

AUTONOMIE ET INTENSIFICATION : QUELLES CONSÉQUENCES POUR LES SALARIÉS ?

SYLVIE HAMON-CHOLET

Direction de l'Animation de la recherche, des Etudes et des Statistiques
Département des conditions de travail et des relations professionnelles
20 bis rue d'Estrées, 75 700 Paris SP 07, France
sylvie.hamon-cholet@dares.travail.gouv.fr

Résumé

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

Les dernières enquêtes sur les conditions de travail font état 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 encore aux exigences de la clientèle. Les nouvelles marges d'initiative laissées aux salariés n'ont pas 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.

Mots clés : Organisation du travail, autonomie, charge mentale

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. Selon les enquêtes sur les conditions de travail (encadré), le poids des facteurs de charge mentale dans la population active salariée a augmenté entre 1991 et 1998 (tableau 1). Ainsi, par exemple, de plus en plus de salariés déclarent qu'une erreur de leur part les exposerait à un risque de sanction, sur leur emploi ou leur rémunération, vivre des situations de tension avec le public ou devoir 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. 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 pénibilités physiques n'ont pas non plus particulièrement régressé entre 1991 et 1998 [Cézard et Hamon-Cholet, 1999a]. Une des explications à cette évolution 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 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.. Dans la dernière décennie, pour faire face aux conditions nouvelles de la concurrence, les entreprises ont intensifié leur recours à ces dispositifs [Favre, François, Greenan (1998)]. Ainsi, en 1997, plus d'un tiers des entreprises industrielles sont certifiées ISO, et un gros quart poursuit une « démarche de qualité totale ». 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, Greenan, (1998)]. Au travers de ces innovations, les entreprises visent à favoriser la coopération et la coordination au sein du collectif de travail .

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. De nombreuses entreprises font désormais appel, plus explicitement que par le passé, à l'initiative de leurs salariés. En opposition avec la notion de tâche taylorienne, 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 (tableau 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... qui ne signifie pas disparition du contrôle hiérarchique

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 années 90, après avoir fortement augmenté entre 1984 et 1991 (¹). 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, à la fois sur le plan physique (lésions articulaires) mais aussi mental (restriction des capacités cognitives). 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, par exemple, 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. Cette polyvalence, corollaire de l'autonomie, sollicite fortement les capacités cognitives.

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,

¹. 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 socioprofessionnelles. 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, du commerce.

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 qualité chiffrées a progressé régulièrement ; en 1998, un salarié sur cinq était concerné. 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. 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 [Greenan et Hamon-Cholet, 1999]. Or c'est souvent dans les mêmes entreprises que sont mis en place ces deux types de dispositif.

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 (tableau 3). Ce cumul résulte à la fois de la pénétration de la logique marchande dans les organisations industrielles ⁽²⁾ 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].

Certains métiers connaissent de multiples contraintes de rythme du fait de leurs caractéristiques propres : les ouvriers de type industriel, les employés de la santé et de l'hôtellerie-restauration, certains employés de commerce, notamment dans la grande

². 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.

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, 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 fréquemment 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, on s'aperçoit que lorsque la contrainte de rythme est modérée (³), le sentiment de responsabilité baisse, à mesure qu'augmentent les marges d'initiative [Hamon-Cholet, Rougerie, 2001]. 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). 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 [Cartron, 2000].

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 (tableau 4).

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 façon de faire pour lui-même, et pour sa santé,

³ Une seule contrainte au plus déclarée.

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.

Les professions intermédiaires sont probablement très fragilisés de ce point de vue. Les tensions avec les collègues, les changements de tâche qui perturbent le cours du travail⁽⁴⁾, devoir souvent se débrouiller seul, sont plus fréquents en cas de responsabilités hiérarchiques. Les professions intermédiaires, qui pour plus d'un tiers⁽⁵⁾ assument des fonctions hiérarchiques, déclarent une charge mentale plus forte 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 », 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 sur les conditions de travail ne dispose d'ailleurs pas d'une évaluation de l'état de

⁴. C'est moins le cas de ceux qui considèrent que ces changements fréquents de tâches sont un aspect positif de leur travail.

⁵. 35,6 %, soit un peu plus d'un million et demi de personnes.

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.

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⁽⁶⁾ 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 qui viennent perturber, ou les exigences du public (Buisset *et al.*, 1997). L'enquête STED⁽⁷⁾ 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).

Un tiers des salariés déclarent, dans l'enquête *Conditions de travail*, être amenés à effectuer des mouvements douloureux ou fatigants⁽⁸⁾. 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 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.

⁶. 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].

⁷. Enquête réalisée par les médecins du travail auprès des salariés des entreprises sous-traitantes de l'industrie nucléaire [Doniol-Shaw, 2000].

⁸. La question a été introduite pour la première fois dans l'enquête de 1998.

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 donc que *les 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.

La charge mentale : les indicateurs et leurs limites [Cézard, Hamon-Cholet, 1999b]

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.

« *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.

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.
- 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., Huez D., Sandret N., (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.
- 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. 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.
- 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.

Tableau 1 : Les indicateurs de charge mentale au travail dans les enquêtes Conditions de travail

	<i>en pourcentage</i>	
Proportion de salariés déclarant que...	1991	1998
... <u>une erreur dans leur travail peut ou pourrait entraîner</u> :		
-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
<i>et cela perturbe leur travail</i>	///	27
<i>et cela est sans conséquence sur leur travail</i>	///	21
<i>et cela est un aspect positif de leur travail</i>	///	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
... <u>pour effectuer correctement leur travail, ils n'ont pas, en général</u> :		
-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
... <u>l'exécution de leur travail leur impose</u> :		
-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

Tableau 2. Le recul de la prescription chez les salariés

en pourcentage

		Proportion de salariés qui déclarent que ...			
		On leur indique seulement l'objectif du travail à faire	Règlent personnellement les incidents	N'appliquent pas strictement les consignes ou n'en ont pas	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

Tableau 3. Rythmes : des contraintes qui se cumulent

en pourcentage

Répartition des salariés selon le nombre de contraintes de rythmes déclarées Total = 100	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

Note de 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 (voir encadré « Initiative, rythmes de travail et charge mentale : les indicateurs et leurs limites »). 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, DARES – MES

Tableau 4. La charge mentale est cumulative

en pourcentage

Salariés qui ...	Tensions avec la hiérarchie (quand il y en a une)	Tensions avec les collègues (lorsqu'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

Note de 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 (voir 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, DARES – MES