



mêmes fonctions. Dans ces périodes d'apprentissage, les jeunes et les âgés ont certes en commun le souci de connaître les actions à réaliser. Mais les âgés ont, davantage que les jeunes, un deuxième souci : celui de commencer tout de suite à se forger un rapport « maîtrisé » à la tâche, des façons de faire qui vont leur permettre, dès que possible, de réaliser le travail avec aisance, sans trop d'efforts, sans souffrir de la pression temporelle. Ce souci double (apprendre la tâche, et apprendre comment la réaliser avec aisance) peut expliquer en partie que les âgés aient besoin d'une durée d'apprentissage un peu plus longue que les jeunes.

De nombreuses analyses ergonomiques, dans le travail ou l'apprentissage, ont montré l'efficacité des modes opératoires fondés sur l'expérience, et leur rôle considérable pour préserver la santé [71]. Mais les marges de manœuvre disponibles pour les mettre en œuvre, et donc leurs chances de succès, dépendent des choix adoptés dans l'organisation du travail.

### Un travail « soutenable » ?

Dans la perspective diachronique que nous privilégions, il faut bien sûr prendre en compte l'évolution d'ensemble des conditions de travail. Dans les pays industrialisés, depuis quinze à vingt ans, la caractéristique majeure de cette évolution est une intensification, caractérisée par une mobilisation accrue des capacités humaines dans la réalisation immédiate du travail. En France, ce mouvement a été plus tardif et plus rapide que dans d'autres pays — ce qui signifie que les différentes générations de salariés ne l'ont pas vécu au même stade de leur parcours. Les effets de cette évolution sur les liens entre âge, travail et santé sont multiples et parfois ambivalents. On ne voit pas nécessairement se renforcer ou s'accélérer les atteintes directes à

l'état de l'organisme, mais les stratégies individuelles et collectives pour construire et préserver la santé, en s'appuyant sur l'expérience, se trouvent fragilisées. Plus précisément : l'intensification renforce l'importance de ces stratégies, mais compromet leur mise en œuvre.

Les dégradations de la santé qui en découlent n'apparaissent pas de façon massive, collective, et bien caractérisable (mis à part le cas des troubles musculo-squelettiques, qui font l'objet ici d'un autre article). Chacun réagira à sa façon, par des arrêts-maladie, la prise de tranquillisants, un petit accident, un malaise ou une douleur, ou même sans aucun trouble apparent pour peu que des points d'appui, dans ou hors travail, lui fournissent des capacités de résistance. Ceux qui « n'y arrivent plus » sont alors tentés de s'en prendre à eux-mêmes, de considérer que c'est leur propre vivacité et leur propre endurance qui sont en cause, puisque autour d'eux d'autres tiennent bon, temporairement ou durablement. Et s'ils se comparent... à eux-mêmes, quelques années plus tôt, ils sont tentés d'incriminer leur âge — parfois, la hiérarchie les conforte dans cette lecture de leurs difficultés. Il n'est pas surprenant alors de constater qu'un quart des quinquagénaires ont la ferme intention de quitter le travail sans attendre d'avoir leurs droits pour une retraite à taux plein [70], et que le taux d'emploi des 55-64 ans reste, en France, l'un des plus bas des pays industrialisés (38 %).

S'il est donc important de prendre en compte les détériorations potentielles de la santé sous l'effet des parcours professionnels, l'autre facette des liens âge/santé/travail est aussi fondamentale : ces parcours peuvent favoriser ou entraver les stratégies de préservation. Une interrogation pour les années qui viennent est de savoir si l'organisation des entreprises permettra de préserver l'expérience professionnelle, de favoriser sa construction, et de valoriser sa mise en œuvre. ■

## Organisation du travail, conditions de travail et santé

**Michel Gollac**  
Directeur  
de recherche, Centre  
d'études de l'emploi

**D**es machines dangereuses ou mal conçues ou la présence de toxiques dans l'environnement à des doses élevées sont, évidemment, incompatibles avec la préservation de la santé des travailleurs. Mais, pour assurer celle-ci, améliorer les machines ou assainir l'environnement ne suffit pas. Si l'organisation crée trop de contraintes et fournit trop peu de soutien, la santé des travailleurs sera en danger.

Les modèles de l'activité de travail élaborés par les ergonomes permettent de comprendre comment l'organisation influe sur les conditions de travail et, par là, sur la santé des travailleurs. L'activité de travail apparaît comme un compromis entre des contraintes

(objectifs de production, consignes, caractéristiques des équipements) et les préoccupations du travailleur (préserver sa santé et sa sécurité, valoriser et renforcer ses compétences, respecter certaines valeurs). Elle varie d'un travailleur à l'autre parce que des travailleurs différents élaboreront des compromis différents. Elle n'est jamais entièrement prévisible.

C'est pourquoi on ne peut pas créer de bonnes conditions de travail simplement en soignant les équipements et l'environnement. Il ne sert pas à grand-chose de fournir un soulève-malades à une infirmière si, pressée par l'urgence, elle renonce la plupart du temps à l'utiliser. Les conditions de travail ne peuvent être favorables

à la santé des travailleurs que si l'organisation leur donne les moyens de travailler d'une manière qui leur convienne à chacun personnellement.

Les organisations conçues selon les principes énoncés par Taylor, Fayol ou Ford bornent l'autonomie des travailleurs. En limitant autoritairement leurs marges de manœuvre, elles s'opposent à la construction de compromis favorables à la santé. Elles sont, de ce fait, cause de troubles physiques et psychologiques : pathologies dues au travail répétitif, restriction des capacités cognitives, atteintes de la personnalité. Les méfaits de ce genre d'organisation ne sont atténués que par la capacité des opérateurs à limiter les cadences, par l'action syndicale ou par le freinage clandestin : en raison des évolutions économiques et politiques, cette capacité est plus faible aujourd'hui que dans les années soixante-dix.

### Des formes d'organisation du travail plus intensives

Le taylorisme, le fayolisme et le fordisme n'ont pas disparu. Ils connaissent même une seconde jeunesse dans l'agro-alimentaire, la grande distribution, la restauration rapide ou les centres d'appel. Toutefois, les trente dernières années ont été marquées par la diffusion de formes d'organisation innovantes.

La « production allégée » (*lean production*) ne rompt que partiellement avec la logique taylorienne. Elle se montre surtout plus efficace dans la chasse aux temps morts : par exemple, en confiant aux agents de production les tâches de maintenance, on supprime les arrêts de leur activité dus aux opérations de maintenance. Mais, si le maintien sur un même poste sollicite fortement certaines parties du corps, la polyvalence augmente la fréquence des postures difficiles, quand les temps d'apprentissage ne sont pas suffisants pour que chacun trouve les gestes qui lui conviennent le mieux. Or l'extrême intensité du travail, caractéristique de la production allégée, ne ménage guère de temps d'apprentissage.

D'autres transformations des organisations sont plus profondes encore. L'hybridation des modes d'organisation industriel et marchand paraît avoir été une tendance forte au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Le premier vise la régularité de la production et le rythme de travail y est contraint par des normes ou par la cadence des machines. Le second vise l'ajustement constant au marché et le rythme y dépend de la demande. Le poids des logiques marchandes s'est accru dans les entreprises industrielles. La transformation des liens entre managers et actionnaires axe la gestion sur le court terme et, par là, sur l'ajustement au marché. La généralisation de la sous-traitance transforme des relations internes aux entreprises en relations entre entreprises. Les rapports marchands ont pénétré à l'intérieur même des entreprises avec l'organisation client-fournisseur des relations entre services. Ce recours accru au marché ne s'est pas accompagné d'un allègement des contraintes industrielles. Au contraire, l'externalisation

d'activités a nécessité la transformation d'arrangements informels en normes formelles, par exemple à travers la certification de la qualité. Inversement, des activités traditionnellement organisées sur le mode marchand se sont industrialisées, comme la distribution.

Assurer un flux régulier de production, coller aux fluctuations du marché : bien souvent, les organisations n'ont pas su concilier ces objectifs, à cause des jeux de pouvoir entre « producteurs », « commerciaux » et « financiers ». Le cumul de contraintes s'est reporté sur les opérateurs. Au milieu des années quatre-vingt, contraintes de rythme industrielles et contraintes de rythme marchandes étaient presque exclusives les unes des autres. Leur cumul est devenu fréquent. Les opérateurs sont souvent confrontés à des injonctions contradictoires, génératrices de pagaille et de situations dangereuses.

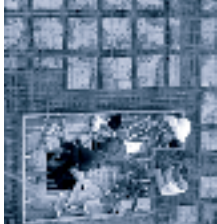
En revanche, beaucoup d'entreprises ont reconnu ne pouvoir régler le détail de l'activité de leurs salariés et la plupart de ceux-ci sont aujourd'hui autorisés à choisir la façon d'atteindre leurs objectifs. Par ailleurs, les communications et la coopération entre salariés se sont développées, mais, à cause de l'élévation des exigences du travail, les travailleurs jugent plus souvent cette coopération insuffisante.

Robert Karasek et Tores Theorell ont montré que les situations de travail cumulant de fortes exigences et une faible latitude décisionnelle étaient pathogènes, surtout quand le soutien social (technique et émotionnel) était faible. Les recherches ergonomiques montrent que les trois facteurs mis en évidence par Karasek et Theorell jouent le même rôle : ils restreignent la capacité des opérateurs à adapter leur façon de faire à leurs caractéristiques physiques et psychologiques personnelles. C'est évident dans le cas d'une faible autonomie. Mais une forte intensité du travail restreint aussi les marges de manœuvre, en obligeant à adopter les façons de faire les plus rapides.

Par ailleurs, la stagnation des salaires, la précarisation de l'emploi ou la fixation d'objectifs irréalistes témoignant que la direction méconnaît la réalité du travail sont autant de défauts de reconnaissance, rendus plus fréquents par les réorganisations et les changements dans la gestion des ressources humaines qui les accompagnent. Or, comme l'ont montré les travaux de Johannes Siegrist, Isabelle Niedhammer et d'autres chercheurs, la combinaison d'exigences fortes et de reconnaissance faible est pathogène.

Les études économétriques menées à partir des enquêtes françaises et européennes sur les conditions de travail confirment et nuancent ces résultats. « Toutes choses égales par ailleurs », le cumul de contraintes industrielles-bureaucratiques et marchandes est lié à un accroissement considérable des pénibilités physiques, des pénibilités mentales et, à un degré moindre, des risques et de certaines nuisances.

Dans les nouvelles formes d'organisation, le travail est plus exigeant. Mais il est aussi plus complexe. Ceux



qui ont les compétences et les moyens nécessaires pour faire face à l'intensité du travail peuvent juger plus intéressant ce travail plus compliqué. L'effet des nouvelles formes d'organisation et des nouvelles formes de travail qui en découlent varie donc d'un travailleur à l'autre. Elles peuvent, subjectivement, être vécues de façon positive par ceux qui parviennent à faire face. Ils retirent parfois de leur activité des gratifications matérielles (bon salaire, promotion) ou immatérielles (un travail intéressant). Mais ce n'est pas toujours durable. Que survienne un changement dans le travail ou dans la vie familiale et ils risquent de ne plus pouvoir surmonter les exigences de l'organisation.

La diversité des réactions à une même situation de travail est un obstacle à l'action collective. Or, le plus souvent, seuls des changements profonds de l'organisation du travail sont à même d'améliorer durablement la santé au travail. Les soins apportés aux travailleurs qui souffrent le plus d'une organisation trop exigeante ne sont que des palliatifs, souvent peu efficaces lorsqu'un travail inadapté met chaque jour la santé à l'épreuve.

### Des améliorations sont possibles

La souffrance qui en résulte est encore souvent déniée. Elle s'exprime cependant de plus en plus. Que l'organisation en soit une des causes commence à être admis dans un certain nombre d'entreprises. Mais, même dans celles-ci, les tentatives d'amélioration se heurtent à l'idée qu'on ne pourrait faire autrement. La souffrance, les troubles de santé liés au travail seraient regrettables, mais inévitables. La mondialisation de l'économie, la concurrence de plus en plus vive imposeraient un certain type d'organisation.

Ce raisonnement est fallacieux. Les analyses statistiques montrent que, à niveau d'exigence égal, les organisations qui fonctionnent mal créent de plus mauvaises conditions de travail. Il existe donc des marges d'amélioration. L'exemple des États-Unis le confirme. Dans ce pays, des vagues de réorganisation avaient profondément dégradé les conditions de travail, provoquant une recrudescence des accidents et des maladies professionnelles reconnues. Les entreprises ont été confrontées à des coûts élevés d'assurance

car elles sont tenues de s'assurer pour ces sinistres. Elles ont dû faire face à une pression forte des syndicats et des organismes publics chargés de la santé et de la sécurité au travail. Elles ont alors revu leur organisation, tout en apportant des améliorations plus strictement « ergonomiques » au sens étroit du terme. Les résultats ont été probants. Certes, ils ne portent que sur les accidents et les maladies reconnus, qui sont la partie émergée de l'iceberg de la santé au travail. Ils montrent cependant qu'une action en faveur de celle-ci est possible. Et cette action n'a pas entraîné de perte d'efficacité économique.

Plus intéressant encore est le cas des pays de l'Europe du Nord. Des études statistiques ont montré que, face aux contraintes, il n'y a pas de *one best way* organisationnel. Des formes d'organisation différentes sont innovantes et efficaces. À côté du modèle dominant de réorganisation, fondé sur l'intensité du travail, on trouve de nouvelles organisations fondées sur le développement des compétences individuelles et collectives. Un développement que l'intensité excessive du travail rend impossible en accaparant toutes les forces du travailleur pour réaliser la seule tâche du moment. Ces organisations « apprenantes » sont développées dans les pays du nord de l'Europe. Ce constat peut être mis en rapport avec le rôle qu'y joue le mouvement syndical. Une attention plus grande portée par la société aux questions d'environnement et d'hygiène n'y est probablement pas étrangère. Le niveau élevé de protection sociale, qui permet aux travailleurs de ne pas accepter des emplois de trop mauvaise qualité, joue sans doute aussi un rôle. Reste que ces pays ont une efficacité économique largement comparable à celle des pays où dominant les réorganisations fondées sur l'effort.

Les décisions prises à tous les niveaux, du bureau ou de l'atelier à l'organisation de l'économie mondiale, sont loin d'être les meilleures possibles. Il existe donc des possibilités d'intervention pour les acteurs de la santé au travail. Encore faut-il que ceux-ci puissent se faire entendre. Pour qu'il en soit ainsi, les pouvoirs publics ont un rôle à jouer, en combinant des politiques de coercition, d'incitation, d'information et d'encouragement à la négociation. 