

LES SALARIÉS INDUSTRIELS FACE AUX CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS EN 1997

Au cours des années récentes, les entreprises industrielles ont mis en place de nouvelles formes d'organisation du travail visant à améliorer leurs performances pour faire face aux exigences du marché. Ces choix organisationnels ont des conséquences sur le travail des salariés. Ainsi, la certification ISO enrichit leur travail et favorise leur autonomie, même si cette dernière reste encadrée par des procédures. Le travail en juste-à-temps accroît les contraintes de rythme et notamment le poids de la surveillance hiérarchique. Les méthodes de maintenance préventive orientent le travail vers une logique industrielle alors que les méthodes d'analyse des produits et des procédés répondent à l'exigence de la clientèle. Entreprises et salariés n'ont pas toujours la même perception : dans les entreprises qui disent utiliser fréquemment des équipes ou groupes de travail, peu de salariés déclarent effectivement travailler en groupe.

A la fin des années quatre-vingt, beaucoup d'entreprises industrielles (moyennes et grandes) avaient réformé leur organisation pour mieux satisfaire leurs clients en adoptant des dispositifs de gestion nouveaux : normes de qualité, flux tendu, travail en groupe, refonte des organigrammes, etc., comme en témoignait l'enquête Changements Organisationnels menée en 1993 (1)

(1) - Les résultats présentés dans cet article sont issus de l'enquête Changements Organisationnels et Informatisation (COI) de 1997. Ils portent sur le secteur industriel (encadré 1). D'autres enquêtes peuvent apporter des informations sur des sujets propres à COI. Ainsi, l'enquête REPONSE de 1998, qui est également une enquête couplée entreprises/salariés, comporte des questions sur l'organisation du travail et l'usage des nouvelles technologies. Même si le champ de l'enquête REPONSE est plus vaste que celui de l'enquête COI, et que les questions sur ces thèmes y sont moins nombreuses et moins précises, on peut faire des parallèles entre les résultats des deux enquêtes. S'ils ne sont pas toujours strictement comparables du point de vue de la mesure, du moins est-il intéressant de constater qu'ils sont assez proches quant aux tendances observées [Coutrot, 2000].

[Fréchou, Greenan, 1993]. Cette enquête a été renouvelée et élargie en 1997. Au volet « entreprises », s'est ajoutée une interrogation auprès de salariés de ces entreprises (encadré 1). En 1997, 85 % des entreprises industrielles utilisent au moins un des dispositifs recensés dans la nouvelle enquête Changements Organisationnels et Informatisation (COI) [Favre et al, 1998]. Les dispositifs de qualité et de juste-à-temps sont les plus répandus (voir dans l'encadré 2 la description détaillée des dispositifs tels qu'ils sont mesurés par l'enquête COI). 34 % des entreprises sont « certifiées ISO », 28 % poursuivent une « démarche de qualité totale » et 53 % exigent de leurs fournisseurs une garantie de qualité (graphique 1). Les systèmes de juste-à-temps sont un peu moins diffusés : 30 % des entreprises déclarent *livrer* en juste-à-temps, 30 % également *produire* en juste-à-temps et 43 % exigent de leurs fournisseurs de livrer dans des délais serrés. Les entreprises industrielles font aussi appel à d'autres méthodes : 19 % déclarent être organisées en centres de profit et 22 % ont recours à des contrats clients/fournisseurs internes. Ces méthodes cherchent à instaurer des mécanismes de marché dans les transactions internes à l'entreprise afin de parvenir à une meilleure maîtrise des coûts, d'où la dénomination donnée ici de dispositifs de « pseudo-marché ». Les entreprises utilisent également d'autres dispositifs organisationnels innovants : les méthodes d'analyse des produits et procédés (15 % des entreprises) et de maintenance préventive (8 %), qui ont en commun de viser à enrichir la connaissance des produits, des modes opératoires et des équipements, afin d'anticiper les pannes et les problèmes de sécurité, de gaspillage ou d'insatisfaction du consommateur. 29 % des entreprises déclarent que plus de 10 % de leurs salariés de production participent à des équipes de travail autonomes. Pour les équipes de résolution de problème et les équipes de projet, ce sont respectivement 24 %



et 16 % des entreprises qui disent qu'au moins 10 % de leurs salariés de production en font partie.

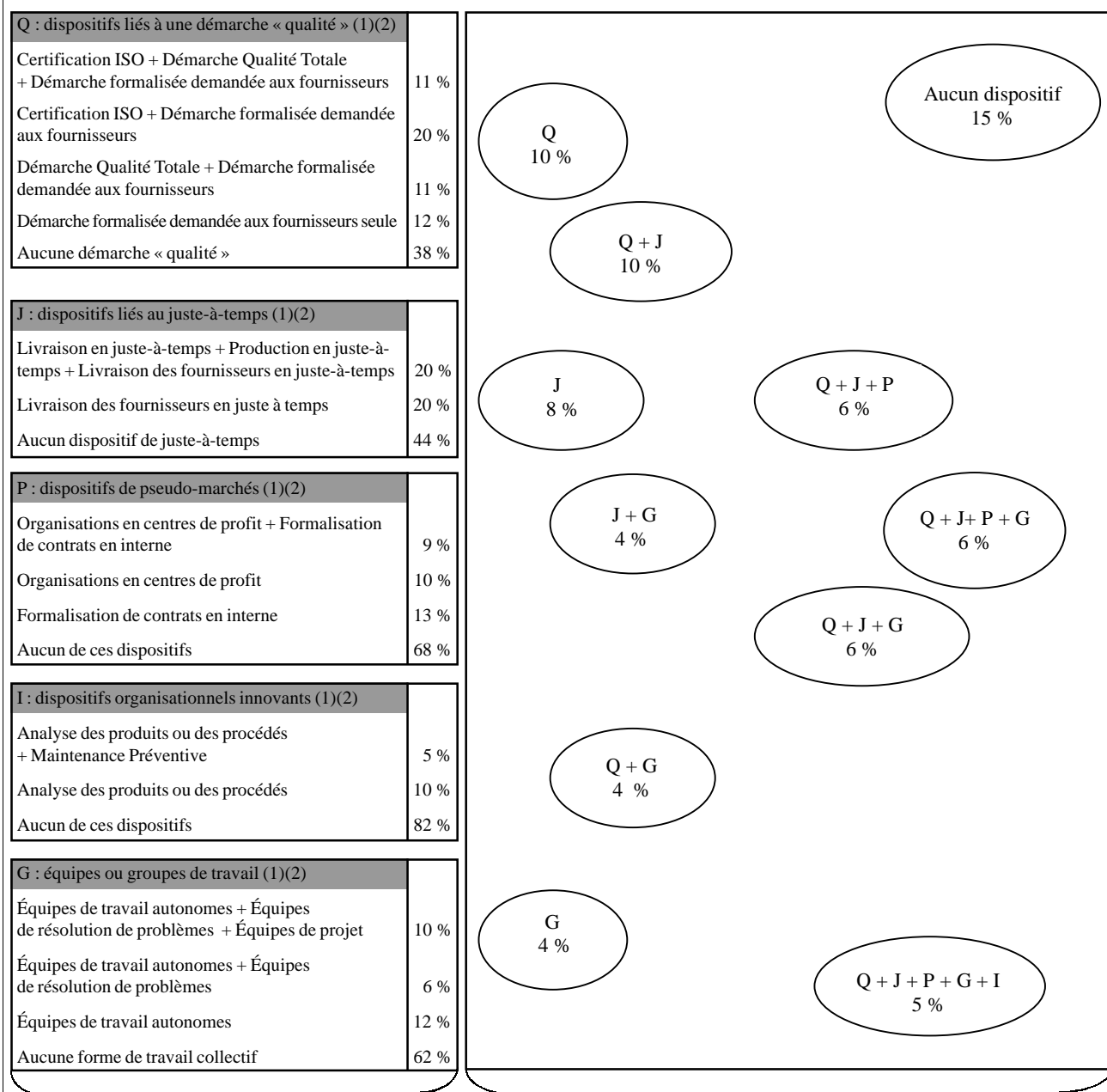
Les entreprises, leurs salariés et la mesure de ce qui change

Plusieurs dispositifs organisationnels sont souvent associés dans l'entreprise [Greenan, Mairesse, 1999]. 10 % des entreprises ont au moins une démarche de qualité et un système en juste-à-temps sans mobiliser aucun des autres dispositifs (graphique 2). Lorsque l'entreprise fait appel à un dispositif de pseudo-marché, ou un autre dispositif organisationnel innovant, c'est presque toujours en complément d'un dispositif de qualité ou de juste-à-temps. Ainsi, 6 % des entreprises ont à la fois au moins une démarche de qualité, un dispositif de juste-à-temps et un dispositif de pseudo-marché et 2 % utilisent en outre au moins un autre dispositif organisationnel innovant. Les équipes ou groupes de travail sont souvent associés aux dispositifs de qualité ou de juste-à-temps : 6 % des entrepri-

ses sont dans ce cas et 5 % sont à la pointe de l'innovation organisationnelle en cumulant dispositifs de qualité, de juste-à-temps, de pseudo-marché, travail en groupe et autre dispositif innovant.

Selon les entreprises interrogées, le recours à ces dispositifs s'est intensifié entre 1994 et 1997 (graphique 1). Du côté des salariés des entreprises qui utilisent un de ces dispositifs, 33 % déclarent que leur environnement de travail a été fortement modifié ces trois dernières années suite à un changement d'organisation ou une restructuration. Ils ne sont que 23 % dans celles qui n'en utilisent aucun. Pourtant le lien entre présence d'un dispositif organisationnel et perception d'un changement par le salarié n'est pas nécessairement causal. Ces dispositifs se réfèrent en effet à des principes formels qui ne se traduisent pas toujours par des pratiques concrètes. D'ailleurs, en présence d'un dispositif organisationnel nouveau déclaré par l'entreprise, une large fraction de la main-d'œuvre n'indique pas de changement dans l'organisation du

Graphique 2
Les combinaisons intra et inter dispositifs les plus fréquentes dans les entreprises



Sélection de combinaisons intra-dispositifs
L'ensemble des combinaisons ne totalise pas 100 %, car nous avons sélectionné les combinaisons les plus fréquentes.

Sélection de combinaisons inter-dispositifs
1 - Chaque lettre représente la présence dans l'entreprise d'au moins un des dispositifs représentés par la lettre.
2 - L'ensemble des combinaisons ne totalise pas 100 %, car nous avons sélectionné les combinaisons les plus fréquentes.

Source : enquêtes Changements Organisationnels et Informatisation de 1997 (MEFI - SESSI, MAP - SCEES).

travail. A l'inverse, en l'absence de tout dispositif, près du quart des salariés perçoivent un changement.

Cependant, la perception du changement est d'autant plus forte que le nombre de dispositifs utilisés est élevé : 36 % des salariés indiquent que leur environnement de travail a été modifié lorsque l'entreprise en

utilise de deux à cinq, 40 % lorsqu'elle en utilise plus de cinq. Ainsi, les variables qui se rattachent à des questions « subjectives » (perception du changement, par exemple) sont statistiquement associées au cumul des dispositifs alors que les questions plus « objectives » (dans votre travail, faites-vous ceci ou cela ?) sont liées à

la nature de chaque dispositif organisationnel mobilisé par l'entreprise.

Comment le recours à chacun de ces dispositifs organisationnels influence-t-il le travail du salarié ?

Pour analyser l'effet propre de chacun des dispositifs sur les postes de

travail, nous avons estimé des modèles *logit* où les variables décrivant le travail des salariés sont expliquées par leur groupe socioprofessionnel, par leur rattachement à une entreprise de plus ou de moins de 500 salariés et par l'utilisation de chacun des treize dispositifs organisationnels recensés (encadré 3). Les variables expliquées portent sur le rythme de travail, la réalisation de tâches qui « enrichissent » le poste de travail, l'initiative et l'autonomie, et le travail collectif (2). Les modèles testent donc les effets des choix organisationnels de l'entreprise sur l'ensemble des salariés, sachant que l'on contrôle l'effet imputable au groupe socioprofessionnel sur les caractéristiques du poste de travail (cet effet est décrit dans l'encadré 4). Ces résultats ouvrent des pistes de réflexion sur les liens entre l'évolution du travail et les choix organisationnels des entreprises, et ont pour objectif d'alimenter les débats sur ces thèmes, plutôt que de clore la discussion.

Qualité et juste-à-temps : des dispositifs à fort contenu procédural dont les effets s'opposent

En ce qui concerne le rythme de travail des salariés, les effets des dispositifs de qualité et des dispositifs en juste-à-temps s'opposent (tableaux 1 et 2). Les entreprises certifiées ISO, ou poursuivant une démarche de qualité totale, emploient des salariés qui

déclarent moins souvent faire un travail répétitif que celles qui livrent en juste-à-temps : la proportion estimée d'ouvriers qui disent répéter à fréquence rapide une même série de gestes ou d'opérations est respectivement de 17 %, 19 % et 29 % pour ces trois dispositifs. De plus, dans les entreprises qui appliquent une démarche de qualité totale, les salariés déclarent moins souvent qu'ils ont des délais à respecter alors que, lorsque l'entreprise demande à ses fournisseurs de livrer en juste-à-temps, ils sont plus souvent astreints à des normes et à des délais de l'ordre de l'heure. Les dispositifs de qualité induiraient donc moins de répétitivité et de pression temporelle sur le travail que les dispositifs en juste-à-temps.

La « certification ISO » est positivement corrélée à la plupart des tâches qui « enrichissent » le travail : les salariés des entreprises certifiées déclarent plus souvent faire des propositions pour l'amélioration du poste de travail, devoir respecter des normes de qualité précises et chiffrées, faire des tests de qualité et des essais de produit. Ils participent aussi plus souvent à des réunions, à la formation des nouveaux et des intérimaires. En revanche, ils travaillent moins souvent de façon permanente au contact du client. Les dispositifs de juste-à-temps n'affectent aucune de ces caractéristiques du poste de travail.

Dans une certaine mesure, l'initiative est favorisée par la « certification ISO » : les salariés des entreprises certifiées ont plus souvent la possibilité de modifier la nature ou la quantité de travail à faire ou la façon de procéder en discutant avec leur entourage ; ils donnent aussi fréquemment des indications à d'autres personnes sur ce qu'elles doivent faire, que ces personnes soient des collègues proches, des collègues d'autres services ou d'autres entreprises. Par contre, lorsqu'ils reçoivent des consignes, des modes d'emploi ou des ordres, ils sont plus nombreux à déclarer devoir les suivre strictement. Il semble que

l'autonomie associée à ces dispositifs s'accompagne d'une délimitation précise du cadre d'action du salarié.

Les salariés dont les entreprises *livrent* en juste-à-temps disent aussi suivre strictement les consignes mais, cette fois, sous surveillance : 50 % déclarent que leur rythme de travail est soumis aux contrôles ou surveillances permanents de la hiérarchie, contre 44 % dans la population de référence. La pression hiérarchique est au contraire moins forte lorsque l'entreprise *produit*, ou lorsqu'elle demande à ses fournisseurs de livrer, en juste-à-temps. Pour ces deux dispositifs, les probabilités estimées sont respectivement de 40 % et 39 %.

Quand l'entreprise est « certifiée ISO », ou exige de ses fournisseurs une assurance de qualité, les salariés disent plus souvent qu'ils participent à un travail collectif autour de la conception, de la recherche ou des études, mais pas dans le domaine de la production. À l'inverse, la production en juste-à-temps semble favoriser un travail de production plus collectif avec les collègues proches. Enfin, livrer ou faire livrer en juste-à-temps limite le recours au travail collectif, qu'il soit de conception ou de fabrication.

Les méthodes d'analyse des produits et des procédés s'inscrivent dans une logique marchande, celles de maintenance préventive dans une logique industrielle

Toutes choses égales par ailleurs, la formalisation de contrats de type clients/fournisseurs internes n'est associée à aucun effet particulier (tableau 3). Dans les entreprises organisées en centres de profit, les salariés ont à la fois un travail plus répétitif et sont plus nombreux à déclarer travailler en permanence en groupe. Leurs contacts avec le client sont limités. Ils déclarent moins souvent respecter strictement les consignes que les salariés soumis à des dispositifs

(2) - D'après les enquêtes *Conditions de travail, les salariés déclarent plus souvent disposer de marge de manœuvre en 1998 qu'en 1991, mais ceux qui disent que leur rythme de travail dépend de la surveillance hiérarchique sont également plus nombreux. Et si de nouvelles formes d'organisation du travail et des technologies plus sophistiquées sont apparues, le travail taylorisé n'en a pas pour autant disparu [Bué, Rougerie, 1999]. L'enquête *Changements Organisationnels et Informatisation (COI) permet de relier ces situations à l'organisation du travail dans les entreprises et de voir comment le salarié perçoit les changements et leurs conséquences sur son travail.**

Tableau 1
Impact des dispositifs de qualité sur le travail des salariés

Dispositifs mis en place dans l'entreprise	La certification ISO		Une autre démarche de qualité		La certification ISO demandée aux fournisseurs		Population de référence (I)
	sens de l'effet	fréquence estimée	sens de l'effet	fréquence estimée	sens de l'effet	fréquence estimée	fréquence estimée
Impact sur ...							
Rythmes de travail :							
ne pas avoir de délais	ns	//	+	18 %	ns	//	13 %
faire un travail répétitif avec un temps de cycle court (2)	-	17 %	(-)	19 %	ns	//	22 %
Organisation du poste de travail :							
faire des propositions pour l'amélioration du poste de travail	+	58 %	ns	//	ns	//	49 %
devoir respecter des normes de qualité chiffrées	+	48 %	ns	//	ns	//	37 %
faire des tests de qualité ou des essais de produit	+	51 %	ns	//	ns	//	41 %
former des nouveaux ou des intérimaires au poste de travail	+	64 %	ns	//	ns	//	55 %
participer à au moins deux réunions par an	+	30 %	ns	//	ns	//	26 %
avoir en permanence des contacts avec le client	-	2%	ns	//	ns	//	3 %
Autonomie et hiérarchie :							
pouvoir modifier la nature ou la quant. de travail à faire	+	45 %	ns	//	ns	//	40 %
donner des indications à d'autres pour faire le travail (3)	+	75 %	ns	//	ns	//	70 %
suivre strictement les consignes	(+)	62 %	ns	//	ns	//	58 %
Travail collectif :							
qui concerne la conception	+	5 %	ns	//	(+)	5 %	4 %

Codification du sens de l'effet : + et - lorsqu'il y a un effet positif ou négatif significatif au seuil de 5 %, (+) et (-) des effets significatifs au seuil de 10 %, et ns pas d'effet significatif au seuil de 10 %. Seules les variables sur lesquelles au moins un des dispositifs de qualité a une influence au seuil de 10 % sont retenues dans ce tableau.

Lecture : se reporter à l'exemple de l'encadré 3.

(1) - La population de référence est celle des ouvriers des entreprises de moins de 500 salariés qui n'ont mis en place aucun dispositif organisationnel

(2) - On considère ici que le travail est répétitif lors que le temps du cycle est inférieur à la minute.

(3) - On entend par «d'autres» : les collègues, les autres services de l'entreprise ou les personnes extérieures à l'entreprise.

Source : enquêtes Changements Organisationnels et Informatisation de 1997 (MEFI - SESSI, MAP - SCEES, MES - DARES).

Tableau 2
Impact des dispositifs de juste-à-temps sur le travail des salariés

Dispositifs mis en place dans l'entreprise	La livraison en juste-à-temps		La production en juste-à-temps		Les fournisseurs doivent livrer en juste-à-temps		Population de référence (I)
	sens de l'effet	fréquence estimée	sens de l'effet	fréquence estimée	sens de l'effet	fréquence estimée	fréquence estimée
Impact sur ...							
Rythmes de travail :							
ne pas avoir de délais	ns	//	ns	//	(-)	11 %	13 %
avoir des normes ou délais courts de l'ordre de l'heure	ns	//	ns	//	(+)	37 %	34 %
faire un travail répétitif avec un temps de cycle court (2)	+	29 %	ns	//	ns	//	22 %
travailler sous contraintes mécaniques (3)	(+)	51%	ns	//	ns	//	47 %
Autonomie et hiérarchie :							
avoir des salariés sous ses ordres	ns	//	(-)	12 %	ns	//	14 %
travailler sous surveillance hiérarchique	+	50 %	(-)	40 %	-	39 %	44 %
suivre strictement les consignes	(+)	62 %	ns	//	ns	//	58 %
Travail collectif :							
participer à un travail collectif	(-)	44 %	+	53 %	ns	//	48 %
le faire tout le temps ou presque	ns	//	ns	//	(-)	//	26 %
avec les collègues proches	ns	//	(+)	52 %	ns	//	48 %
qui concerne la production	ns	//	(+)	50 %	ns	//	46 %
qui concerne la conception	(-)	3 %	ns	//	-	3 %	4 %

Codification du sens de l'effet : + et - lorsqu'il y a un effet positif ou négatif significatif au seuil de 5 %, (+) et (-) des effets significatifs au seuil de 10 %, et ns pas d'effet significatif au seuil de 10 %. Seules les variables sur lesquelles au moins un des dispositifs de juste-à-temps a une influence au seuil de 10 % sont retenues dans ce tableau.

Lecture : se reporter à l'exemple de l'encadré 3.

(1) - La population de référence est celle des ouvriers des entreprises de moins de 500 salariés qui n'ont mis en place aucun dispositif organisationnel.

(2) - On considère ici que le travail est répétitif lors que le temps du cycle est inférieur à la minute.

(3) - On considère ici que l'on travaille sous contraintes mécaniques lorsque le rythme de travail est imposé par le déplacement automatique d'un produit ou la cadence automatique d'une machine.

Source : enquêtes Changements Organisationnels et Informatisation de 1997 (MEFI - SESSI, MAP - SCEES, MES - DARES).

Tableau 3
Impact des dispositifs de pseudo-marché sur le travail des salariés

Dispositifs mis en place dans l'entreprise	Organisation de l'entreprise en centres de profit		Formalisation de contrats type clients / fournisseurs		Population de référence (1)
	sens de l'effet	fréquence estimée	sens de l'effet	fréquence estimée	fréquence estimée
Impact sur ...					
Rythmes de travail : faire un travail répétitif avec un temps de cycle court (2)	+	18 %	ns	//	22 %
Organisation du poste de travail					
participer à au moins deux réunions par an	+	28 %	ns	//	26 %
avoir en permanence des contacts avec le client	-	4 %	ns	//	3 %
Autonomie et hiérarchie :					
respecter strictement les consignes	-	54 %	ns	//	58 %
Travail collectif :					
travailler en groupe tout le temps ou presque	+	29 %	ns	//	26 %

Codification du sens de l'effet : + et - lorsqu'il y a un effet positif ou négatif significatif au seuil de 5 %, (+) et (-) des effets significatifs au seuil de 10 %, et ns pas d'effet significatif au seuil de 10 %. Seules les variables sur lesquelles au moins un des dispositifs de pseudo-marché a une influence au seuil de 10 % sont retenues dans ce tableau.

Lecture : se reporter à l'exemple de l'encadré 3.

(1) - La population de référence est celle des ouvriers des entreprises de moins de 500 salariés qui n'ont mis en place aucun dispositif organisationnel.

(2) - On considère ici que le travail est répétitif lorsque le temps du cycle est inférieur à la minute.

Source : enquêtes Changements Organisationnels et Informatisation de 1997 (MEFI - SESSI, MAP - SCEES, MES - DARES).

Tableau 4
Impact des autres dispositifs organisationnels innovants sur le travail des salariés

Dispositifs mis en place dans l'entreprise	Analyse des produits ou procédés		Maintenance préventive		Population de référence (1)
	sens de l'effet	fréquence estimée	sens de l'effet	fréquence estimée	fréquence estimée
Impact sur ...					
Rythmes de travail :					
ne pas avoir de délais	ns	//	(-)	10 %	13 %
devoir satisfaire une demande extérieure de manière immédiate	+	38 %	ns	//	31 %
Organisation du poste de travail :					
faire des propositions					
pour l'amélioration du poste de travail	ns	//	+	57 %	49 %
devoir respecter des normes de qualité chiffrées	ns	//	+	40 %	37 %
faire des tests de qualité ou des essais de produit	ns	//	+	45 %	41 %
former des nouveaux ou des intérimaires au poste de travail	(-)	52 %	+	60 %	55 %
participer à au moins deux réunions par an	ns	//	+	33 %	26 %
avoir en permanence des contacts avec le client	-	2 %	-	2 %	3 %
Autonomie et hiérarchie :					
pouvoir modifier la nature ou la quantité de travail à faire	ns	//	+	45 %	40 %
donner des indications à d'autres pour faire le travail	(+)	73 %	ns	//	70 %
travailler sous surveillance hiérarchique	ns	//	-	38 %	44 %
se débrouiller seul en cas d'imprévu	ns	//	+	45 %	41 %
Travail collectif :					
travailler en groupe tout le temps ou presque	-	22 %	ns	//	26 %
que ce travail de groupe concerne la production	-	42 %	ns	//	46 %

Codification du sens de l'effet : + et - lorsqu'il y a un effet positif ou négatif significatif au seuil de 5 %, (+) et (-) des effets significatifs au seuil de 10 %, et ns pas d'effet significatif au seuil de 10 %. Seules les variables sur lesquelles au moins un des dispositifs organisationnels innovants a une influence au seuil de 10 % sont retenues dans ce tableau.

Lecture : se reporter à l'exemple de l'encadré 3.

(1) - La population de référence est celle des ouvriers des entreprises de moins de 500 salariés qui n'ont mis en place aucun dispositif organisationnel.

Source : enquêtes Changements Organisationnels et Informatisation de 1997 (MEFI - SESSI, MAP - SCEES, MES - DARES).

de qualité ou de juste-à-temps. Enfin, ils participent plus fréquemment à des réunions. Cependant, au total, les dispositifs de pseudo-marchés apparaissent comme ayant peu d'effet sur le travail des salariés.

Les autres dispositifs organisationnels innovants semblent peu compatibles avec un travail en relation permanente avec la clientèle, mais c'est le seul effet qu'ils aient en commun (tableau 4). Les méthodes de maintenance préventive (type « 5S » ou « TPM ») se rapprochent, quant à leurs effets, des dispositifs de qualité et en particulier de la « certification ISO » : les salariés des entreprises qui y recourent déclarent moins qu'ils ont des délais à respecter, mais plus qu'ils peuvent faire des propositions pour améliorer leur poste de travail, qu'ils font des essais de produit ou des tests de qualité, et ils sont plus autonomes. Ils sont également en relation avec la clientèle.

Les méthodes d'analyse des produits et procédés (analyse de la valeur, analyse fonctionnelle ou AMDEC) affectent moins le travail. Elles s'accompagnent d'un rythme de travail qui dépend d'une demande à satisfaire immédiatement, mais n'exigent pas des salariés un contact permanent avec les clients. Les entreprises qui font appel à ces méthodes seraient plus proches du marché que celles qui pratiquent la maintenance préventive, plutôt tournées vers la bonne marche de leurs processus industriels. Par ailleurs, le travail permanent en groupe y est moins fréquemment déclaré par les salariés, surtout en ce qui concerne la production.

(3) - C'est-à-dire lorsque l'entreprise déclare que plus de 10% de ses salariés de production participent à un travail de groupe.

Les équipes et groupes de travail : des résultats surprenants

Les équipes ou groupes de travail représentent un des moyens utilisés par l'entreprise pour mobiliser sa main-d'œuvre et partager des informations autour d'objectifs communs. Les équipes de travail autonomes fonctionnent de manière permanente et assurent le bon déroulement des activités productives. Les équipes de résolution de problèmes et les équipes de projet se mettent en place de manière occasionnelle, les premières pour l'analyse des problèmes rencontrés dans les activités courantes de l'entreprise, les secondes pour définir et mettre en place un projet nouveau.

Lorsque l'on analyse leurs effets sur la description que font les salariés de leur travail, on est surpris par l'absence de certains liens, notamment avec la dimension collective, du travail (tableau 5). Seules les équipes de projet apparaissent liées à des indicateurs de travail collectif et ce lien est négatif : lorsque l'entreprise déclare impliquer ses salariés de production de manière non marginale (3) dans des équipes de projet, les salariés disent, eux, moins souvent travailler collectivement de façon permanente et dans le cadre des activités de production. Dans la mesure où les équipes de projet sont des dispositifs plutôt ponctuels de réflexion collective, ce résultat peut se comprendre. Mais l'on s'attendait à ce que les équipes de travail autonomes et de résolution de problèmes soient associées à un travail collectif intense autour de la production pour les premières, autour de la conception et des études pour les secondes. Aucun des indicateurs de travail collectif n'est positivement corrélé à ces deux formes de travail en équipe, mis à part la participation

à au moins deux réunions par an. Ces résultats peu intuitifs pourraient s'expliquer par des problèmes de mesure, ou être liés aux corrélations entre dispositifs. Ils suggèrent que l'on mesure effectivement des choses différentes lorsque l'on interroge l'entreprise sur les équipes de travail et lorsque l'on interroge le salarié sur le travail collectif ou en groupe. Une explication possible serait que les groupes ou équipes de travail déclarés par l'entreprise sont des dispositifs formels alors que, pour le salarié, le travail collectif ou de groupe évoque une réalité plus concrète. Le résultat obtenu en matière de réunions conforterait cette explication.

Par ailleurs, on s'attendait à ce que le recours à des équipes de travail autonomes ait des répercussions sur les indicateurs d'autonomie et de hiérarchie tirés des réponses des salariés. Or ce n'est pas le cas. Le travail des salariés apparaît peu sensible au recours par l'entreprise aux équipes autonomes. Seul le rythme de travail est modifié : les salariés concernés ont moins souvent à satisfaire une demande extérieure non immédiate ou à respecter des normes et délais de l'ordre de la journée. Tout comme la « certification ISO », ou les méthodes de maintenance préventive, les équipes de résolution de problèmes sont positivement associées à de nouvelles tâches qui enrichissent le poste de travail. Les équipes de projet concernent des entreprises où les salariés réagissent face à l'imprévu en se débrouillant seuls, font des tests de qualité ou des essais de produit, et déclarent moins souvent un travail répétitif.

*Nathalie GREENAN (CEE),
Sylvie HAMON-CHOLET
(DARES).*

Tableau 5
Impact des équipes ou groupes de travail sur le travail des salariés

Dispositifs mis en place dans l'entreprise	Équipes de travail autonomes		Équipes de résolution de problèmes		Équipes de projet		Population de référence (1)
	sens de l'effet	fréquence estimée	sens de l'effet	fréquence estimée	sens de l'effet	fréquence estimée	fréquence estimée
Rythmes de travail :							
avoir des normes ou délais de l'ordre de la journée	-	66 %	ns	//	ns	//	66 %
devoir satisfaire une demande ext. de manière non imm.	+	16 %	-	9 %	ns	//	12 %
faire un travail répétitif avec un temps de cycle court (2)	ns	25 %	ns	//	-	17 %	22 %
Organisation du poste de travail :							
faire des prop. pour l'amélioration du poste de travail	ns	//	+	56 %	ns	//	49 %
devoir respecter des normes de qualité chiffrées	ns	//	+	42 %	ns	//	37 %
faire des tests de qualité ou des essais de produit	ns	//	ns	//	+	46 %	41 %
participer à au moins deux réunions par an	+	29 %	+	32 %	ns	//	26 %
Autonomie et hiérarchie :							
se débrouiller seul en cas d'imprévu	ns	//	ns	//	+	45 %	41 %
Travail collectif :							
faire du travail de groupe	ns	//	+	50 %	ns	//	48 %
le faire tout le temps ou presque	ns	//	ns	//	-	22 %	26 %
que ce travail de groupe concerne la production	ns	//	ns	//	-	42 %	46 %
que ce travail de groupe concerne la conception	ns	//	ns	//	ns	//	4 %

Codification du sens de l'effet : + et - lorsqu'il y a un effet positif ou négatif significatif au seuil de 5 %, (+) et (-) des effets significatifs au seuil de 10 %, et ns pas d'effet significatif au seuil de 10 %. Seules les variables sur lesquelles au moins un des dispositifs de travail en groupe a une influence au seuil de 10 % sont retenues dans ce tableau.

Lecture : se reporter à l'exemple de l'encadré 3.

(1) - La population de référence est celle des ouvriers des entreprises de moins de 500 salariés qui n'ont mis en place aucun dispositif organisationnel.

(2) - On considère ici que le travail est répétitif lorsque le temps du cycle est inférieur à la minute.

Source : enquêtes Changements Organisationnels et Informatisation de 1997 (MEFI - SESSI, MAP - SCEES, MES - DARES).

— Bibliographie

- BUE J., 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, MES-DARES.
- CHARDON O., 1999, « Commerce du bricolage : l'informatique fédère des entreprises dans les réseaux », *INSEE Première*, n° 638, INSEE, mars.
- CASES C. ET ROUQUETTE C., 1999, « Les comptables à la pointe de l'informatique », *INSEE Première*, n° 677, INSEE, octobre.
- CÉZARD M., HAMON-CHOLET S., 1999, « Travail et charge mentale », *Premières Synthèses*, 99.07 - n° 27.1, MES-DARES.
- COUTROT T., 2000, « Innovations dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications », *Premières Synthèses*, 2000.03 - n° 09.2, MES-DARES.
- Dossiers de la DARES*, 1998 : « L'évolution de l'organisation du travail », *hors-série*, tome 2, décembre.
- FAVRE F., FRANCOIS J.P. et GREENAN N., 1998 : « Changements organisationnels et informatisation dans l'industrie », *Chiffres Clés, Référence*, N° 203, septembre 1998.
- FORAY D. et MAIRESSE J. (Dir.), 1999 : « Informatisation, Organisation et Performances » in « Innovations et performances : approches interdisciplinaires », p 43 – 209, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- FRECHOU H. et GREENAN N., 1993 : « L'organisation de la production dans l'industrie : des changements profonds », *Le 4-pages, SESSI*, n°43, janvier.
- GREENAN N. et MAIRESSE J., 1996, « Computers and Productivity in France : some evidence », Document de travail n° 5836 du National Bureau of Economic Research, novembre.
- GREENAN N. et MAIRESSE J., 1999, « Organizational change in french manufacturing : what do we learn from firm representatives and from their employees ? », Document de travail n° 7285 du National Bureau of Economic Research, août.
- ROUX P. et MICQUEL A.M., 1998 : « Objectifs : qualité et flexibilité (enquête sur les changements organisationnels et l'informatisation dans les IAA de 1994 à 1997) », *Agreste Primeur, la statistique agricole*, N°45, octobre.

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'Estrées 75700 Paris 07 SP. Tél. : 01.44.38.23.11 ou 23.14. Télécopie 01.44.38.24.43. www.travail.gouv.fr (Rubrique Emploi puis Études et Statistiques) - Directeur de la publication : Claude Seibel.

Secrétariat de rédaction : Catherine Demaison et Evelyn Ferreira. Maquettistes : Myriam Garric, Daniel Lepesant, Guy Barbut. Conception graphique : Ministère de l'emploi et de la solidarité. Flashage : AMC, Paris. Impression : Ecoprint, Pontcarré et JCDDM-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.

UN DISPOSITIF D'ENQUÊTE NOVATEUR

En 1997, à la demande de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES), le Centre d'Études de l'Emploi a coordonné un dispositif d'enquêtes à deux volets, entreprises / salariés, sur les changements organisationnels et l'informatisation (COI).

La conception de ce dispositif d'enquêtes s'appuie sur les conclusions d'un groupe de travail interdisciplinaire réuni à l'initiative de Dominique Foray et Jacques Mairesse. S'intéressant aux effets de l'informatisation sur les performances, ce groupe a rassemblé pendant trois ans des économistes, des gestionnaires et des sociologues [Foray et Mairesse, 1999, première partie]. Y ont participé des chercheurs du CNRS, du CNET, du Commissariat Général du Plan et de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales. Ces réflexions ont conduit à un projet ambitieux d'enquête couplée entreprises / salariés que l'enquête COI réalise en partie (1).

Celle-ci couvre le secteur industriel, les industries agricoles et alimentaires (IAA), une branche des services (les experts comptables) et une branche du commerce (les magasins de bricolage). Les entreprises ont été sélectionnées dans les fichiers des Enquêtes Annuelles d'Entreprise et interrogées par les gestionnaires de ces enquêtes. Ensuite des salariés ont été sélectionnés de manière aléatoire au sein de chaque entreprise dans le fichier des Déclarations Annuelles de Données Sociales de 1996.

Les volets « entreprises » ont été réalisés, selon le secteur concerné, par le Service des Statistiques Industrielles (SESSI), le Service Central des Enquêtes et Etudes Statistiques du Ministère de l'Agriculture (SCEES) et l'INSEE, et le volet « salariés » a été piloté par la DARES (2). Jusqu'alors, les enquêtes sur ces thèmes avaient été conduites séparément auprès des entreprises (enquête « changement organisationnel » réalisée par le SESSI en 1993) et auprès des salariés (enquêtes « Techniques et organisation du travail » réalisées par l'INSEE et la DARES en 1987 et 1993).

Le volet « entreprises » est composé de trois questionnaires différents pour l'industrie (y compris les IAA), pour les experts comptables et pour le commerce de bricolage. Le questionnaire « industrie et IAA » comporte une interrogation détaillée sur l'organisation et le processus d'informatisation interne de l'entreprise et s'adresse aux entreprises de 20 salariés ou plus. Les questionnaires « commerce » et « services », sont centrés sur l'organisation des réseaux entre entreprises ou établissements, réseaux dont l'informatique constitue un support ; ils ont été envoyés à l'ensemble des entreprises concernées. Les premiers résultats tirés de ces volets « entreprises » ont été publiés en 1998 et 1999 dans les supports des services statistiques producteurs [se reporter à la bibliographie de l'article].

Le volet « salariés » a été réalisé par l'INSEE pour le compte de la DARES, auprès de 9 000 salariés (tous secteurs confondus). Disposant d'un budget limité, l'enquête COI a pris le parti d'interroger seulement deux salariés dans les entreprises de moins de 500 salariés, trois dans les plus grandes. Ce choix s'appuie sur l'utilisation de l'enquête Techniques et organisation du travail pour mesurer l'effet de l'usage de l'informatique sur la productivité de l'entreprise [Greenan, Mairesse, 1996]. Bien que les réponses d'un petit nombre de salariés par entreprise soient sujettes à des erreurs d'échantillonnage importantes, cette expérience montre qu'elles donnent des résultats robustes quand elles sont incorporées à des modèles économétriques spécifiés au niveau de l'entreprise.

Au moment de la collecte, 10 % des salariés avaient quitté l'entreprise pour laquelle ils avaient été sélectionnés. 11 % n'ont pu être contactés, 8 % ont été contactés mais ont refusé de répondre, et 71 % ont accepté de répondre à l'enquête.

Le questionnaire s'intéresse aux caractéristiques du poste de travail des salariés, en termes de marge d'initiative, de communication, de rythme de travail, d'évaluation du travail et d'usage des nouvelles technologies.

Cette étude porte uniquement sur le secteur industriel, y compris les IAA. Le taux de réponse s'élève à 85 % en nombre d'entreprises. Les résultats présentés concernent les entreprises de plus de 50 salariés et les salariés de ces entreprises ayant au moins un an d'ancienneté au moment de l'enquête.

(1) - Le groupe de travail sur informatisation, organisation et performances était présidé par Pierre Dubois et animé par Nathalie Greenan et Vincent Mangematin. La réflexion sur le projet d'enquêtes statistiques a été coordonnée par Michel Gollac et Nathalie Greenan et a conduit à proposer un canevas de questionnaire pour réaliser une enquête couplée entreprises/salariés très approfondie. L'enquête COI n'a réalisé qu'une partie des ambitions de ce groupe qui envisageait d'interroger plusieurs responsables de l'entreprise et un nombre important de salariés.

(2) - Nathalie Greenan a coordonné ce dispositif d'enquêtes pour le Centre d'Études de l'Emploi. Sylvie Hamon-Cholet a été responsable, à la DARES, de la réalisation du volet « salariés ».

DÉFINITION DES DISPOSITIFS ORGANISATIONNELS OBSERVÉS DANS L'ENQUÊTE

Certification ISO 9001, ISO 9002, EAQF : les normes ISO 9001, 9002 ou EAQF (Assurance Qualité Fournisseurs) décrivent un ensemble de procédures à suivre pour atteindre un objectif de qualité. Elles peuvent concerner la production, mais aussi d'autres domaines de l'entreprise comme la formation ou la recherche. Ces dispositifs sont regroupés dans l'article sous le titre de « certification ISO ».

- **Autre système de certification ou démarche de qualité totale** : l'entreprise peut aussi être certifiée selon une autre norme (ISO 9003, autre système de certification) ou poursuivre une démarche de qualité totale n'ayant pas débouché sur une certification. Dans l'article, on fait référence aux « démarches de qualité totale ». La certification ISO, telle que décrite dans le paragraphe précédent semble plus exigeante et plus formalisée que « les démarches de qualité totale » décrite ci-dessus.

- **Garantie de qualité demandée aux fournisseurs** : une entreprise peut exiger de ses fournisseurs une garantie de qualité et qu'ils se conforment aux normes ISO ou à une autre démarche formalisée de qualité.

- **Système de livraison en juste-à-temps** : l'entreprise livre son client à la demande, dans des délais très courts. Cela permet au client de travailler avec des stocks faibles.

- **Système de livraison en juste-à-temps demandée aux fournisseurs** : de la même manière que pour la garantie de qualité, une entreprise peut exiger de ses fournisseurs qu'ils adoptent un système de livraison en juste-à-temps.

- **Système de production en juste-à-temps** : l'entreprise lance la production à la commande du client et elle produit et livre dans des délais très courts. Ce système est plus exigeant que le système de livraison en juste-à-temps, car il impose une tension sur l'ensemble des flux de l'entreprise alors qu'un système de livraison tend uniquement le flux « aval » (conditionnement, transport). La production en juste-à-temps est aussi liée à une personnalisation de la commande : l'entreprise ne peut produire et stocker à l'avance si le client demande des options spécifiques.

- **Analyse de la valeur, analyse fonctionnelle ou AMDEC** : AMDEC signifie « Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de la Criticité ». Ces trois méthodes ont pour objectif d'analyser les conséquences des choix de conception sur les procédés ou les produits (en termes de valeur du produit pour le client, de pannes de machine, de sécurité etc.). On parlera alors d'analyse des produits et procédés.

- **Méthode 5S ou TPM (Total Productive Maintenance)** : la méthode 5S est d'origine japonaise. La traduction des cinq termes commençant par S correspond à « rangement, ordre, inspection, propreté, discipline ». Ces deux méthodes visent à mobiliser l'utilisateur dans l'amélioration des installations en systématisant le recueil et l'analyse de l'information concernant les fuites, les petites pannes répétitives, les difficultés d'accès, la marche dégradée des équipements etc. On parlera alors de maintenance préventive. Dans l'article, analyse des produits et procédés et maintenance préventive seront regroupées sous le terme générique de dispositifs organisationnels innovants.

- **Organisation en centres de profit** : un centre de profit est une unité de l'entreprise qui a une marge de manœuvre budgétaire, et donc une relative autonomie dans ses choix (souvent, un système de comptabilité en propre, qui lui permet de mesurer son profit). Ainsi, une entreprise peut avoir des centres de profit régionaux ou encore, si elle a plusieurs activités (verre, carton par exemple), des centres de profit par activité.

- **Formalisation en interne de contrats de type clients / fournisseurs** : en formalisant des contrats de type client / fournisseur en interne, l'entreprise gère les échanges de biens et services entre ses différentes unités comme si ces échanges étaient réalisés sur un marché. Avec l'organisation en centres de profit, les contrats de type clients / fournisseurs internes instaurent donc des mécanismes de marché au sein de l'entreprise. C'est pourquoi nous les appelons dispositifs de « pseudo-marché ».

- **Équipes ou groupes de travail autonomes** : il s'agit de groupes d'ouvriers ou d'employés collectivement responsables d'un ensemble d'activités.

- **Équipe ou groupes de résolution de problèmes** : il s'agit de groupes d'ouvriers ou d'employés qui se réunissent régulièrement pour traiter de problèmes identifiés et des moyens de les résoudre.

- **Équipes ou groupes de projet** : il s'agit de groupes transversaux de salariés qui se réunissent ponctuellement autour de la mise en place d'un projet nouveau (innovation de produit par exemple). Ces groupes réunissent des spécialistes des différents services de l'entreprise, et parfois des opérationnels (ouvriers, agents de maîtrise, techniciens).

LE MODÈLE LOGIT UTILISÉ

Dans ce modèle, chaque variable décrivant le poste de travail du salarié est expliquée par son groupe socioprofessionnel (en quatre modalités), son appartenance à une entreprise de plus ou de moins de 500 salariés et les différents dispositifs organisationnels que l'entreprise déclare utiliser en 1997.

Les variables décrivant le poste de travail du salarié sont de type dichotomique : le salarié déclare-t-il ou non que son poste de travail présente une caractéristique donnée ? Elles apparaissent en ligne dans les tableaux 1 à 5.

Les dispositifs organisationnels dont on mesure la présence ou l'absence dans l'entreprise sont ceux présentés dans l'encadré 2. Ils apparaissent en colonne dans les tableaux.

Les résultats des modèles estimés s'interprètent en terme d'écart à une population de référence, qui est ici celle des ouvriers des entreprises de moins de 500 salariés, n'utilisant aucun des dispositifs testés. Pour cette population, on a calculé une probabilité ou fréquence estimée à partir des constantes du modèle. Cette fréquence est reportée dans la dernière colonne des tableaux 1 à 5. Pour chacune des caractéristiques du poste de travail des salariés, on mesure, grâce au modèle, comment cette probabilité (ou fréquence) de référence évolue lorsque l'entreprise passe d'une situation où elle n'a aucun dispositif à une situation où elle utilise l'un ou l'autre de ces dispositifs.

Ces modèles simples ne sont pas sans limite. Tout d'abord, la colinéarité que les différents dispositifs entretiennent entre eux peut rendre l'identification de certains effets plus difficile, mais elle rend nécessaire de considérer l'ensemble des dispositifs (1). Deuxièmement, ces modèles n'éliminent pas tous les effets de structure possibles. Pour être plus précis, il aurait fallu avoir des informations dynamiques du côté des entreprises (quel dispositif a été adopté sur la période) et du côté des salariés (avez-vous commencé à faire telle ou telle chose sur la période), et introduire toutes les variables explicatives correspondant à ces effets (2). Enfin, ces modèles supposent un effet uniforme des dispositifs quel que soit le groupe socioprofessionnel. Nous avons testé la pertinence de cette hypothèse en travaillant aussi à partir de sous-populations de telle ou telle qualification. Seuls des changements à la marge dans les conclusions en sont ressortis. Enfin, au-delà de ces aspects purement statistiques, qui appellent des investigations supplémentaires, il apparaît indispensable de croiser l'analyse de ces résultats avec les enseignements issus de la recherche sur le travail, notamment des travaux des sociologues, des ergonomes, des psychologues, des économistes et des spécialistes de la gestion.

Exemple de lecture à partir du tableau n° 1 :

22 % des ouvriers des entreprises de moins de 500 salariés qui n'ont pas mis en place de dispositif organisationnel font un travail répétitif avec un temps de cycle court. Lorsque l'entreprise a mis en place la certification ISO, cette proportion passe à 17 %. La différence entre les deux fréquences est de - 5 points. Le fait que l'entreprise ait mis en place la certification ISO a donc un effet négatif sur le travail répétitif.

Au sein d'un tableau, les fréquences peuvent être comparées entre les différentes colonnes à l'intérieur d'une ligne, mais elles ne doivent pas être comparées d'une ligne à l'autre. D'un tableau à l'autre, les fréquences peuvent être aussi comparées pour les mêmes variables en ligne. Par exemple, dans le tableau 1, on observe que 49 % des salariés au sein de la population de référence font des propositions pour l'amélioration du poste de travail. Cette fréquence estimée s'élève à 58 % lorsque l'entreprise est « certifiée ISO ». Ces 58 % peuvent être comparés aux 57 % que l'on lit dans le tableau 4 associés à la maintenance préventive dans la ligne concernant les propositions pour l'amélioration du poste de travail.

(1) - Une solution serait de travailler à partir du nombre de dispositifs ou directement à partir des combinaisons de dispositifs. Mais le nombre des dispositifs n'informe pas sur leur nature et les combinaisons existantes sont si nombreuses qu'un travail de regroupement préalable aurait été nécessaire, rendant les interprétations plus difficiles.

(2) - La seule question dynamique qui a été posée au salarié concerne la perception du changement. En revanche, dans le questionnaire « entreprises », pour huit dispositifs (voir graphique 1), on dispose d'une information dynamique. Les tests conduits en distinguant l'usage stable entre 1994 et 1997 d'un usage plus intensif ne modifient pas le cœur des résultats. Tout au plus, permettent-ils d'affiner certains des effets enregistrés avec les variables mesurant l'usage des dispositifs en 1997.

Encadré 4

ORGANISATION ET CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIÉS SELON LA CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE

Lors de l'exploitation des données, on a redressé l'échantillon des salariés de manière à pouvoir faire des statistiques descriptives. Les résultats de l'enquête COI présentés ici ne sont pas très différents de ceux des enquêtes Conditions de Travail portant sur un champ comparable (entreprises de 50 salariés ou plus de l'industrie). Les caractéristiques du poste de travail restent très liées au groupe socioprofessionnel des salariés. Le tableau a (ci-après) en montre les effets sur le contenu du travail (1).

Selon les enquêtes Conditions de travail, les ouvriers sont de plus en plus concernés par la qualité des produits qu'ils fabriquent [Cézar, Hamon-Cholet, 1999]. Ils n'en demeurent pas moins soumis à un rythme de travail très taylorisé [Bué, Rougerie, 1999]. Les résultats de COI confirment ces constatations. Ainsi, la moitié des ouvriers déclare devoir respecter des normes de qualité chiffrées, et faire des tests ou des essais de produit (tableau ci-dessous). Simultanément, 20 % des ouvriers disent faire un travail répétitif avec un temps de cycle court (2) et 51 % travailler sous contraintes machiniques(3). Environ un tiers a souvent des normes ou des délais à respecter (à la journée ou à l'heure), et même s'ils ne sont pas les plus nombreux à dire devoir satisfaire des demandes extérieures immédiatement, 30 % sont désormais concernés. S'ils gagnent en autonomie, la surveillance hiérarchique reste très présente : 41 % peuvent modifier la nature ou la quantité de travail à faire, et près de 70 % choisir la façon de faire son travail ; mais ils sont aussi 41 % à travailler sous surveillance hiérarchique et près des deux tiers à devoir suivre strictement les consignes. Ils sont assez fortement associés au travail collectif, surtout si celui-ci se pratique avec des collègues proches et concerne la production.

Les employés de l'industrie, de par la nature de leur emploi qui consiste essentiellement en des tâches administratives, sont peu soumis à des contraintes liées à la fabrication du produit, mais ils doivent souvent faire face à la demande extérieure : 55 % doivent y répondre de manière immédiate et près de 30 % sont en contact permanent avec le public. Ils bénéficient d'une assez grande marge d'initiative puisque 86 % peuvent choisir la façon de faire leur travail et plus de la moitié peuvent en modifier la nature ou la quantité. Ils travaillent peu sous surveillance hiérarchique mais doivent plus souvent que les ouvriers se débrouiller seuls en cas d'imprévu (60 % contre 42 %). Ils sont peu concernés par le travail collectif. En 1997, les ouvriers comme les employés effectuent des tâches qui étaient dévolues par le passé au personnel d'encadrement, comme faire des propositions pour l'amélioration du poste de travail, former des nouveaux ou des intérimaires, participer à des réunions.

Ils ont rarement des salariés sous leurs ordres mais ils sont nombreux à donner des indications à d'autres (notamment à des collègues) pour faire le travail.

Les professions intermédiaires, du fait de leur position, cumulent les contraintes liées à la production et celles liées à l'encadrement. Ils sont cependant moins soumis que les ouvriers aux contraintes machiniques et au travail répétitif. Pour tout ce qui touche à l'organisation du poste de travail, les indicateurs qui les concernent ont un niveau plus élevé que celui des indicateurs relatifs aux cadres ou aux ouvriers. S'ils sont autonomes, 20 % d'entre eux travaillent sous surveillance hiérarchique et 45 % suivent strictement les consignes. Du fait de leur position d'intermédiaire, ils sont souvent associés au travail de groupe, que ce travail soit destiné à la conception des produits ou des procédés, ou directement à la production.

Les cadres représentent la catégorie la plus autonome. Néanmoins, un tiers doit respecter des normes de qualité chiffrées et un quart doit suivre strictement les consignes. Mais ce sont aussi eux qui sont les plus directement soumis aux demandes des clients : 61 % doivent satisfaire des demandes de manière immédiate et 28 % sont en contact permanent avec les clients. Ils donnent souvent des indications aux autres pour faire le travail (91 %) mais sont seuls pour faire face à l'imprévu (80 %). 78 % d'entre eux déclarent travailler en groupe, avec des collègues proches (62 %), dans le cadre d'activités de conception (63 %).

Organisation et conditions de travail des salariés selon la catégorie socioprofessionnelle

En pourcentage

	Cadres	Profes. intern.	Employés	Ouvriers
Rythmes de travail :				
Proportion se salariés qui déclarent ...				
ne pas avoir de délais	10	10	18	13
avoir des normes ou délais de l'ordre de l'heure	7	17	11	36
avoir des normes ou délais de l'ordre de la journée	18	27	25	30
devoir satisfaire une demande ext. de manière immédiate	61	55	55	30
devoir satisfaire une dem. ext. de manière non immédiate	14	11	9	11
faire un travail répétitif avec un temps de cycle court (1)	1	3	5	20
travailler sous contraintes machiniques (2)	4	13	3	51
Organisation du poste de travail :				
proportion de salariés qui déclarent ...				
faire des propositions pour l'amélioration du poste de travail	78	80	58	61
devoir respecter des normes de qualité chiffrées	32	44	15	48
faire des tests de qualité ou des essais de produit	52	57	17	49
former des nouveaux ou des intérimaires au poste de travail	63	70	60	66
participer à au moins 2 réunions par an	70	76	49	43
avoir en permanence des contacts avec le client	28	25	28	2
Autonomie et hiérarchie :				
proportion de salariés qui déclarent ...				
pouvoir modifier la nature ou la quantité de travail à faire	82	74	54	41
donner des indications à d'autres pour faire le travail (3)	91	88	67	72
avoir des salariés sous ses ordres	68	44	7	1
travailler sous surveillance hiérarchique	9	21	16	41
pouvoir choisir la façon de faire son travail	97	90	86	69
se débrouiller seul en cas d'imprévu	80	70	60	42
suivre strictement les consignes	28	45	54	64
Travail collectif :				
proportion de salariés qui déclarent ...				
faire du travail de groupe	78	64	32	54
le faire tout le temps ou presque	10	12	6	28
que ce travail de groupe se fait avec des collègues proches	62	57	29	53
que ce travail de groupe concerne la production	12	24	8	46
que ce travail de groupe concerne la conception	63	38	23	8

- (1) - On considère ici que le travail est répétitif lorsque le temps du cycle est inférieur à la minute.
- (2) - On considère ici que l'on travaille sous contraintes machiniques lorsque le rythme de travail est imposé par le déplacement automatique d'un produit ou la cadence automatique d'une machine.
- (3) - On entend par « d'autres » : les collègues, les autres services de l'entreprise ou les personnes extérieures à l'entreprise.

Source : enquête Changements Organisationnels et Informatisation de 1997 (MES- DARES), volet « salariés ».

aussi eux qui sont les plus directement soumis aux demandes des clients : 61 % doivent satisfaire des demandes de manière immédiate et 28 % sont en contact permanent avec les clients. Ils donnent souvent des indications aux autres pour faire le travail (91 %) mais sont seuls pour faire face à l'imprévu (80 %). 78 % d'entre eux déclarent travailler en groupe, avec des collègues proches (62 %), dans le cadre d'activités de conception (63 %).

(1) - L'échantillon prévoyait d'interroger deux salariés dans les entreprises de moins de 500 salariés et trois dans les plus grandes (encadré 1). Il a été redressé a posteriori en fonction de la taille et du secteur de l'entreprise, mais aussi du groupe socioprofessionnel, de l'âge et du sexe du salarié afin de pouvoir aussi fournir, au moyen de la statistique descriptive, des données sur cette population salariée.

(2) - Voir note 1 du tableau.

(3) - Voir note 2 du tableau. Dans l'enquête COI, 35 % des ouvriers déclarent avoir un rythme de travail imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce et 44 % par la cadence automatique d'une machine.