

# P REMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL : ENTRE CONTRAINTE ET INITIATIVE

*Résultats de l'enquête Conditions de travail de 1998*

**En 1998, 23 % des salariés déclarent travailler sous la pression de normes de production ou de délais inférieurs à l'heure, contre 16 % en 1991. De plus en plus d'ouvriers travaillent à la chaîne, tandis que le travail répétitif se développe parmi les employés de commerce.**

**L'organisation industrielle impose ainsi ses rythmes et gagne les métiers du tertiaire. Mais dans le même temps, 54 % des salariés disent que leur travail dépend d'une demande extérieure à satisfaire de manière immédiate, contre 46 % en 1991 et 28 % en 1984. Ce développement d'une logique marchande suppose un appel croissant à l'initiative des salariés.**

**Et de fait, les salariés sont plus nombreux qu'au début des années quatre-vingt à disposer de marges d'initiative. Mais les liens entre contrainte et initiative dans le travail sont complexes : alors que le contact avec le client confère une plus grande latitude, cette dernière se trouve réduite lorsque les délais sont serrés.**

L'enquête sur les conditions de travail de 1998 (encadré méthodologique) témoigne d'une extension des contraintes de rythme de travail par rapport à celles de 1984 et de 1991. De plus en plus de salariés ont des normes ou des délais à respecter en moins d'une heure, ou doivent satisfaire une demande de manière immédiate (graphique 1). Cette accélération n'a pas les mêmes effets sur la santé ou le bien-être au travail, selon qu'elle s'accompagne ou non des marges de manoeuvre qui permettent au salarié d'adapter ses propres rythmes aux exigences du travail (1). Dans le même temps, l'appel à l'initiative des salariés, pour autant que puissent le montrer les indicateurs de l'enquête (encadré 1), s'est considérablement développé depuis la fin de la décennie quatre-vingt.

Pour certains spécialistes de l'organisation du travail, la pénétration des enjeux concurrentiels au cœur de l'entreprise – réponse rapide aux aléas du marché, dé-

(1) - Voir, par exemple, [Pavageau, 1998].



marche qualité – suppose des modèles d'organisation du travail qui s'appuient sur les compétences et les capacités d'initiative des salariés, en rupture avec la coupure taylorienne entre conception et exécution. Pour d'autres, elle n'a au contraire pour conséquence qu'une intensification continue des rythmes de travail et un contrôle de plus en plus pesant. Les enquêtes sur les conditions de travail ne peuvent clore ce débat ; elles illustrent en revanche la complexité de l'articulation entre rythmes et marges d'initiative dans le travail.

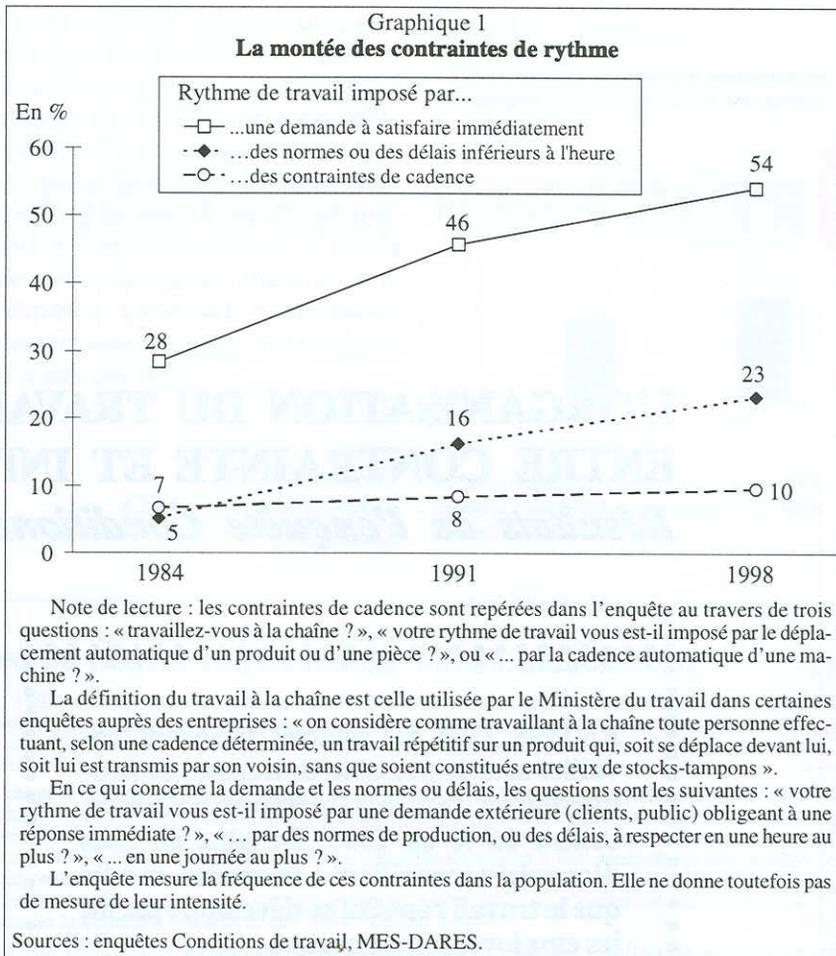
## LES CONTRAINTES DE TEMPS : ENTRE LOGIQUE INDUSTRIELLE ET LOGIQUE MARCHANDE

### La progression des contraintes liées aux machines

Même si de nouvelles formes d'organisation se font jour, le travail taylorisé n'a pas disparu. Les ouvriers de type industriel (2) demeurent largement soumis au travail à la chaîne. Ce dernier, loin de se résorber, progresse de 7,5 % en 1984 à 15 % en 1998 chez les qualifiés, de 20 à 30 % chez les non qualifiés. Il concerne plus d'un salarié sur cinq dans l'habillement, l'industrie automobile, les industries agricoles et alimentaires.

16 % des ouvriers déclarent en 1998 que leur rythme de travail leur est imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ; ils n'étaient que 6,5 % en 1984. 19 % déclarent travailler sous la cadence automatique d'une machine (11 % en 1984). C'est dans les entreprises de taille moyenne que ce type de contrainte se développe, alors même qu'il diminue ou se stabilise dans les grandes (3).

Au total, le travail sous cadences (4) concerne au premier chef les ouvriers non qualifiés de type



### LOGIQUE MARCHANDE ET LOGIQUE INDUSTRIELLE : UNE IMBRICATION CROISSANTE

Avec l'introduction et le développement du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail, le souci des responsables était de « densifier » le travail, d'accroître sa productivité. L'introduction du travail à la chaîne et des diverses formes de la mécanisation des tâches ont accru l'efficacité du travail industriel dans des proportions impressionnantes. Dans l'entreprise « industrielle » [Eymard-Duvernay, 1987], la main-d'œuvre tend à être gérée comme un capital. Les postes sont précisément définis, le travail encadré par des normes et des règles internes. Ce type d'organisation persiste, et s'étend à certaines activités tertiaires.

La logique marchande impose la polycompétence ; dans l'industrie, les opérateurs doivent effectuer de plus en plus de tâches connexes à leur poste, telles que contrôle de qualité, réglage de machine, entretien de premier niveau, petites réparations. L'entreprise « marchande » est confrontée à la variabilité du marché et cherche en conséquence à rendre le plus variable possible ses coûts de production. Elle tend à traiter le travail comme un flux, ajustable aux fluctuations de la demande, tant à travers le volume de l'emploi qu'à travers le rythme de travail.

Les salariés sont de plus en plus nombreux à dire devoir respecter des normes de qualité chiffrées mesurables. L'impératif de la satisfaction de la clientèle a toujours existé, il était même au cœur de la réussite du modèle fordien, basé sur la consommation de masse. Cependant, à la réduction des coûts unitaires, s'ajoute aujourd'hui un souci de qualité et de variété des produits [Freysenet, 1995], qui amène à revoir la place des salariés, à leur donner plus d'autonomie et à demander un engagement plus grand de leur part.

industriel. Mais les ouvriers qualifiés aussi déclarent de plus en plus travailler sous cadences, selon une progression d'ailleurs plus rapide que pour les non qualifiés (graphique 2), si bien qu'en 1998 plus de 650 000 ouvriers qualifiés de type industriel sont concernés, contre 500 000 en 1991 (5).

Les ouvriers ne sont pas les seuls touchés par les cadences : de plus

en plus de techniciens et d'agents de maîtrise les identifient comme

(2) - Les ouvriers de type industriel sont définis par leur type de travail et non par leur secteur d'activité. La plupart travaillent dans l'industrie, mais pas tous. Certains (ouvriers du génie civil, ouvriers d'entretien, manutentionnaires) sont présents dans d'autres activités.

(3) - Entreprises de plus de 1 000 salariés.

(4) - Cf. note de lecture du graphique 1.

(5) - En nombre, compte tenu de la baisse de leurs effectifs globaux, les ouvriers non qualifiés travaillant sous cadences sont moins nombreux en 1998 qu'en 1991.

des contraintes qui s'appliquent à leur propre travail (techniciens : 2 % en 1984, 4 % en 1991, 10 % en 1998 ; agents de maîtrise : 6 % en 1984, 8 % en 1991, 11 % en 1998).

## Des délais de plus en plus courts

Plus de 60 % des salariés de l'industrie, presque autant dans la construction, sont soumis à des normes de production ou des délais à respecter en une journée maximum. Ils étaient moins d'un tiers en 1984. En tête, viennent des secteurs comme ceux de l'habillement, de l'édition, de l'automobile, des composants électriques et électroniques. Mais cette contrainte n'est pas exclusivement industrielle. Elle concerne également 37 % des salariés du tertiaire : transports, services opérationnels (intérim, nettoyage), commerce et réparation automobile (graphique 3). Le travail semble s'inscrire de plus en plus fréquemment dans le respect d'échéances formalisées, dont le terme se raccourcit : ceux qui doivent respecter des normes ou des délais en moins d'une heure sont passés de 16 % en 1991 à 23 % en 1998.

Ce glissement vers des normes ou des délais plus serrés est particulièrement perceptible chez les ouvriers. Alors qu'à peine 10 % d'entre eux signalaient en 1984 travailler sous des contraintes de l'ordre de l'heure, ils sont 35 % aujourd'hui. Il s'agit, ici encore, surtout des ouvriers de type industriel avec, comme pour les cadences, une plus forte progression chez les qualifiés que chez les non qualifiés, et une diffusion progressive en direction de l'encadrement de proximité et des métiers de la logistique : les agents de maîtrise, qui ont vécu la montée de cette contrainte dans le courant de la décennie quatre-vingt, les techniciens plus récemment, les chauffeurs et les ouvriers qualifiés de la maintenance, du magasinage et des transports (graphique 4).

### Encadré 1

#### LES MARGES D'INITIATIVE DANS LE TRAVAIL

Dans le travail tel qu'il se passe réellement (différent du travail « prescrit »), les opérateurs, même les moins qualifiés, disposent toujours de marges d'autonomie. 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 entreprises font explicitement appel, aujourd'hui plus que par le passé, à l'initiative des 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]. La « discrétion » est demandée par l'organisation, dans la mesure où cette dernière intègre dans son fonctionnement une composante d'incertitude.

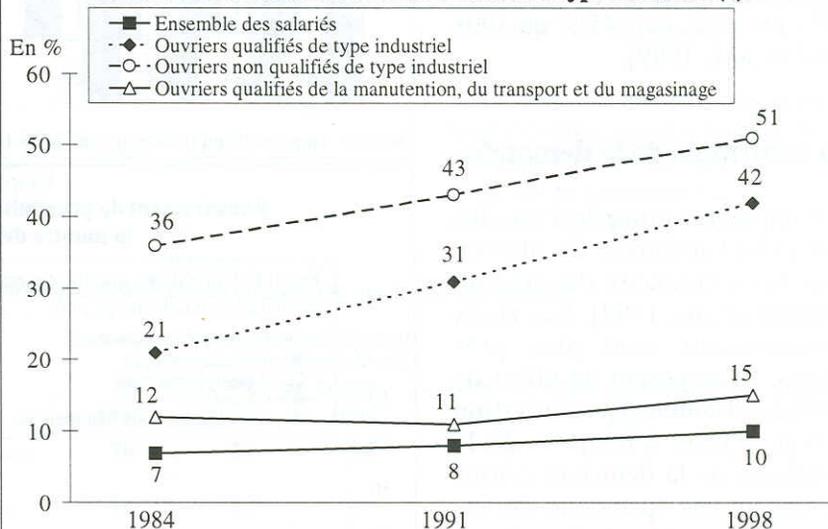
Les indicateurs de l'enquête ne portent pas sur le contexte organisationnel dans lequel se situent les salariés. En revanche, ils permettent de cerner leurs marges d'initiative, à travers des quatre questions suivantes :

1. Les indications données par vos supérieurs hiérarchiques vous disent ce qu'il faut faire. En général, est-ce que ...
  - ils vous disent aussi comment faire le travail ?
  - ils indiquent plutôt l'objectif du travail, mais vous choisissez vous-même la façon d'y arriver ?
2. Vous recevez des ordres, des consignes, des modes d'emploi. Pour faire votre travail correctement, est-ce que :
  - vous appliquez strictement les consignes ?
  - dans certains cas, vous faites autrement ?
  - la plupart du temps, vous faites autrement ?
  - sans objet (pas d'ordres, pas de consignes, pas de modes d'emploi) ?
3. Quand au cours de votre travail, il se produit quelque chose d'anormal, est-ce que :
  - la plupart du temps, vous réglez personnellement l'incident ?
  - vous réglez personnellement l'incident mais dans des cas bien précis, prévus d'avance ?
  - vous faites généralement appel à d'autres (un supérieur, un collègue, un service spécialisé) ?
4. Pour faire votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ?
  - oui
  - non
  - sans objet (pas de délais)

Les résultats des enquêtes Conditions de travail montrent que les marges d'initiative se sont considérablement développées depuis l'enquête de 1984. Ces marges ne sont pas forcément positives, car elles peuvent s'accompagner de contraintes de type mental [Cézar, Hamon-Cholet, 1999-2] : l'incertitude peut apparaître supérieure aux moyens (personnels ou organisationnels) d'y faire face, les conséquences d'un mauvais choix peuvent être estimées trop graves au point de refuser d'avoir à choisir ...

Graphique 2

#### Le travail sous cadences chez les ouvriers de type industriel (\*)



(\*) - Cf. note de lecture graphique 1.

Sources : enquêtes Conditions de travail, MES-DARES.

Les salariés des professions intermédiaires doivent aussi plus souvent respecter des délais de moins d'une heure. Ils sont aujourd'hui 22 %, soit nettement plus que les employés (17 %). Pour les cadres, les horizons temporels

sont moins serrés, plus souvent de l'ordre de la journée, mais s'imposent au cours des années quatre-vingt dix : 33 % des cadres déclarent en 1998 des délais de l'ordre de l'heure ou de la journée ; ils étaient 23 % en 1991.

## La montée du travail répétitif dans certains métiers du tertiaire

Le travail répétitif (6) concerne les ouvriers non qualifiés, mais les ouvriers qualifiés n'échappent pas à sa progression (tableau 1). Pour 13 % des ouvriers, ce travail répétitif s'accomplit dans des séries qui durent moins d'une minute. Certains métiers du tertiaire sont touchés aussi. 40 % des employés de libre service (7), 24 % de ceux des postes et télécommunications indiquent, en 1998, que leur travail leur impose de répéter continuellement une même série de gestes en moins d'une minute.

D'autres catégories, moins concernées, tels les employés des hôtels-café-restaurants, n'en ont pas moins connu de fortes évolutions. Au total, si le travail répétitif a baissé ou s'est stabilisé dans les métiers d'encadrement et de bureau, et dans les services directs aux particuliers, il a augmenté en revanche chez les employés de libre service, ceux de la santé ou des transports ; il est passé ainsi chez les employés de commerce de 25,5 % en 1984 à 40 % en 1991, puis 45 % en 1998 [Bué et alii, 1999].

## La contrainte de la demande

Pour rester compétitives, les entreprises intègrent de plus en plus les exigences du marché [Aquain et alii, 1994]. Les choix commerciaux sont plus prégnants. Ils imposent un effort de qualité, orientent l'organisation vers le « juste à temps ». Si la contrainte de la demande constitue encore une spécificité du tertiaire, elle tend à pénétrer l'univers industriel (graphique 5). Elle prend des formes diverses,

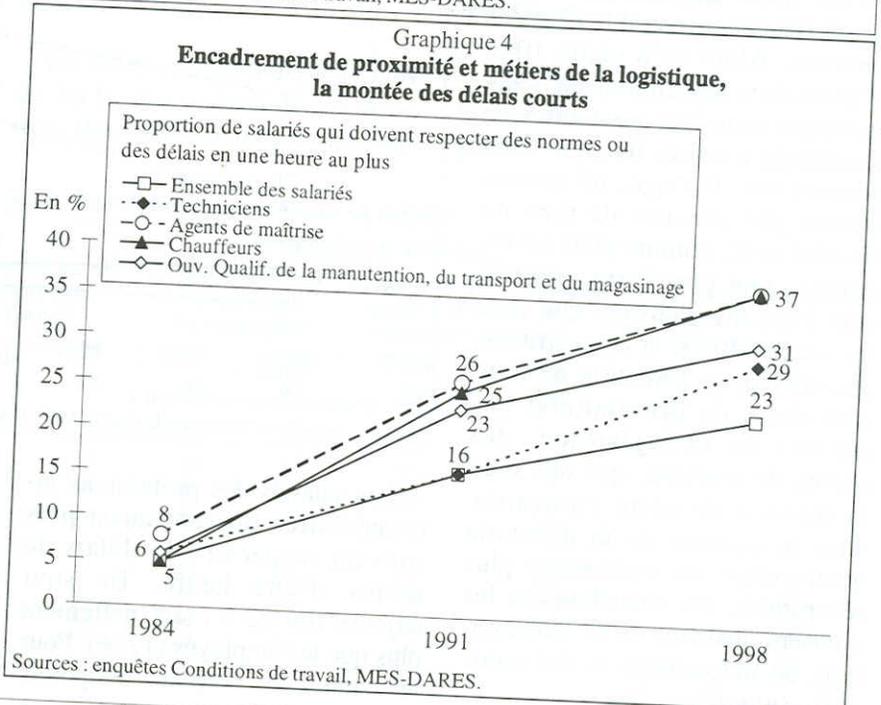
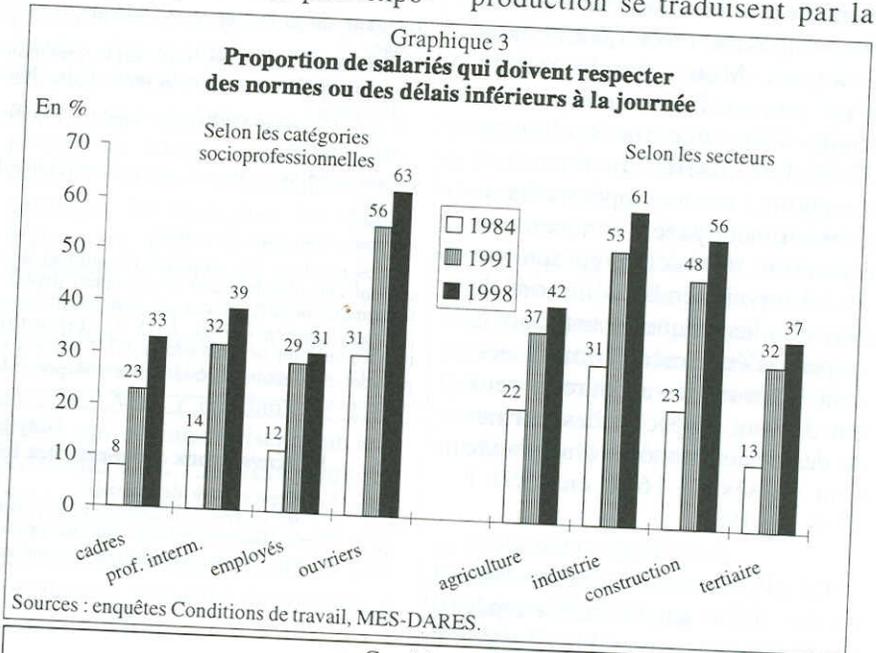
(6) - Répétition d'une même série de gestes.  
(7) - Nous regroupons ici sous l'appellation « employés de libre service » non seulement les salariés chargés de la manutention et du marquage des produits dans les grandes surfaces, mais aussi les caissiers de magasin, dont la grande majorité sont employés dans les grandes surfaces.

qu'elle soit directement liée au contact du public ou qu'elle soit une conséquence indirecte, sur les fonctions non commerciales des entreprises, des exigences des clients.

On avait déjà constaté dans les années quatre-vingt une forte progression de la proportion des salariés ayant à répondre immédiatement à une demande extérieure. Cette progression se poursuit (graphique 1). La pression de la demande demeure un déterminant fort des rythmes de travail des salariés du tertiaire. Elle diminue légèrement pour les employés de commerce, qui sont néanmoins parmi les plus expo-

sés (86 %) ; elle s'exerce aussi sur plus de la moitié des professions intermédiaires de la santé, ainsi que des professions intermédiaires et des employés de la fonction publique. Pour les cadres, professions intermédiaires et employés des entreprises, déjà fortement soumis à la demande immédiate, la progression est moins importante.

Mais c'est surtout dans l'industrie que la pression de la demande progresse (graphique 5). La prise en compte de la demande des clients dès le stade de la conception des produits, le raccourcissement des séries et des délais de production se traduisent par la



diffusion des impératifs liés à la demande extérieure en amont des processus de production. En particulier, dans les organisations de type « flux tendu », les salariés sont à la fois clients et fournisseurs tout au long de la ligne de production, répercutant ainsi les enjeux concurrentiels au cœur de l'entreprise. Du coup, l'écart entre les cadres d'entreprise et les ouvriers tend à se resserrer [Gollac, Volkoff, 1996]. Des professions peu concernées jusqu'en 1984 déclarent aujourd'hui travailler sous la pression de la demande immédiate : les ouvriers, qualifiés ou non, de type industriel comme artisanal, mais aussi, dans une moindre mesure, l'encadrement intermédiaire (techniciens, agents de maîtrise).

Pourtant, les salariés qui déclarent être en contact direct avec le public ou la clientèle ne sont pas plus nombreux en 1998 qu'en 1991 (62 %). Dans certains métiers, ce contact n'est pas forcément perçu comme une pression sur les rythmes de travail : les enseignants, les employés des services directs aux particuliers, ceux de la santé, les chauffeurs déclarent moins souvent que les autres avoir à répondre à une demande immédiate. Dans d'autres, le contact avec le public entretient au contraire cette pression : cadres de la vente, infirmières, professions intermédiaires commerciales, employés de commerce ou des soins personnels (coiffeurs, manucures...).

Mais par ailleurs, plus des deux tiers des ouvriers de type industriel soumis à une demande immédiate ne sont pas en contact avec le public. De plus en plus nombreux sont ceux qui, tout en travaillant à la chaîne ou sous cadences, déclarent en même temps que leur rythme de travail dépend de la demande [Bué et alii, 1999].

### Une pression croissante du collectif de travail

27 % des salariés ont déclaré en 1998 que leur rythme de travail dépendait de celui de leurs collègues (23 % en 1991, 11 % en 1984). C'est surtout une caractéristique de l'industrie (39 % des salariés), où elle se renforce encore. Sont plus particulièrement concernés les ouvriers de type industriel d'abord, les ouvriers qualifiés de la manutention, du magasinage et des transports, les contremaîtres et agents de maîtrise ensuite. Mais d'autres catégories perçoivent de manière croissante la pression des collègues : les techniciens (35 %, contre 14,5 % en 1984), les ingénieurs (29 %, contre 10 %), et certains métiers de la fonction publique : employés de la santé (33 %, contre 11 %) ou des télécommunications (31 %, contre 13 %).

Le contrôle hiérarchique permanent s'exerce, quant à lui, sur 34 % des salariés de l'industrie, 30 % de ceux de la construction, 28 % de ceux du tertiaire. Ce sont les em-

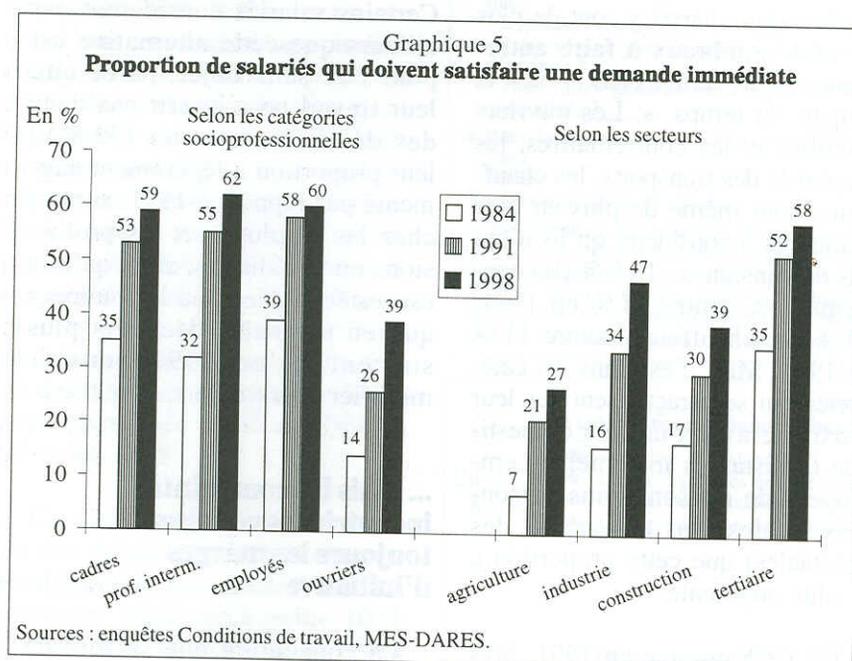


Tableau 1  
**Quelques catégories particulièrement concernées par le travail répétitif**

	En pourcentage					
	Proportion de salariés qui doivent répéter continuellement une même série de gestes			... dans des cycles de moins d'une minute		
	1984	1991	1998	1984	1991	1998
<b>Ensemble</b> .....	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<i>dont :</i>						
Employés des postes et télécommunications .....	36	48	62	10	18	24
Employés de la santé .....	20	36	41	3	3	4
Employés des transports .....	34	30	37	8	9	16
Employés des libres-services .....	44	64	67	18	30	40
Vendeurs en alimentation .....	24	40	37	6	14	11
Employés de l'hôtellerie et de la restauration ....	20	46	42	5	10	16
Ouvriers qualifiés de type industriel .....	35	46	51	10	13	15
Ouvriers non qualifiés de type industriel .....	58	68	70	22	30	31
Ouvriers qualifiés de la manutention, du transport et du magasinage .....	31	45	41	7	11	10

Sources : enquêtes Conditions de travail, MES-DARES.

ployés de commerce qui connaissent la plus forte progression de cette contrainte (13 % en 1984, 21 % en 1991, 38 % en 1998), la palme revenant aux employés de libre service (53 %). Au sein des métiers du secteur public, une dichotomie s'établit entre, d'une part les employés de la santé, des télécommunications, de l'armée et de la police, qui subissent le contrôle hiérarchique dans des proportions aujourd'hui équivalentes à celles des ouvriers, et les agents de service ou les employés de bureau, pour lesquels il est plus faible et n'a pas connu d'évolution significative depuis 1984.

## UN TRAVAIL MOINS PRESCRIT EN 1998 QU'EN 1991

### Plus d'initiative pour les employés et les ouvriers...

Les salariés auxquels on impose leurs modes opératoires sont moins nombreux en 1998 qu'en 1991 (tableau 2). Ce recul est surtout sensible chez les ouvriers non qualifiés et les employés de libre service, dont les méthodes de travail sont parmi les plus rigides. Certaines catégories d'employés, moins soumises à la prescription, ont également connu une tendance à la baisse : employés des postes et télécommunications, vendeurs en alimenta-

tion, employés des soins personnels, chauffeurs et employés des transports. L'écart s'est réduit entre l'industrie et le tertiaire puisque, dans la première, la construction mise à part, la prescription a beaucoup diminué.

Les salariés sont aussi de moins en moins nombreux à appliquer strictement les consignes qu'ils reçoivent. L'application stricte concerne en premier lieu les ouvriers non qualifiés, ainsi que les ouvriers qualifiés de type industriel, et certaines catégories d'employés (postes et télécommunications, banques, assurances, restauration, libres services, santé). Dans toutes ces catégories, les modalités d'application des consignes se sont desserrées : les salariés y sont de plus en plus nombreux à faire autrement « dans certains cas » ou « la plupart du temps ». Les ouvriers qualifiés et les contremaîtres, les employés des transports, les chauffeurs, sont même de plus en plus nombreux à considérer qu'ils n'ont pas de consignes : 18,5 % des contremaîtres, contre 14 % en 1991, 17 % des chauffeurs, contre 11 % en 1991. Mais c'est dans les catégories qui se caractérisent par leur proximité avec l'univers domestique (assistantes maternelles, employées de maison, soins personnels, professions des arts et des spectacles) que cette proportion a le plus augmenté.

En 1998 comme en 1991, près de 80 % des cadres et les deux tiers des professions intermédiaires

reglent la plupart du temps personnellement les incidents qui surviennent au cours de leur travail. Mais c'est aussi le cas aujourd'hui d'un nombre croissant d'employés et d'ouvriers. L'appel à d'autres – salariés spécialisés dans la maintenance et le dépannage, par exemple – a nettement reculé, notamment parmi les ouvriers non qualifiés, les employés de libre service, ceux de la santé.

Quant aux délais (8) dans lesquels s'inscrit le travail, ils peuvent être fixés sans que le salarié ait la possibilité de les faire varier (33 % des salariés sont dans ce cas), ou susceptibles au contraire d'être modifiés (36 %). Certains salariés considèrent par ailleurs que cette alternative est pour eux sans objet, parce que leur travail ne s'inscrit pas dans des délais à respecter (31 %) ; leur proportion a légèrement augmenté par rapport à 1991, surtout chez les employés et les professions intermédiaires, alors qu'elle est restée stable chez les ouvriers qui, en revanche, déclarent plus souvent qu'en 1991 pouvoir modifier leurs délais.

### ... mais les contraintes industrielles réduisent toujours les marges d'initiative

La conception que se font de leurs délais les différentes catégories sociales est d'interpréta-

Tableau 2  
Le poids de la prescription continue de reculer

En pourcentage

	Proportion de salariés...							
	... auxquels on dit comment faire le travail		... qui appliquent strictement les consignes		... qui font généralement appel à d'autres pour régler les incidents		... qui ne peuvent pas faire varier leurs délais	
	1991	1998	1991	1998	1991	1998	1991	1998
<b>Ensemble</b> .....	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>33</b>
<i>dont :</i>								
Cadres .....	3	3	20	18	10	10	25	24
Profession intermédiaires .....	8	7	29	29	20	18	27	26
Employés .....	19	16	47	43	40	32	36	32
Ouvriers .....	28	23	53	45	48	40	49	44
<i>dont :</i>								
Agriculture .....	24	22	43	45	41	38	30	28
Industrie .....	24	16	46	39	39	31	43	38
Construction .....	23	22	42	37	39	33	41	39
Tertiaire .....	15	13	40	36	33	27	34	31

Sources : enquêtes Conditions de travail, MES-DARES.

tion délicate ; il semble en particulier qu'en 1998, les non ouvriers se soient moins reconus dans les questions de l'enquête, considérant que les délais auxquels elle faisait référence étaient de type industriel (9), ce qui explique qu'ils aient fréquemment répondu ne pas en avoir. Mais, toutes choses égales par ailleurs (10), lorsque le travail s'inscrit dans des contraintes industrielles (cadences, normes de production ou délais à respecter), la propension des salariés à considérer qu'ils n'ont pas de délais diminue très nettement.

Situés dans des organisations plus formalisées, souvent de type industriel, les salariés soumis à des normes ou des délais inférieurs à l'heure disposent ainsi de moins de marges d'initiative que les autres (tableau 3). C'était déjà le cas en 1991 ; cela le reste en 1998. Ces délais courts s'accompagnent généralement de consignes explicites (11 % considèrent ne pas avoir de consignes, contre une moyenne de 20 %). La prescription reste également un peu plus précise (la hiérarchie dit comment faire le travail) pour les salariés contraints par les délais que pour les autres, même si elle a surtout reculé. Quand il faut gérer des incidents, en revanche, il n'y a pas d'écart entre les deux catégories, avec, pour l'une comme pour l'autre, une intervention croissante de l'opérateur lui-même.

De la même manière, le travail sous cadences s'accompagne, aujourd'hui comme en 1991, de méthodes plus souvent imposées qu'ailleurs, et suppose toujours des consignes plus explicites (7 % seulement des salariés sous cadences déclarent ne pas avoir de consignes), ainsi que leur application stricte. En revanche, l'opérateur intervient de plus en plus personnellement dans la maintenance de premier niveau : ceux qui font appel à d'autres sont passés de 54 % en 1991 à 42 % en 1998.

Tableau 3  
Les marges d'initiatives varient avec le contexte organisationnel

En pourcentage

	Proportion de salariés qui...			Total
	... peuvent faire varier les délais fixés	... ne peuvent pas faire varier les délais	... n'ont pas de délais	
lorsqu'ils ont des normes ou des délais inférieurs à l'heure .....	43	48	8	100
lorsque ce n'est pas le cas .....	34	29	38	100
lorsqu'ils doivent répondre à la demande immédiate .....	42	32	26	100
lorsque ce n'est pas le cas .....	28	34	38	100
lorsqu'ils sont en contact direct avec le public .....	37	30	34	100
lorsque ce n'est pas le cas .....	34	39	27	100

Sources : enquête Conditions de travail de 1998, MES-DARES.

### Des marges d'initiative plus larges quand la relation avec la demande est directe

Si les contraintes de type industriel s'accompagnent d'un contrôle du travail qui réduit l'appel à l'initiative du salarié, la logique marchande tend au contraire à l'augmenter. Les salariés qui travaillent sous pression de la demande immédiate ont un peu plus souvent que les autres des consignes, mais elles sont plus souples, et moins strictement appliquées. Les incidents sont aussi plus souvent réglés par le salarié lui-même.

Le fait d'être en contact avec le public y est pour beaucoup, puisque le travail suppose une forte réactivité à la demande exprimée par le client ; mais ce n'est pas le seul facteur à l'œuvre puisque le fait même de travailler sous pression de la demande, sans pour autant être en contact direct avec le public, va également de pair avec une plus grande latitude dans le travail. Cependant, dans le second cas, les marges d'initiative apparaissent moins étendues : confrontés aux consignes, ces salariés déclarent plus souvent qu'ils font autrement dans certains cas, alors que le contact avec le public prédispose à déclarer que l'on fait autrement la plupart du temps.

La proportion de ceux qui sont tenus par des délais qu'ils ne peuvent faire varier est la même, que le salarié soit soumis ou non à la demande (tableau 3). Ce qui baisse en revanche, dans un contexte de demande, c'est la pro-

pension à déclarer l'absence de délais, surtout lorsque la pression de la demande s'exerce sans contact direct avec le public.

### Une formalisation croissante des tâches

Il existe un paradoxe au moins apparent entre la généralisation de marges d'initiative dans le déroulement des tâches et la progression du nombre de salariés déclarant être soumis à des contrôles permanents de leur hiérarchie (17 % en 1984, 23 % en 1991, 29 % en 1998). Ce paradoxe suggère deux explications opposées. D'un côté, l'augmentation des marges d'initiative peut avoir pour effet de rendre plus pesants et donc plus apparents (plus « objectivés », cf. encadré méthodologique) des contrôles qui n'auraient pas

(8) - La question de savoir si les salariés peuvent ou non faire varier les délais qui leur sont fixés n'est pas de même nature que celle qui a trait aux rythmes de travail (normes ou délais à respecter en moins d'une heure ou d'une journée - cf. supra). La deuxième, en effet, se réfère à la nature de la contrainte, alors que la première cherche à évaluer la latitude dont dispose le salarié.

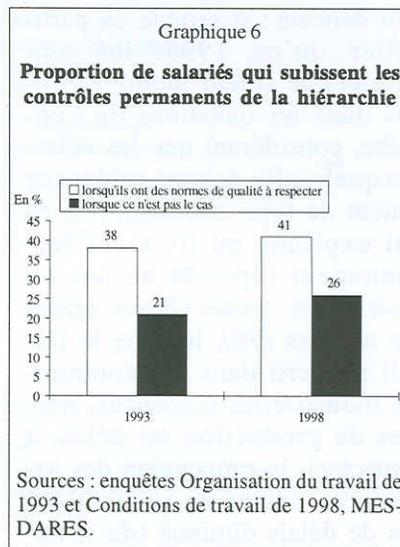
(9) - Ce changement de posture des non ouvriers vis-à-vis de la question des délais pourrait provenir du fait que la question se trouvait placée en 1998 juste après celles portant sur le travail à la chaîne et le travail répétitif en séries de moins d'une minute.

(10) - Tous les résultats qui suivent sont confirmés par des analyses toutes choses égales par ailleurs, issues de modèles logit, dans lesquels ont été introduits en variables explicatives, outre des variables de type socio-démographique (sexe, tranche d'âge, catégorie socioprofessionnelle du salarié, secteur d'activité, etc.), le fait de travailler ou non dans des configurations de délais serrés ou de réponse à la demande. L'utilisation de modèles de ce type permet de considérer, d'un point de vue purement descriptif, l'effet spécifique des variables concernant les rythmes de travail, indépendamment du métier ou des caractéristiques personnelles du salarié.

changé dans leur contenu. Mais de l'autre, la logique marchande et les démarches qualité, introduites dans de plus en plus d'entreprises, peuvent se traduire par un double mouvement de responsabilisation des salariés et de formalisation croissante de leurs tâches. Les démarches qualité consistent, en effet, à consigner sur le papier les processus de travail et à préciser les procédures de contrôle. Dans de nombreuses entreprises, des dispositifs de gestion exigeant la spécification des règles et des routines se développent [Favre et alii, 1998].

Or, du côté des salariés, on constate que les normes de qualité se traduisent par une surveillance accrue de la hiérarchie (graphique 6). Et si, toutes choses égales par ailleurs, les cadences augmentent la probabilité d'être soumis à cette surveillance, il en va de même des délais courts, et de la demande immédiate (alors que le contact avec le public en lui-même n'a pas cet effet).

Jennifer BUÉ,  
Catherine ROUGERIE  
(DARES).



#### Encadré méthodologique

### LES ENQUÊTES CONDITIONS DE TRAVAIL : DE LA PERCEPTION À L'OBJECTIVATION

Les enquêtes Conditions de travail (1984, 1991 et 1998) ont été menées auprès d'un échantillon représentatif de l'ensemble des salariés. Les réponses se réfèrent aux conditions de travail telles qu'elles sont perçues par les enquêtés (1). Pour autant, il ne s'agit pas d'enquêtes d'opinion. Les items choisis sont aussi factuels que possible. En outre, le recoupement des questions doit permettre de limiter les incertitudes liées au mode de collecte.

En 1991, l'ensemble des indicateurs de l'enquête avaient connu, par rapport à 1984, une nette dégradation. Réflétaient-elles des modifications du protocole d'enquête, des changements de perception, une dégradation effective des conditions de travail ? Les analyses menées postérieurement à l'enquête ont montré que le premier facteur était de peu d'importance. En revanche, le second, les changements de perception, jouait un rôle important. Mais si cette « objectivation » des situations conduisait à une appréciation plus précise des conditions de travail et avait en conséquence modifié les réponses, elle n'était pas suffisante pour expliquer les chiffres étonnants de 1991. Restait le troisième facteur : 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 [Aquin et alii, 1994 ; Gollac, 1994].

En 1998, le questionnaire et les conditions de l'enquête n'ont pas fondamentalement changé. Certes, l'utilisation en 1998 de micro-ordinateurs portables pour la collecte rend plus systématique la prise en compte de tous les items des questions à réponses multiples (auparavant les enquêteurs pouvaient en sauter), et donc peut accroître la fréquence des cumuls. Mais cet effet ne peut, à lui seul, expliquer les évolutions observées. Celles-ci sont dues aussi à la poursuite de l'objectivation des conditions de travail et à l'évolution du contenu des tâches dans les entreprises.

L'objectivation recouvre des situations variées. Elle peut être en particulier liée à des grèves, qui révèlent des difficultés latentes en matière de conditions de travail et amènent les salariés à déclarer plus souvent certaines contraintes. Il en a été ainsi, en 1991, pour les infirmiers, les policiers, les agents de la SNCF [Gollac, 1994]. Sur ce sujet, comme sur beaucoup d'autres, l'enquête ne permet pas de conclure, mais elle pose des questions. Ceci correspond d'ailleurs aux intentions de ses concepteurs : les chiffres doivent susciter des débats et non clore les discussions. D'autres approches, ergonomiques, sociologiques, doivent être menées en parallèle.

Les résultats présentés ici portent sur les rythmes de travail et les marges d'initiative. L'enquête a déjà fait l'objet de quatre « Premières Synthèses », portant respectivement sur l'utilisation de l'informatique [Cézar, Vinck, 1998], les efforts physiques et les risques [Cézar, Hamon-Cholet, 1999-1], la charge mentale [Cézar, Hamon-Cholet, 1999-2], l'organisation des horaires [Bué, Rougerie, 1999]. Un autre paraîtra sur les conditions de travail des non-salariés.

(1) - Des données plus détaillées sur la méthodologie des enquêtes Conditions de travail figurent dans [Cézar, Hamon-Cholet, 1999-1].

### Bibliographie

- Aquin V., Cézar M., Charraud A. et Vinck L. (1994), « Vingt ans d'évolution des conditions de travail », *Premières Synthèses*, 94.21 - n° 46.
- Bué J., Cézar M., Hamon-Cholet S., Rougerie C., Vinck L. (1999), « De l'intensification du travail », in *Santé et travail*, n°27.
- Cézar M., Vinck L. (1998), « En 1998, plus d'un salarié sur deux utilise l'informatique dans son travail », *Premières Synthèses*, 98.12 - n° 53.2, MES-DARES.
- Cézar M., Hamon-Cholet S. (1999-1), « Efforts et risques au travail en 1998 », *Premières Synthèses*, 99.04 - n° 16.1, MES-DARES.
- Cézar M., Hamon-Cholet S. (1999-2), « Travail et charge mentale », *Premières Synthèses*, 99.07 - n° 27.1, MES-DARES.
- Eymard-Duverney F. (1987), « Les entreprises et leurs modèles », *Cahiers du CEE*, n°30.
- Favre F., François J.P., 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*, XXXè congrès de la Société d'ergonomie de langue française.
- Gollac M., Volkoff S. (1996), « Citius, altius, fortius, l'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114.
- Maggi B. (1995), « Coopération et coordination : enjeux pour l'ergonomie », in *Ergonomie et production industrielle, l'homme dans les nouvelles organisations*, XXXè congrès de la Société d'ergonomie de langue française.
- Pavageau P. (1998), « Temps machine et temps humain : étude de la marge de manœuvre comme facteur de risque déterminant dans le développement des troubles musculo-squelettiques », in *Temps et travail*, XXXIIIè congrès de la SELF.
- Reynaud J.-D. (1993), « Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale », Paris, Armand Colin, 2ème édition.

PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES sont éditées par le Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES) 20 bis rue d'Estrees 75700 Paris 07 SP. Tél. : 01.44.38.22.60. Télécopie 01.44.38.24.43. Directeur de la publication : Claude Seibel. Secrétaire de rédaction : Catherine Demaison et Evelyn Ferreira. Maquettistes : Myriam Garnic, Daniel Lepesant, Guy Barbut. Conception graphique : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Flashage : AMC, Paris. Impression : Ecoprint, Pontcarré et JCDM-BUDY, Paris. Reprographie : DARES. Abonnements : la documentation Française, 124 rue Henri Barbusse 93308 Aubervilliers cedex. Tél. : 01.40.15.70.00. Télécopie : 01.40.15.68.00 - http://www.ladocfrancaise.gouv.fr - PREMIÈRES INFORMATIONS et PREMIÈRES SYNTHÈSES : 1 an (52 n°) : 701,87 F (107 Euros) - Europe : 737,95 F (112,50 Euros) - Autres pays : 751,07 F (114,50 Euros). Publicité : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Dépôt légal : à parution. Numéro de commission paritaire : 3124 AD. ISSN 1253 - 1545.