

# CONDITIONS DE TRAVAIL ET SANTÉ AU TRAVAIL DES SALARIÉS DE L'UNION EUROPÉENNE : DES SITUATIONS CONTRASTÉES SELON LES FORMES D'ORGANISATION

Novembre 2006

[http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/travail\\_conditions\\_sante\\_europe\\_73.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/travail_conditions_sante_europe_73.pdf)

*Résumé par Philippe QUEULIN  
Syndicat CGT Thales Alenia Space Toulouse*

## INTRODUCTION

Depuis une trentaine d'années, de nombreuses entreprises ont développé des innovations organisationnelles importantes afin d'améliorer leurs performances productives et économiques et de répondre à un rejet croissant des conditions de travail associées aux organisations tayloriennes/fordiennes du travail.

Les innovations organisationnelles ont conduit à des transformations profondes des pratiques de travail. Des expériences d'élargissement et d'enrichissement des tâches et de groupes semi-autonomes de production inspirées du modèle sociotechnique ont été réalisées dès les années soixante-dix par des entreprises, notamment dans les pays scandinaves, et de façon beaucoup plus limitée en France.

Elles ont été relayées depuis les années quatre-vingt par la diffusion de pratiques organisationnelles comme la délégation d'une marge d'autonomie dans le travail, le raccourcissement des lignes hiérarchiques, la polyvalence, le travail en équipes (équipes autonomes, les groupes de projets, les cercles de qualité), les démarches de qualité totale et la production en flux tendus. Ces pratiques de travail sont fréquemment développées de façon simultanée. Elles relèvent des principes du modèle de la lean production qui est souvent considéré comme constitutif d'un nouveau modèle d'organisation du travail dont l'efficacité en ferait un nouveau « one best way » qui supplanterait le modèle taylorien/fordien. Ces « pratiques de travail à performance élevée », ont connu une diffusion rapide aux États-Unis depuis le milieu des années quatre-vingt, puis en Europe à partir de la fin des années quatre vingt.

Paradoxalement, les innovations organisationnelles des vingt dernières années ne s'accompagnent pas d'une amélioration des conditions de travail et de la santé au travail, alors même que des tendances lourdes comme la tertiarisation de l'économie ou l'automatisation et l'informatisation de la production constituent des facteurs structurels favorables à la réduction des pénibilités et des risques professionnels. Les enquêtes statistiques sur les conditions de travail ou sur les risques professionnels mettent plutôt en évidence une tendance à la dégradation de la situation. Simultanément, et de façon liée, le travail tend à s'intensifier sous la pression de cadences élevées ou de délais serrés. Ces tendances s'accompagnent d'une augmentation des atteintes à la santé perçues comme liées au travail.

Un travail récent fondé sur les données de l'enquête européenne sur les conditions de travail de 2000 montre que dans l'Union européenne des Quinze les formes d'organisation du travail liées à la diffusion des innovations organisationnelles ne relèvent pas d'un modèle unique, mais de deux : le modèle relativement décentralisé des formes d'organisation apprenantes où les salariés disposent d'une large autonomie procédurale et ne subissent que de faibles contraintes temporelles dans leur travail, auquel se rattache le modèle sociotechnique scandinave ; et le modèle plus hiérarchique des formes d'organisation en lean production où les salariés sont confrontés à des situations d'autonomie restreinte et contrôlée.

Ce résultat conduit à formuler l'hypothèse que les conditions de travail et la santé au travail diffèrent de façon importante entre ces deux nouvelles formes d'organisation du travail. Plus précisément, les salariés travaillant dans le cadre d'organisations apprenantes bénéficieraient de meilleures conditions de travail et de santé au travail que les salariés travaillant dans le cadre d'organisations du travail en lean production, dans la mesure où ils disposent de marges plus importantes d'autonomie et d'initiative dans le travail et de moindres pressions temporelles, ce qui leur permet de réguler leur activité de travail dans de meilleures conditions de préservation de leur santé. Une hypothèse complémentaire est que les organisations apprenantes offriraient de meilleures conditions de travail et de santé au travail que les organisations tayloriennes, mais pas les organisations en lean production comme il a été constaté précédemment.

La relation attendue entre innovations organisationnelles et meilleures conditions de travail et de santé au travail s'observerait donc dans les organisations apprenantes, mais non dans les organisations en lean production. Le paradoxe des effets plutôt négatifs des innovations organisationnelles sur les conditions de travail ne vaudrait donc que pour les organisations en lean production.

Ce document de travail se propose d'apporter des éléments de réponse à ces questions en présentant les principaux résultats d'une recherche ayant pour objet la comparaison des conditions de travail et de la santé au travail des

salariés de l'Union européenne selon les formes d'organisation du travail ; Formes apprenantes, en lean production, tayloriennes et de structure simple.

### **Les conditions physiques de travail dans les nouvelles formes d'organisation : meilleures dans les organisations apprenantes, mais non dans les organisations en lean production**

Les conditions physiques de travail telles que les salariés les déclarent, en termes d'exposition à des pénibilités physiques, à des nuisances sonores ou thermiques ou à des risques toxiques, sont bien meilleures dans les organisations apprenantes que dans les organisations en lean production. En outre, si elles s'avèrent bien plus favorables dans les organisations apprenantes que dans les organisations tayloriennes, tel n'est pas le cas dans les organisations en lean production.

### **Les conditions horaires de travail dans les nouvelles formes d'organisation : des horaires plus longs et plus flexibles et des horaires atypiques contrastés**

Les nouvelles formes d'organisation du travail, apprenantes ou en lean production, se caractérisent par des conditions horaires de travail relativement comparables en matière de durées et de flexibilité, mais très contrastées en matière d'horaires atypiques.

De fait, on observe des durées de travail bien plus longues et des flexibilités horaires bien plus importantes dans les organisations en lean production et, plus encore, dans les organisations apprenantes que dans les organisations tayloriennes.

La situation est très différente en ce qui concerne les horaires atypiques qu'implique le travail posté ou effectué de nuit, en soirée ou le dimanche. En effet, si l'on constate une diffusion de ces horaires atypiques bien moindre dans les organisations apprenantes que dans les organisations tayloriennes, tel n'est pas le cas dans les organisations en lean production. Bien au contraire, le travail posté, de nuit et du dimanche y sont nettement plus développés.

### **Les pressions temporelles dans les nouvelles formes d'organisation : des intensités du travail contrastées et des interruptions plus fréquentes et plus perturbantes**

Les pressions temporelles dans le travail touchent différemment les nouvelles formes d'organisation du travail, selon qu'elles se manifestent sous forme d'intensité du travail ou d'interruptions imprévues dans le travail.

**Comme pour les conditions physiques de travail et les horaires atypiques**, les nouvelles formes d'organisation du travail se distinguent nettement en matière d'intensité du travail ressentie par les salariés. **Les situations rencontrées par les salariés s'avèrent bien meilleures dans les organisations apprenantes que dans les organisations en lean production.**

**De plus, si l'intensité du travail se trouve nettement moins forte dans les organisations apprenantes que dans les organisations tayloriennes, elle ne s'en distingue pas significativement dans les organisations en lean production, et apparaît même nettement plus élevée lorsqu'elle se réfère à la pression des délais.**

**La situation est bien distincte en matière d'interruptions imprévues dans le travail. Là encore, la situation se trouve moins favorable dans les organisations en lean production que dans les organisations apprenantes. Mais, par rapport aux organisations tayloriennes, elle s'avère beaucoup moins bonne dans les nouvelles formes d'organisation, tant apprenantes qu'en lean production. Ce résultat rejoint donc celui qui est observé à propos des durées de travail longues ou des horaires flexibles.**

### **Stress et affections d'ordre psychologique**

Le stress et les affections d'ordre psychologique perçus comme dus au travail par les salariés varient entre les différentes formes d'organisation du travail de façon très distincte de ce qui a été observé pour la plupart des affections d'ordre physique

**Le stress au travail est très répandu.** Il touche 27 % des salariés en moyenne. **La proportion de salariés qui le subissent est nettement plus importante dans les organisations en lean production, près du tiers**, légèrement supérieure dans les organisations apprenantes et bien moindre, de l'ordre de 20 %, dans les organisations tayloriennes ou de structure simple.

**Les autres affections d'ordre psychologique** concernent des proportions bien moindres de salariés. 6 % d'entre eux déclarent une anxiété liée au travail. La proportion **est la plus élevée dans les organisations en lean production et la plus faible dans les organisations tayloriennes.**

**8% des salariés répondent avoir des problèmes d'insomnie dus à leur travail. Ils sont le plus touchés dans les organisations en lean production (11 %) et le moins dans les organisations de structure simple (5 %).**

Enfin, des problèmes d'irritabilité liés au travail sont ressentis par 11 % des salariés. Les proportions varient peu entre formes d'organisation du travail. Elles sont légèrement supérieures dans les organisations en lean production et inférieures dans les organisations de structure simple.

Les résultats de cette analyse descriptive sont pour la plupart confortés par ceux des régressions logistiques des variables de stress ou de troubles psychologiques en fonction des formes d'organisation du travail et des variables de contrôle structurel. **Par rapport à la situation de référence des salariés des organisations tayloriennes, la probabilité d'être stressé ou d'avoir des problèmes d'insomnie à cause du travail est significativement supérieure dans les organisations en lean production** et, dans une moindre mesure, dans les organisations apprenantes (de façon significative pour le stress seulement) et significativement inférieure dans les organisations de structure simple.

**La probabilité de subir des problèmes d'anxiété dus au travail est également significativement plus importante dans les organisations en lean production** et, à un moindre degré, dans les organisations apprenantes. En revanche, elle ne diffère pas significativement dans les organisations de structure simple.

Enfin, la probabilité d'avoir des problèmes d'irritabilité occasionnés par le travail ne distingue pas significativement les différentes formes d'organisation, à l'exception des organisations de structure simple où les salariés apparaissent moins touchés. L'introduction des contrôles structurels dans le cadre de l'analyse économétrique ne modifie donc l'analyse descriptive que sur un résultat : alors que le stress au travail dans les organisations de structure simple semble comparable à celui des organisations tayloriennes avec l'analyse descriptive, il se révèle être nettement moindre avec l'analyse de régression logistique.

**Le stress et les problèmes d'insomnie ou d'anxiété liés au travail touchent principalement les salariés des organisations en lean production** et, dans une moindre mesure, ceux des organisations apprenantes. Ils atteignent moins les salariés des organisations tayloriennes et moins encore ceux des organisations de structure simple (sauf pour l'anxiété qui affecte de façon comparable les salariés de ces deux formes d'organisation). En revanche, la situation est différente en ce qui concerne les problèmes d'irritabilité dus au travail. Les atteintes sont voisines dans les organisations en lean production, tayloriennes et apprenantes. Seules se distinguent nettement les organisations de structure simple avec une moindre exposition de leurs salariés.

## **Les atteintes à la santé dans les nouvelles formes d'organisation : des situations très diverses**

Les comparaisons entre formes d'organisation des atteintes à la santé que les salariés perçoivent comme dues au travail varient beaucoup selon les types d'affections. Néanmoins, **en ce qui concerne les nouvelles formes d'organisation, les problèmes de santé dus au travail s'avèrent systématiquement plus importants dans les organisations en lean production** que dans les organisations apprenantes.

Mais lorsque l'on compare la situation des salariés de ces organisations avec celle des organisations tayloriennes, les résultats deviennent beaucoup plus variés.

Par rapport aux salariés des organisations tayloriennes, cinq cas de figures peuvent être distingués.

Le premier se caractérise par une situation meilleure dans les organisations apprenantes et non significativement différente dans les organisations en lean production. Il s'observe pour les troubles musculo-squelettiques, les maux de tête, et de façon plus globale pour les sentiments de fatigue générale.

Le second concerne les deux variables de perception globale relatives aux atteintes à la santé au travail et aux risques pour la santé ou la sécurité au travail. Il se caractérise par une situation contrastée, meilleure dans les organisations apprenantes et moins bonne dans les organisations en lean production.

Le troisième se caractérise par une situation moins favorable dans les organisations en lean production et non significativement différente dans les organisations apprenantes. Il vaut pour les problèmes respiratoires, d'audition, de peau et d'insomnie.

Le quatrième se caractérise par une situation moins favorable, tant dans les organisations en lean production que dans les organisations apprenantes. Il s'observe pour les problèmes de stress et d'anxiété, ainsi que pour les blessures.

Enfin, le cinquième réunit des affections pour lesquelles on ne constate pas de différences significatives (à 5 %) entre nouvelles formes d'organisation et organisations tayloriennes. Il s'agit des douleurs musculaires des membres inférieurs, des problèmes de vue, des maux d'estomac, des problèmes d'irritabilité et des arrêts de travail en raison d'accidents de travail ou de problèmes de santé liés au travail.

**Il apparaît donc que les nouvelles formes d'organisation sont peu porteuses d'une meilleure santé au travail. Comparée à celle des organisations tayloriennes, la situation n'est jamais meilleure dans les organisations en lean production et plutôt moins bonne en ce qui concerne de nombreuses affections.**

Quant aux organisations apprenantes, elles connaissent des situations plus diverses, plutôt meilleure en matière d'affections physiques, mais parfois moins bonnes en matière de stress et d'affections d'ordre psychologique.

## **CONCLUSION**

Les résultats de la recherche confirment dans une large mesure les hypothèses formulées en introduction. **De nombreuses caractéristiques de conditions de travail ou de santé au travail sont plus favorables dans les organisations apprenantes que dans les organisations en lean production ou les organisations tayloriennes et la situation est en général moins bonne dans les organisations en lean production que dans les organisations tayloriennes.**

Plus précisément, **pour de nombreux aspects des conditions de travail comme les pénibilités physiques, les nuisances, les risques toxiques, les horaires atypiques et l'intensité du travail**, les organisations apprenantes du travail apportent aux salariés des situations bien meilleures que celles rencontrées dans les organisations tayloriennes. Cependant, la situation inverse s'observe en ce qui concerne les durées de travail longues, les horaires flexibles et les interruptions imprévues dans le travail. En revanche, dans leur très grande majorité, **les conditions de travail des salariés des organisations en lean production sont nettement plus défavorables que celles des organisations tayloriennes.**

**Les résultats sont analogues en matière de santé au travail.** Les salariés des organisations apprenantes déclarent beaucoup moins souvent être atteints par les différents troubles de santé au travail étudiés que ceux des organisations tayloriennes, sauf en ce qui concerne le stress, les troubles d'ordre psychologique ou les blessures. **La situation est encore une fois beaucoup moins satisfaisante pour les salariés des organisations en lean production. De nombreuses affections y sont nettement plus marquées que dans les organisations tayloriennes et seules quelques problèmes de santé comme les troubles musculo-squelettiques ou la fatigue générale ont une prévalence comparable.**

**Compte tenu des principes qui les fondent, il n'est pas certain que les formes d'organisation du travail en lean production soient en mesure d'intégrer pleinement les préoccupations d'amélioration des conditions de travail. Ce serait probablement les faire changer de nature.**

## **REPÈRES**

Les conditions de travail et la santé au travail sont « bien meilleures dans les organisations dites "apprenantes" (qui privilégient l'autonomie et la prise d'initiative des salariés) que dans les organisations en lean production et souvent moins bonnes dans les organisations en lean production que dans les organisations tayloriennes ». D'après cette étude :

- 66% des salariés en lean production déclarent être exposés à des atteintes à la santé liées au travail, contre 57,7% en moyenne.
- 63,5% déclarent être exposés à des mouvements répétitifs des mains et des bras, contre 50,9% en moyenne.
- 52,2% déclarent être soumis à des interruptions dans les tâches plusieurs fois par jour, contre 46,2% en moyenne.
- 50,8% déclare être soumis à des délais serrés, contre 36% en moyenne.
- 39% déclarent être exposés à des cadences élevées tout le temps ou presque, contre 28,6% en moyenne.
- 20,4% déclarent travailler de nuit, contre 12,6% en moyenne