'enquête ont montré que les changements de perception, jouait un rôle important (Gollac, 1994). En particulier pour des professions manuelles (employés des services directs aux particuliers, ouvriers qualifiés ou non, ouvrier de type artisanal, chauffeurs, ouvriers agricoles), qui sous-estimaient auparavant les nuisances et les risques auxquels elles étaient soumises. Mais si cette « objectivation » de leur situation conduisait à une appréciation plus juste de leurs conditions de travail, et avait en conséquence modifié leurs réponses, elle n'était pas suffisante pour expliquer tous les chiffres étonnants de 1991. La dégradation des conditions de travail était, au moins en partie, réelle, et s'expliquait par l'augmentation des rythmes de travail, surtout de la pression de la demande.

En 1998 aussi, les évolutions observées sont dues à la poursuite de l'objectivation des conditions de travail et à l'évolution du contenu des tâches dans les entreprises. Il en va pour les facteurs de pénibilité mentale comme pour les facteurs physiques. Par exemple, la proportion de ceux qui disent « *ne pas quitter leur travail des yeux* » était et reste forte parmi les ouvriers industriels, qualifiés ou non, tandis qu'elle augmente très rapidement parmi les chauffeurs. Pourtant, on peut penser que les contraintes visuelles des chauffeurs étaient de même nature il y a dix ans. En revanche, leurs rythmes de travail se sont intensifiés, rendant ces contraintes plus pénibles.

bilités physiques n'ont pas non plus particulièrement régressé entre 1991 et 1998 (Cézard et Hamon-Cholet, 1999a). On connaît les liens entre les deux registres, que s'attache en particulier à explorer l'analyse psycho-dynamique du travail. Une des explications à l'augmentation des indicateurs de charge mentale semble résider dans l'intensification des rythmes de travail, intensification repérée non seulement dans les enquêtes françaises, mais aussi dans les enquêtes européennes, et qui contraint de plus en plus les salariés à exercer des choix sous forte contrainte temporelle.

Les entreprises renforcent l'autonomie de leurs salariés

Depuis le début des années 80, les entreprises ont réformé leurs organisations productives. De nouveaux dispositifs ont été mis en place, en particulier sur le modèle japonais, dans le but de répondre aux impératifs de compétitivité. Ces dispositifs, à fort contenu procédural,

sont multiples : certification (normes ISO ou EAQF), production et livraison en juste-à-temps, méthodes diverses d'analyse des produits et des procédés, organisation en centres de profit, etc. (1). Les systèmes de certification du type ISO se sont notamment développés dans le contexte des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants, qui lient étroitement les objectifs de performance des uns et des autres. Le « juste à temps » permet d'être réactif face au marché en réduisant les stocks et en augmentant la gamme des produits offerts.

Dans la dernière décennie, pour faire face aux conditions nouvelles de la concurrence, les entreprises ont intensifié leur recours à ces dispositifs organisationnels (Favre, François et Greenan, 1998). Ainsi, en 1997 (2), plus d'un tiers des entreprises industrielles sont certifiées ISO, et un gros quart poursuit une

1. Sur ces nouvelles formes d'organisation de la production, le lecteur pourra se reporter à l'article de Michel Gollac, Nathalie Greenan et Sylvie Hamon-Cholet dans ce numéro.

Tableau 1
Les indicateurs de charge mentale au travail

Proportion de salariés déclarant que...	1991	1998
... une erreur dans leur travail peut ou pourrait entraîner :		
- des conséquences graves pour la qualité du produit ou du service	60	65
- des coûts financiers importants pour l'entreprise	44	50
- des conséquences dangereuses pour leur sécurité ou celle d'autres personnes	31	38
- des sanctions à leur égard (risque pour l'emploi, diminution importante de la rémunération)	46	59
... ils doivent fréquemment abandonner une tâche qu'ils sont en train de faire pour en effectuer une autre non prévue	48	56
et cela perturbe leur travail	///	27
et cela est sans conséquence sur leur travail	///	21
et cela est un aspect positif de leur travail	///	8
... ils sont <u>toujours</u> obligés de se dépêcher	///	20
... même de niveau modéré, le bruit les gêne dans l'exécution de leur travail	26	26
... ils sont <u>souvent</u> obligés de se débrouiller tout seuls dans des situations difficiles	///	24
... pour effectuer correctement leur travail, ils n'ont pas, en général :		
- un temps suffisant	23	25
- des informations claires et suffisantes	18	21
- la possibilité de coopérer	13	14
- des collaborateurs en nombre suffisant	21	24
... ils vivent souvent des situations de tension dans leurs rapports avec :		
- le public (usagers, patients, voyageurs, clients, etc.)	22	30
- leurs supérieurs hiérarchiques	///	30
- leurs collègues	///	21
... ils reçoivent des ordres, des indications contradictoires	///	35
... l'exécution de leur travail leur impose :		
- de ne pas quitter leur travail des yeux	26	32
- de lire des lettres ou des chiffres de petite taille, mal imprimés, mal écrits	22	30
- d'examiner des objets très petits, des détails fins	12	16
- de faire attention à des signaux visuels brefs, imprévisibles ou difficiles à détecter	12	13
- de faire attention à des signaux sonores brefs, imprévisibles ou difficiles à détecter	12	13

Source : enquêtes Conditions de travail 1991 et 1998, MES - Dares.

Encadré 2

INITIATIVE, RYTHMES DE TRAVAIL ET CHARGE MENTALE : LES INDICATEURS ET LEURS LIMITES

L'enquête sur les conditions de travail fournit un grand nombre d'indicateurs sur les conditions et l'organisation du travail des salariés. Sa structure permet de relier les situations de travail à des données socio-démographiques, telles que l'âge, le sexe, la profession, l'ancienneté dans l'entreprise, etc. (cf. encadré 1).

Les marges d'initiative

Les indicateurs de l'enquête ne portent pas sur le contexte organisationnel dans lequel se situent les salariés. En revanche, ils permettent de cerner leurs marges d'initiative, au travers des quatre questions suivantes :

– Les indications données par vos supérieurs hiérarchiques vous disent ce qu'il faut faire. En général, est-ce que...

- 1 - ils vous disent aussi comment faire le travail ?
- 2 - ils indiquent plutôt l'objectif du travail, mais vous choisissez vous-même la façon d'y arriver ?

– Vous recevez des ordres, des consignes, des modes d'emploi. Pour faire votre travail correctement, est-ce que :

- 1 - vous appliquez strictement les consignes ?
- 2 - dans certains cas, vous faites autrement ?
- 3 - la plupart du temps, vous faites autrement ?
- 4 - sans objet (pas d'ordres, pas de consignes, pas de modes d'emploi) ?

– Quand au cours de votre travail, il se produit quelque chose d'anormal, est-ce que... :

- 1 - la plupart du temps, vous réglez personnellement l'incident ?
- 2 - vous réglez personnellement l'incident mais dans des cas bien précis, prévus d'avance ?
- 3 - vous faites généralement appel à d'autres (un supérieur, un collègue, un service spécialisé) ?

– Pour faire votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ?

- 1 - oui
- 2 - non
- 3 - sans objet (pas de délais)

Les contraintes de rythme

Les questions sur les rythmes de travail figurent dans l'enquête depuis 1984.

Les salariés ont répondu par *oui* ou *non* aux questions suivantes :

– Votre rythme de travail vous est-il imposé par...

- 1 - le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ?
- 2 - la cadence automatique d'une machine ?
- 3 - d'autres contraintes techniques ?

4 - a dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou des collègues ?

5 - des normes de production, ou des délais, à respecter en une heure au plus ?

6 - des normes de production, ou des délais, à respecter en une journée au plus ?

7 - une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate ?

8 - une demande extérieure n'obligeant pas à une réponse immédiate ?

9 - les contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie ?

– Travaillez-vous à la chaîne ?

Lorsque l'on parle de cumul de contraintes de rythme, on compte le nombre de contraintes auquel est soumis le même salarié. Ce sont des contraintes dures de l'organisation du travail : contraintes de type « mécanique » (déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, cadence automatique d'une machine, travail à la chaîne), normes de production ou délais à respecter en une heure au plus, demande extérieure à satisfaire immédiatement, rythme de travail dépendant des collègues, rythme de travail imposé par une surveillance hiérarchique permanente.

La charge mentale ou les facteurs de pénibilité mentale

Dans les enquêtes sur les conditions ou sur l'organisation du travail, les questions sur les facteurs de pénibilité mentale n'ont été introduites que très progressivement. Non pas qu'on ait d'abord considéré ces questions comme secondaires, mais la difficulté résidait dans une bonne maîtrise des liens entre les conditions « objectives » du travail, et l'appréciation portée par les salariés. Ce problème se pose aussi pour les aspects physiques ; mais dans le champ de la pénibilité mentale, il n'est pas facile d'élaborer des questions qui évitent les pièges de l'enquête de satisfaction.

« Ne pas quitter son travail des yeux » figure dans le questionnaire depuis 1984 ; c'était alors le seul indicateur de charge mentale. En 1991, de nouvelles questions ont été introduites sur les astreintes du travail (gêne oculaire, gêne due au bruit modéré, attention à des signaux visuels ou sonores), sur la tension avec les clients, le fait de devoir abandonner une tâche pour une autre plus urgente, l'adéquation des moyens aux objectifs (manque de temps, de collaborateurs, etc.), les conséquences d'une erreur (sentiment de responsabilité). En 1998, de nouvelles questions portent sur l'existence d'ordres contradictoires, la nécessité de se débrouiller seul dans des situations difficiles, le fait de devoir toujours se dépêcher, la tension avec les supérieurs et les collègues.

« démarche de qualité totale » (cf. tableau 2). 30 % organisent leur production ou leur livraison en juste-à-temps et plus de la moitié demandent à leurs fournisseurs de livrer en juste-à-temps. D'autres méthodes, telles que l'analyse des procédés ou des produits, la maintenance préventive, ou celles qui instaurent des mécanismes de marché dans les transactions internes à l'entreprise, se mettent en place, même si elles sont moins répandues.

Au total, plus de quatre entreprises sur cinq se sont inscrites dans un processus de réorganisation entre 1993 et 1997. Ces réformes se sont accompagnées d'innovations dans l'organisation du travail, telles que les équipes de travail autonomes ou de résolution de problèmes, les cercles de qualité. Un quart des entreprises industrielles déclarent avoir mis en place des équipes ou groupe de travail impliquant plus de 10 % de leurs salariés (Favre, François et Greenan, 1998). Au travers de ces innovations, les entreprises visent à favoriser la coopération et la coordination au sein du collectif de travail ; elles sont à la recherche de salariés qui sachent s'adapter par leurs capacités d'initiative à l'incertitude grandissante des marchés.

Dans le travail tel qu'il s'effectue réellement, différent du travail « prescrit », les salariés, même les moins qualifiés, disposent toujours de marges d'initiative. Les règles que la direction cherche à imposer (régulation de contrôle) doivent plus ou moins composer avec des règles produites par les salariés d'exécution (régulation autonome) (Reynaud, 1993). Les organisations tayloriennes avaient tenté d'encadrer au plus près la régulation autonome, en standardisant et en divisant le travail. De nombreuses entreprises font désormais appel, plus explicitement que par le passé, à l'initiative de leurs salariés. En opposition avec la notion

de tâches tayloriennes, on parle maintenant de tâches « discrétionnaires », qui requièrent des salariés de l'initiative, de la communication, des manières variables d'accomplissement (Maggi, 1995).

Les enquêtes sur les conditions de travail confirment qu'il y a bien une tendance à une plus grande autonomie des salariés dans leur travail (cf. tableau 3 et encadré 2). Ceux auxquels on impose leurs modes opératoires, ceux qui appliquent strictement les consignes ou qui font appel à d'autres en cas d'incident, ceux qui ne peuvent faire varier les délais qui leur sont fixés, sont moins nombreux en 1998 qu'en 1991, et l'étaient déjà moins en 1991 qu'en 1984 (Bué et Rougerie, 1999). On constate donc une montée, lente mais réelle, de l'autonomie procédurale et de l'autonomie d'initiative, dans des couches sociales qui n'en étaient pas les attributaires traditionnels, à savoir les employés et surtout les ouvriers.

Une plus forte responsabilisation des salariés...

Le développement des marges d'initiatives des salariés semble avoir mis un frein ces dernières années à l'uniformisation des tâches, puisque la part de ceux qui déclarent leur travail répétitif est restée stable dans les

2. Ces résultats proviennent de l'enquête Changements Organisationnels et Informatisation (COI) réalisée en 1997 conjointement par le Sessi, le Scees, la Dares et l'Insee et coordonnée par le CEE. L'enquête a pour particularité de coupler une interrogation auprès des entreprises et auprès des salariés. Toutefois, son champ se limite aux entreprises industrielles. (y. c. agro-alimentaires), et à deux secteurs du tertiaire (les activités comptables et les magasins de bricolage). Pour plus de détails sur le dispositif d'enquêtes, se reporter à l'article de Michel Gollac, Nathalie Greenan et Sylvie Hamon-Cholet dans ce numéro.

Tableau 2

Les dispositifs organisationnels dans les entreprises industrielles

	Entreprises utilisatrices en 1997	En % dont usage plus intensif depuis 1994
Certification ISO, EAQF	34	21
Autre démarche de qualité totale	28	14
Livraison en juste-à-temps	30	13
Production en juste-à-temps	30	12
Formalisation de contrats en interne	22	9
Organisation en centres de profit	19	7
Analyse des produits et des procédés	15	7
Maintenance préventive	8	4
<i>Au moins un dispositif en 1997</i>	<i>82,4</i>	
<i>Nombre moyen de dispositifs par entreprise</i>	<i>2,6</i>	

Source : enquête Changements Organisationnels et Informatisation de 1997, Minefi-Sessi, Map - Scees.

années 90, après avoir fortement augmenté entre 1984 et 1991 (3). Du point de vue des conditions de travail, disposer de marges d'initiative augmente la possibilité pour les salariés de choisir leurs manières de travailler, tant sur le plan physique que sur le plan mental.

Les dommages engendrés par l'organisation taylorienne ont été largement mis en lumière. Le travail répétitif peut entraîner des lésions irréversibles des articulations. Il peut se traduire par une restriction des capacités cognitives, avec des effets qui s'étendent jusque dans la sphère privée. En revanche, si l'on peut faire varier les délais dans lesquels doit être réalisée une tâche, on pourra choisir l'ordre des différentes opérations, adopter la position la moins dangereuse pour effectuer un geste qui sollicite les articulations, prendre un peu plus de temps que le strict nécessaire pour engranger un savoir qui servira une prochaine fois, supprimer au contraire une étape rendue superflue par les circonstances du moment, etc.

L'autonomie procédurale n'est cependant pas garante à elle seule de bonnes conditions de travail. Elle suppose une plus forte responsabilisation des salariés (Freyssenet, 1995), qui peut enrichir le travail mais aussi engendrer la peur de ne pas être à la hauteur. Elle s'accompagne dans bien des cas d'une obligation d'assurer simultanément un ensemble de tâches complexes. Ainsi, les ouvriers doivent effectuer de plus en plus de tâches connexes à leur poste : contrôle de qualité, entretien de premier niveau, régler les incidents courants. Autre exemple : les caissières de supermarché doivent encaisser les articles, répondre aux demandes de renseignements, remplir les bons de garantie et établir les factures sur demande, tout cela

sous le contrôle permanent de la hiérarchie par l'intermédiaire de la machine (Prunier-Poulmaire, 2000). Les infirmières doivent s'occuper des malades, remplir les armoires à pharmacie, préparer les repas, répondre au téléphone. Cette polyvalence, corollaire de l'autonomie, sollicite fortement les capacités cognitives.

... qui ne signifie pas disparition du contrôle hiérarchique

De plus, les marges d'initiative des salariés s'exercent dans un contexte restreint. Elles ne portent pas, au moins en ce qui concerne les catégories d'exécution, sur la définition des objectifs à atteindre ; elles ne signifient pas la disparition du contrôle hiérarchique. En 1991, 23 % des salariés disaient que leur rythme de travail leur était imposé par la pression constante de la hiérarchie ; ils sont passés à 29 % en 1998.

Quant aux nouveaux dispositifs de gestion, ils entraînent une formalisation croissante des tâches. Les démarches qualité consistent à consigner sur le papier les processus du travail et surtout à préciser les procédures de contrôle, qui permettront, en cas d'incident, d'en déterminer les causes. Depuis la fin des années 80, la part des salariés qui déclarent dans les enquêtes devoir respecter des normes de

3. 29 % des salariés déclarent qu'ils font un travail répétitif en 1998 ; ils étaient 30 % en 1991, mais 20 % en 1984. Cette stabilité moyenne sur la décennie 90 recouvre néanmoins de fortes disparités socio-professionnelles. Ainsi, le travail répétitif a continué de progresser chez les ouvriers non qualifiés et les ouvriers qualifiés de type industriel, ainsi que chez les employés de la santé, des transports et du commerce.

Tableau 3
Le recul de la prescription chez les salariés

		Proportion de salariés qui déclarent que...			
		... on leur indique seulement l'objectif du travail à faire	... ils règlent personnellement les incidents	... ils n'appliquent pas strictement les consignes ou n'en ont pas	... ils peuvent faire varier les délais ou n'en ont pas
Cadres	1991	97	90	80	75
	1998	97	90	82	76
Professions intermédiaires	1991	92	79	71	73
	1998	93	82	71	73
Employés	1991	81	59	53	66
	1998	84	68	57	68
Ouvriers	1991	72	52	47	51
	1998	77	60	55	56
Ensemble des salariés	1991	82	65	58	63
	1998	86	72	63	67

Source : enquêtes Conditions de travail de 1991 et 1998, MES - Dares.

qualité chiffrées a progressé régulièrement ; en 1998, un salarié sur cinq était concerné (cf. tableau 4). Cette formalisation croissante des procédures constitue une contrepartie de la difficulté pour les entreprises à maîtriser les aléas de leur activité, et à garantir à leurs clients à la fois qualité et diversité des produits.

Dans l'industrie, l'impact des nouvelles formes d'organisation du travail s'avère ambivalent. Ainsi, « toutes choses égales par ailleurs », la certification ISO s'accompagne d'un enrichissement du travail et d'un gain d'autonomie ; les salariés sont amenés par exemple à faire des propositions pour l'amélioration de leur poste, ils font des tests de qualité ou des essais de produits, ils peuvent plus que les autres modifier la nature ou la quantité de travail à faire, etc. Mais à l'inverse, les systèmes de production ou de livraison en juste-à-temps engendrent, quant à eux, un accroissement du poids de la surveillance hiérarchique et une forte pression temporelle (travail répétitif, contraintes mécaniques et délais serrés) (Greenan et Hamon-Cholet, 1999). Or c'est souvent dans les mêmes entreprises que sont mis en place ces deux types de dispositifs.

Un travail plus intensif dans un respect strict des délais

En parallèle avec ces évolutions organisationnelles, les enquêtes statistiques témoignent aussi d'une intensification des rythmes de travail (Bué *et al.*, 1998). La proportion des salariés dont le rythme de travail dépend de normes de production ou de délais à respecter en moins d'une journée est de 43 %, dont 23 % en moins d'une heure en 1998 (38 % et 16 % respectivement en 1991, 19 % et 5 % en 1984). Plus de la moitié des salariés disent travailler pour une demande à satisfaire de manière

immédiate contre à peine plus d'un quart en 1984. Pour les cadres, les professions intermédiaires et les employés, la contrainte exercée par la demande avait beaucoup progressé entre 1984 et 1991. Pour les ouvriers, la progression a eu lieu dans les années 90. En 1998, plus de la moitié des ouvriers, et 58 % des ouvriers qualifiés, déclarent que leur rythme de travail dépend de la demande extérieure. Pourtant, ils sont peu en contact direct avec la clientèle. Mais l'ouverture des marchés, la généralisation de la sous-traitance, l'organisation « client-fournisseur » des relations entre services, le juste-à-temps imposent dans l'entreprise et à sa périphérie le souci permanent du délai à respecter vis-à-vis de la clientèle.

Devoir répondre à la demande tout en respectant des délais serrés, subir les contrôles fréquents de la hiérarchie, dépendre du rythme de travail de ses collègues, c'est dans le cumul de ces contraintes que réside l'intensification du travail. La proportion de salariés qui déclarent plus de deux contraintes fortes est ainsi passée de 12 à 42 % entre 1984 et 1998 (cf. tableau 5). Ce cumul résulte à la fois de la pénétration de la logique marchande dans les organisations industrielles (4) et de la progression des normes industrielles, là où, traditionnellement, le travail dépendait uniquement des contacts directs avec le client ou le patron (Gollac et Volkoff, 2000, pp. 70 et suivantes). L'intensification du travail n'est pas limitée à la France ; les enquêtes européennes (5) (Merlié et Paoli, 2001), la repèrent de la même façon dans les pays de la Communauté européenne. En 2000, 56 % des salariés déclarent travailler sous cadences élevées (« *working at very high speed* ») plus d'un quart de leur temps, et 60 % doivent respecter des délais serrés (« *working to tight deadlines* ») ; ils n'étaient respectivement que 48 % et 50 % en 1990. Les questions de l'enquête européenne ne sont pas strictement comparables à celles des enquêtes françaises, mais les évolutions sont tout aussi probantes.

Certains métiers connaissent de multiples contraintes de rythme du fait de leurs caracté-

Tableau 4
Proportion de salariés devant respecter des normes de qualité chiffrées précises

En %

	1987	1993	1998
Cadres	14	16	19
Professions intermédiaires	16	21	23
Employés	5	9	10
Ouvriers	21	27	30
Ensemble	14	18	20

Sources : enquête Conditions de travail de 1998, enquêtes Organisation du travail (TOTTO) de 1987 et 1993, MES - Dares.

4. Depuis le début des années 90, on constate une hybridation des modes d'organisation industriel et marchand (Gollac et Volkoff, 1996). Le recours au marché au sein des organisations industrielles n'en a pas pour autant diminué les contraintes.

5. Ces enquêtes sont réalisées par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. La première édition a eu lieu en 1991 auprès de 12 pays de l'Union européenne. La deuxième a été menée en 1996 auprès de 16 000 travailleurs dans 15 pays de l'Union. La dernière enquête s'est déroulée en 2000 et concerne 21 500 travailleurs de 15 pays.

ristiques propres : les ouvriers de type industriel, les employés de la santé et de l'hôtellerie-restauration, certains employés de commerce, notamment dans la grande distribution. Mais c'est aussi le cas, à profession équivalente, des salariés qui doivent respecter des normes de qualité, ou de ceux qui se déclarent polyvalents (le salarié change de poste en fonction des besoins de l'entreprise, ou selon une rotation régulière), témoignant là de l'effet des chocs organisationnels de ces dernières années.

L'intensité du travail contrarie les effets bénéfiques de l'autonomie

La combinaison de contraintes de type marchand et de contraintes de type industriel est très exigeante vis-à-vis des individus. Les nouvelles organisations supposent, on l'a vu, à la fois responsabilité, polyvalence et soumission à des procédures contraignantes. Dans ce contexte, les marges d'initiative ne sont pas seulement concédées aux salariés par les organisations, elles sont indispensables, pour faire face à la demande.

Cette autonomie est une source potentielle de desserrement des contraintes, puisqu'elle donne aux salariés la possibilité de décider des modalités selon lesquelles ils vont réaliser les objectifs qui leur sont assignés. Pourtant les mesures statistiques ne mettent pas clairement en évidence ce desserrement. Par exemple, les salariés qui reçoivent des consignes, mais les appliquent souplement, ont une charge mentale plus élevée que ceux qui les appliquent strictement ; ils disent plus fré-

quemment manquer de temps ou de moyens, ou recevoir des ordres contradictoires.

En revanche, si l'on mesure l'effet combiné des rythmes de travail et celui des marges d'initiative (cf. graphique), on s'aperçoit que lorsque la contrainte de rythme est modérée (6), le sentiment de responsabilité baisse, à mesure qu'augmentent les marges d'initiative. Le manque de moyens, les situations de tensions ou le travail dans l'urgence progressent modérément. Ils baissent même significativement pour les salariés qui déclarent ne pas avoir de consignes ni de délais (pas de prescription (7)). Au contraire, la charge mentale est toujours amplifiée par de fortes contraintes de rythme ; seules les marges d'initiative dans un environnement où la prescription n'est pas formalisée contribuent alors à la faire baisser. Et globalement, les salariés qui subissent la double contrainte marchande et industrielle sont ceux pour lesquels on dénombre le plus de situations de tension au sein du collectif de travail, la perception la plus aiguë du sentiment de responsabilité, l'obligation de toujours se dépêcher, et de changer fréquemment de tâche pour une autre non prévue (8).

6. Une seule contrainte au plus déclarée.
 7. Sur les salariés qui ne subissent pas la prescription au sens des indicateurs de l'enquête, se reporter à l'encadré 3.
 8. Ces résultats sont confirmés lorsque l'on projette par la technique de l'analyse des correspondances multiples les indicateurs de charge mentale sur le plan factoriel qui décrit les rythmes de travail et les marges d'initiative des salariés. Cet effet de la double contrainte sur les indicateurs de charge mentale a été particulièrement exploré par (Cartron, 2000) à partir de l'enquête de 1998.

Tableau 5
Répartition des salariés selon le nombre de contraintes de rythme déclaré

	Cadres			Professions intermédiaires			Employés			Ouvriers			Ensemble		
	1984	1991	1998	1984	1991	1998	1984	1991	1998	1984	1991	1998	1984	1991	1998
Aucune contrainte déclarée	56	37	30	52	30	24	42	27	27	42	30	22	46	30	25
Une contrainte	36	41	41	39	41	36	48	43	35	42	33	26	42	30	33
Deux contraintes ou plus	8	22	29	9	29	40	10	30	38	16	37	52	12	31	42
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Lecture : ce tableau présente un indicateur de l'accumulation des contraintes de rythme qui pèsent sur le travail des salariés. L'indicateur totalise le nombre de contraintes perçues (cf. encadré 2). L'indicateur compte six modalités (entre 0 et 5) allant de « ne pas avoir de contraintes de rythme » à « les cumuler toutes ». En 1998, 52 % des ouvriers ont déclaré deux contraintes ou plus, contre 37 % en 1991.

Source : enquêtes Conditions de travail 1991 et 1998, MES - Dares.

Les rythmes de travail plus soutenus ont en effet pour résultat de réduire les temps de pause qui permettent de faire le point ou d'aplanir les conflits, les coopérations informelles qui concourent à l'auto-formation, l'assimilation des événements et incidents qui surviennent au cours du travail. Ils entravent les conduites d'anticipation, de contournement et d'aménagement face aux pénibilités et aux difficultés du travail, que les ergonomes ont depuis longtemps mises en évidence. Les différents aspects de la charge mentale sont d'ailleurs cumulatifs. Les liens par exemple entre les moyens pour faire son travail correctement et les tensions ressenties avec les chefs

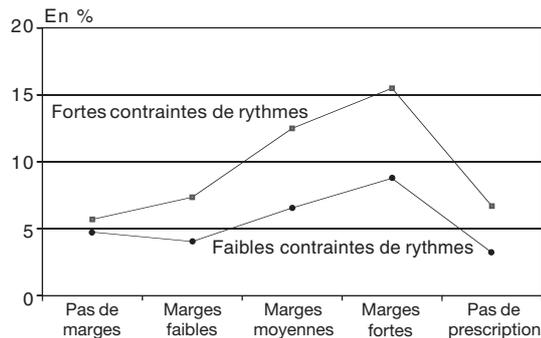
ou les collègues sont particulièrement nets : moins on a de moyens, plus on vit de tensions (cf. tableau 6).

Des exigences contradictoires entre objectifs et moyens...

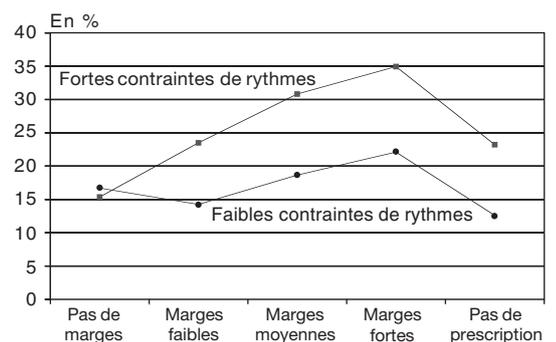
Au total, les nouvelles formes d'organisation amènent des conditions de travail dont les effets risquent d'être très différenciés selon les individus. L'individualisation des objectifs et des performances renforce le poids de la charge mentale. Compte tenu des contraintes de temps, le salarié ne choisit plus la meilleure

Graphique
Effet combiné des rythmes et des marges d'initiative sur la charge mentale

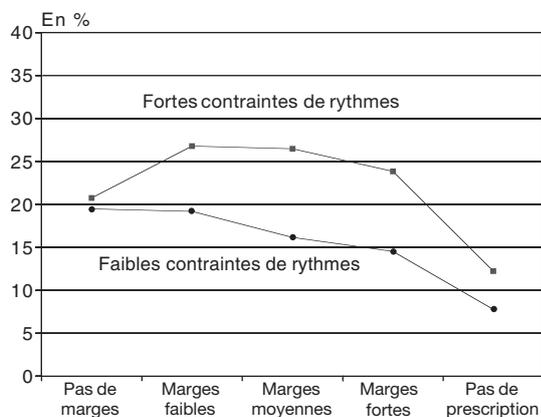
A - Manque de moyens



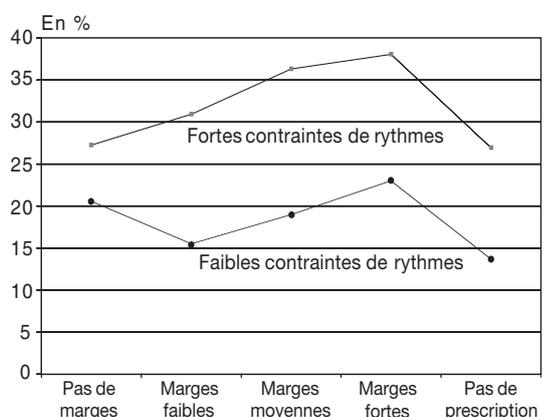
B - Situations de tensions



C - Responsabilités



D - Travailler dans l'urgence



Lecture :

Marges d'initiatives : cet indicateur prend 4 modalités qui vont de « ne pas avoir de marges » à « avoir de fortes marges », plus une modalité qui est de « ne pas avoir de prescriptions ». Ce sont des combinaisons des modalités des questions relatives aux marges d'initiative de l'enquête (cf. encadré 2).

Travail dans l'urgence : devoir toujours se dépêcher, manquer de temps pour faire son travail correctement et devoir fréquemment abandonner une tâche pour une autre plus urgente.

Sentiment de responsabilité : une erreur peut entraîner des conséquences graves pour la qualité du produit, les finances de l'entreprise, sa sécurité ou celle d'autrui, l'emploi ou les rémunérations.

Manque de moyens : manquer de temps, d'informations claires, ou de collaborateurs pour faire correctement son travail.

Tous les résultats présentés dans ces graphiques ont été testés « toutes choses égales par ailleurs », c'est-à-dire à l'aide de modèles Logit permettant d'isoler en particulier l'effet de la catégorie socio-professionnelle, du secteur d'activité, de l'âge, de l'ancienneté de l'entreprise, du sexe du salarié.

Source : enquête Conditions de travail, 1998, MES - Dares.

façon de faire pour lui-même, et pour sa santé, mais la façon la plus efficace pour l'organisation. Du coup, les résultats sur sa santé dépendront surtout de ses capacités à concilier les objectifs qui lui sont assignés sous la contrainte des moyens qui lui sont accordés.

C'est dans la perspective d'éclairer ce paradoxe que les indicateurs de charge mentale ont été construits dans les enquêtes *Conditions de travail* ; les questions cherchent à cerner les exigences contradictoires qui s'adressent aux salariés : entre les objectifs fixés et les moyens dont on dispose, entre les contraintes de temps et la sollicitation de la mémoire, entre les conséquences des erreurs et la qualité de l'information disponible (Dares, 1999, chap. 7). Le questionnement a été construit de façon assez

pragmatique, c'est pourquoi il ne prétend pas à une exploration systématique de la charge mentale. Il permet néanmoins d'appréhender des situations concrètes, dont certaines ont des conséquences négatives sur les conditions de travail (tensions, ordres contradictoires, manque de moyens). D'autres, au contraire, peuvent avoir des effets ambivalents selon les individus (sentiment de responsabilité, nécessité d'assumer plusieurs tâches en même temps, devoir se débrouiller seul). Une chose est en tout cas probable : en cas d'échec du salarié à « faire face », toutes ces situations peuvent avoir des conséquences relativement graves. Avec l'intensité croissante du travail, le risque d'échec individuel du salarié qui se retrouve seul face à ses responsabilités devient de moins en moins négligeable.

Encadré 3

CONSIGNES ET DÉLAIS

En ce qui concerne leurs marges d'initiative, une partie des salariés ne se positionnent pas : lorsqu'on leur demande s'ils appliquent strictement ou non les consignes, ils répondent que la question est sans objet (pas de consignes). Il en va de même pour les délais fixés : certains salariés considèrent qu'ils n'en ont pas.

Ce sont souvent les mêmes salariés qui déclarent ne pas avoir de délais ni de consignes. Il s'agit en quelque sorte d'une forme de « naturalisation » des contraintes du travail : celles-ci font partie du travail et à ce titre ne méritent pas d'être explicitement déclarées dans l'enquête.

Peut-être aussi les salariés ont-ils du mal à se situer par rapport à la question posée ; ainsi, les employés de commerce, les membres des forces de l'ordre, les employés des services directs aux particuliers, les professions intermédiaires de la santé répondent plus

fréquemment que les autres ne pas avoir de délais fixés. La définition des tâches a pu avoir lieu il y a suffisamment longtemps pour qu'elle se trouve contrebalancée par l'expérience professionnelle, voire niée par les formes de régulation autonome mises en place par les salariés. Ceci est corroboré par le fait que, plus l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise augmentent, moins nombreux sont les salariés, toutes choses égales par ailleurs, à considérer qu'ils ont des consignes.

Enfin, l'absence de consignes ou de délais est fortement corrélée à l'isolement dans le travail : beaucoup de salariés dans ce cas répondent également qu'ils n'ont pas de collègues, ou pas de supérieur hiérarchique. Ceci ne signifie pas néanmoins qu'ils sont dans un univers de travail non contraint, mais ils se situent dans un environnement où les règles se trouvent moins formalisées que dans les univers tayloriens par exemple.

Tableau 6
La charge mentale est cumulative

En %

Salariés qui...	Tensions avec la hiérarchie (quand il y a une hiérarchie)	Tensions avec les collègues (quand il y a des collègues)
... ne disposent d'aucun moyen	55	41
... disposent d'un seul des moyens considérés	35	34
... disposent de deux des moyens considérés	29	26
... disposent de tous les moyens	22	17

Lecture : ce tableau présente un indicateur des moyens dont disposent les salariés pour faire leur travail. Cet indicateur totalise le nombre de réponses positives aux questions concernant le temps, les informations et les collaborateurs déclarés par le salarié (cf. tableau 1). Ainsi, 22 % des salariés qui ont tous les moyens de faire correctement leur travail rencontrent des tensions avec leur hiérarchie contre 55 % quand il n'ont aucun moyen.

Source : enquête Conditions de travail 1998, MES - Dares.

... qui pèsent surtout sur les professions intermédiaires

Les salariés des professions intermédiaires sont probablement très fragilisés de ce point de vue. Les tensions avec les collègues, les changements de tâches qui perturbent le cours du travail (9), devoir souvent se débrouiller seul, sont plus fréquents en cas de responsabilités hiérarchiques. Les professions intermédiaires, qui pour plus d'un tiers (10) assument des fonctions hiérarchiques, déclarent une charge mentale plus forte (11) que celle des cadres. Ils partagent avec eux le fait de disposer d'une information insuffisante, et de devoir fréquemment se débrouiller seuls. Mais par ailleurs, ils sont beaucoup plus nombreux à dire qu'ils ne peuvent pas quitter leur travail des yeux, ou qu'une erreur de leur part présente des risques pour la sécurité. Pris entre la direction de l'entreprise et les catégories d'exécution, les professions intermédiaires se trouvent dans la situation d'effectuer des arbitrages, de prendre des décisions, et de promouvoir les choix de la direction, sans pour autant disposer des marges de manœuvre des cadres.

Charge mentale et santé : un lien ambivalent

Contrairement à ce qui se passe pour les pénibilités physiques et les risques « traditionnels » (12), le lien entre la charge mentale et la santé est loin d'être établi. Porter ou déplacer des charges lourdes est nocif, même si des différences entre individus existent quant aux charges limites et aux conditions qui en rendent pathogène la manutention. Devoir interrompre une tâche pour en effectuer une autre plus urgente est incontestablement un facteur de charge mentale, mais l'enquête *Conditions de travail* ne permet pas de mesurer s'il constitue un risque pour la santé des personnes exposées. L'impact du sentiment de responsabilité peut être positif, si les salariés se sentent valorisés, et que leur travail se trouve enrichi, ou négatif, lorsque la charge mentale devient source de stress, lui-même créateur de pathologies. La charge mentale telle qu'elle est repérée dans l'enquête ne préjuge donc pas du caractère pathogène ou non de la contrainte perçue par les salariés. L'enquête ne dispose d'ailleurs pas d'une évaluation de l'état de santé des salariés interrogés, et même si c'était le cas, d'autres enquêtes ont montré l'existence d'effets différés dans le temps, et donc difficiles à mesurer, de certains types de contraintes.

Cependant, d'autres enquêtes et de nombreuses études de terrain mettent en évidence les effets pathogènes de certains éléments de l'organisation du travail. Guiho-Bailly (1998) décrit des situations de travail où qualité et délais sont incompatibles : on ne permet plus au salarié de faire le travail de qualité auquel il aspire, entraînant ainsi un état de souffrance morale, qui peut se révéler pathogène à terme (anxiété, repli sur soi, sentiment de dévalorisation). L'enquête ESTEV (13) a pu établir, chez les employées administratives, un lien entre la prise de médicaments psycho-actifs et le fait de devoir toujours se dépêcher, y compris lorsque elles-mêmes ne jugent pas cette contrainte « difficile ». On retrouve le même type de résultats avec les interruptions de tâches ou les exigences du public qui viennent perturber le déroulement normal du travail (Buisset *et al.*, 1997). L'enquête STED (14) relie la santé et certaines contraintes organisationnelles : des rythmes élevés accroissent nettement le risque de déclarer des troubles du sommeil, mais aussi un état de fatigue ou d'anxiété (Doniol-Shaw, 1998).

Karasek (1990) a construit un modèle à quatre cases qui combinent la pression temporelle que subissent les salariés et la marge de manœuvre dont ils disposent dans leur travail (cf. encadré 4). Il en ressort que la pression temporelle est supportable quand elle va de pair avec une latitude suffisante. À l'inverse, quand les individus n'ont pas de marges de manœuvre pour y faire face, elle est génératrice de tension (*job strain*) et les situations de tension

9. C'est moins le cas de ceux qui considèrent que ces changements fréquents de tâches sont un aspect positif de leur travail.

10. 35,6 %, soit un peu plus d'un million et demi de personnes.

11. Pour avoir une mesure globale de la charge mentale par catégories socio-professionnelles, on a utilisé la technique du polissage par la médiane (Ladiray, 2000) qui permet de décomposer des tableaux à double entrée afin d'en extraire des effets ligne (niveau médian de chaque indicateur de charge mentale) et des effets colonne (niveau médian de charge mentale pour une catégorie sociale donnée).

12. On entend par risques « traditionnels », les risques d'accidents ou de maladies. On peut prendre pour exemple les risques recensés dans l'enquête : respirer des poussières, des fumées, des toxiques (ou les manipuler), risquer des irradiations, risquer d'être blessé sur machine, avec des outils ou par la projection ou chute de matériaux, risquer de faire une chute grave, d'être brûlé ou électrocuté, risquer des accidents de la route, manipuler des explosifs (Cézard et Hamon-Cholet, 1999a).

13. Enquête épidémiologique prospective qui s'intéresse à l'évolution de la santé avec l'âge en fonction des conditions, des contraintes et de l'organisation du travail, réalisée par les médecins du travail auprès de 20 000 salariés d'âge moyen (entre 37 et 52 ans) (Derriennic *et al.*, 1996).

14. Enquête réalisée par les médecins du travail auprès des salariés des entreprises sous-traitantes de l'industrie nucléaire (Doniol-Shaw, 2000).

Encadré 4

UNE APPROCHE DU STRESS PROFESSIONNEL : LE MODÈLE DE KARASEK*

Parmi les recherches anglo-saxonnes sur le stress professionnel, celles de Robert Karasek ont une importance particulière. Son modèle de stress a servi de point de référence à un champ de recherche jusque là très dispersé. Les exigences du travail (quantité, complexité, contrainte de temps) ne suffisent pas pour expliquer les effets du travail. Il faut y ajouter une seconde dimension qui correspond au degré d'autonomie : possibilité de choisir les modes opératoires et capacité à peser sur les décisions.

Un croisement des exigences du travail et du degré d'autonomie

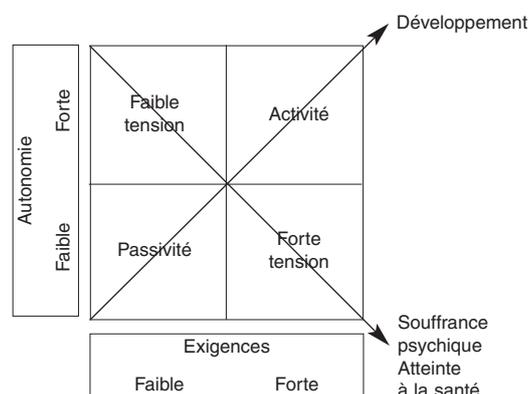
En croisant ces deux dimensions, Karasek construit un graphique où les exigences du travail figurent en abscisse et l'autonomie en ordonnée. Une des diagonales du graphique correspond aux possibilités de développement offertes par le travail : elle oppose la situation marquée par la passivité (faibles exigences et faible autonomie) à la situation active (fortes exigences et forte autonomie). Karasek montre que les travailleurs en situation active ont des loisirs plus actifs et plus variés et participent davantage à la vie de la cité. Le passage d'une situation professionnelle de passivité à une situation d'activité entraîne un enrichissement de leur vie personnelle et civique, comme l'établit le suivi d'une cohorte. La position sur la première diagonale a donc des répercussions sur la capacité des gens à contribuer au fonctionnement de la démocratie.

La deuxième diagonale oppose les situations à faible tension psychique (faibles exigences et forte autonomie) et celles à forte tension psychique (fortes

exigences et faible autonomie) : le passage des unes aux autres implique une sous-utilisation des compétences et un degré de stress croissant. Il s'accompagne d'un accroissement des maladies cardio-vasculaires et ostéo-articulaires.

Karasek, avec Töres Theorell, a ajouté une troisième dimension, le soutien social sur lequel le salarié peut compter au travail : soutien instrumental ou technique et soutien émotionnel. Toutes choses égales par ailleurs, l'absence de soutien accroît les risques de sous-utilisation de compétences, de maladies mentales et cardio-vasculaires (Karasek et Theorell, 1990).

Les situations de travail et leurs effets dans le modèle de Karasek



* Les auteurs remercient vivement Michel Gollac et Serge Volkoff pour les avoir autorisés à reproduire cet encadré paru initialement dans (Gollac et Volkoff, 2000, pp. 80-81).

conduisent fréquemment à des troubles de la santé physique (troubles cardio-vasculaires) ou mentale.

Un tiers des salariés déclarent, dans l'enquête *Conditions de travail*, être amenés à effectuer des mouvements douloureux ou fatigants (15). Lorsque la réalisation du travail devient source de souffrance physique, c'est qu'il n'y a pas eu de possibilité pour la personne d'adapter les exigences du travail aux signaux exprimés par son corps. Le développement récent des pathologies liées aux articulations est interprété par les ergonomes comme un effet des pressions temporelles accrues, qui empêchent les salariés d'adapter leurs gestes et leurs postures de travail. L'enquête ESTEV confirme

15. La question a été introduite pour la première fois dans l'enquête de 1998.

le lien statistique entre contraintes de rythme et troubles ostéo-articulaires (Derriennic *et al.*, 1997).

Dans l'enquête *Conditions de travail*, la probabilité de déclarer des mouvements douloureux ou fatigants est en effet élevée dans des métiers où les gestes et postures sollicitent fortement le corps : les ouvriers, mais aussi les employés de commerce, de la santé, des services directs aux particuliers. De plus, elle est favorisée, à métier identique, par chacune des contraintes de rythme que l'enquête permet de quantifier. Enfin et surtout, la charge mentale vient encore l'aggraver : devoir se dépêcher toujours ou souvent, devoir abandonner une tâche pour une autre, manquer de temps, devoir se débrouiller seul, craindre pour sa sécurité ou celles des autres augmentent pour un salarié la probabilité de déclarer qu'il doit faire des mouvements douloureux ou fatigants. □

BIBLIOGRAPHIE

- Bué J., Cézard M., Hamon-Cholet S., Rougerie C. et Vinck L. (1999)**, « De l'intensification du travail », *Santé et Travail*, n° 27, Mutualité Française, avril.
- Bué J. et Rougerie C. (1999)**, « L'organisation du travail : entre contraintes et initiative (résultats de l'enquête sur les conditions de travail de 1998) », *Premières Synthèses*, 99-08, n° 32-1, Dares, août.
- Buisset C., Hiault A., Mignien L., Volkoff S. et Montford C. (1996)**, « Consommation de médicaments psycho-actifs chez les salariées occupant des emplois administratifs », dans *Âge, santé et travail*, ch. 15, pp. 297-311, Éditions de l'Inserm.
- Cartron D. (2000)**, « Excès de vitesse, les effets de l'intensification du travail sur les pénibilités et les risques », rapport d'étude, CEE, octobre 2000.
- Cézard M. et Hamon-Cholet S. (1999a)**, « Efforts et risques au travail en 1998 », *Premières Synthèses*, 99.04 - n° 16.1, Dares.
- Cézard M. et Hamon-Cholet S. (1999b)**, « Travail et charge mentale », *Premières Synthèses*, 99.07 - n° 27.1, Dares.
- Cézard M., Dussert F. et Gollac M. (1992)**, « Les facteurs de pénibilité mentale au travail, résultats de l'enquête Conditions de travail de 1991 », *Premières informations*, n° 265, Ses.
- Dares (1999)**, « Les conditions de travail en enquêtes, résultats des enquêtes sur les conditions de travail de 1978, 1984 et 1991 », document d'études, n° 29.
- Deriennic F., Touranchet A. et Volkoff S. (1996)**, *Âge, travail, santé – études sur les salariés âgés de 37 à 52 ans, enquête ESTEV 1990*, Éditions de l'Inserm.
- Doniol-Shaw G. (2000)**, « STED 1993-1998, Enquête longitudinale auprès des salariés DATR des entreprises sous-traitantes d'EDF intervenant lors des arrêts de tranche des centrales nucléaires », Ministère de l'emploi et de la solidarité.
- Favre F., François J.-P. et Greenan N. (1998)**, « Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles, 1994-1997 ; la montée des procédures », *Le 4-pages des statistiques industrielles*, n° 93, Sessi.
- Merllié D. et Paoli P. (2001)**, : « Third European Survey on Working Conditions (2000) », rapport à paraître, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Freyssenet M. (1995)**, « Modèles industriels et formes sociales d'automatisation », in *Ergonomie et production industrielle, l'homme dans les nouvelles organisations*, XXX^e congrès de la Société d'ergonomie de langue française.
- Gollac M. (1989)**, « Les dimensions de l'organisation du travail : communications, autonomie, pouvoir hiérarchique », *Économie et Statistique*, n° 224, pp. 27-44.
- Gollac M. (1994)**, « Donner un sens aux données, l'exemple des enquêtes statistiques sur les conditions de travail », Dossier n° 3, nouvelle série, CEE.
- Gollac M. et Volkoff S. (1996)**, « *Citius, altius, fortius*, l'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114.
- Gollac M. et Volkoff S. (2000)**, *Les conditions de travail*, Repères, Éditions La Découverte.
- Greenan N. et Hamon-Cholet S. (2000)**, « Les salariés industriels face aux changements organisationnels en 1997 », *Premières Synthèses*, 2000.03 - N 09.3, Dares, mars.
- Guiho-Bailly M.-P. (1998)**, « Des temps de travail à l'histoire singulière : apports de la clinique psychiatrique », Temps et Travail, XXXIII^e congrès de la société ergonomique de langue française, septembre 1998.
- Karasek R. et Theorell T. (1990)**, *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life*, Basic Books.
- Prunier-Poulmaire, S. (2000)**, « Flexibilité assistée par ordinateur, les caissières d'hypermarché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 134.
- Maggi B. (1995)**, « Coopération et coordination : enjeux pour l'ergonomie », in *Ergonomie et production industrielle, l'homme dans les nouvelles organisations*, XXX^e congrès de la Société d'ergonomie de langue française.
- Reynaud J.-D. (1993)**, *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 2^e édition.
-