

# PREMIÈRES SYNTHÈSES

## L'ÉVOLUTION EN DEUX ANS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL : PLUS DE CONTRAINTES MAIS AUSSI PLUS D'AUTONOMIE POUR LES SALARIÉS

*RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE  
"TECHNIQUES ET ORGANISATION DU TRAVAIL" EN 1993*

*De plus en plus de salariés sont soumis à des délais, des consignes, des modes opératoires précis. En 1993, 44 % d'entre eux déclarent que leur rythme de travail dépend de délais serrés. Ces traits caractérisent un travail de type industriel. En outre, l'influence de la demande continue de remonter vers l'amont des processus de production. Le travail devient plus collectif. L'interdépendance entre collègues s'accroît. Les salariés ont plus de relations avec l'extérieur de l'entreprise. L'autonomie progresse et va de pair avec l'expression collective sur le travail mais elle reste fortement encadrée.*

En 1993, 18,5 % des salariés ne déclarent pas subir de contrainte dans leur rythme de travail (16 % en 1991). Cependant, chaque type de contrainte est plus souvent cité. Près de 1,7 millions de salariés en subissent au moins trois. Il y a donc un phénomène de concentration des contraintes sur un certain nombre de salariés, essentiellement des ouvriers de type industriel.

### Contraintes liées aux machines : surtout les ouvriers de type industriel

35 % des ouvriers qualifiés de type industriel, 42 % des ouvriers non qualifiés de type industriel voient leur



rythme de travail imposé par «le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce» ou par «la cadence automatique d'une machine» (respectivement 30 % et 38 % en 1991) (1). La croissance de ces contraintes, intégrées aux machines, s'observe essentiellement dans l'industrie et plus particulièrement dans les industries agricoles et alimentaires, où près d'un salarié sur trois y est soumis. 20 % des salariés déclarent également d'«autres contraintes techniques». Toutefois, les salariés déclarent un peu moins souvent «répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations»: 25 % contre 30 % en 1991. 17% des ouvriers non qualifiés déclarent être soumis à des temps de cycle inférieurs à une minute; ils étaient 21 % en 1991.

### Des délais serrés encadrent plus souvent le travail

Des normes ou des délais précis et imposés (une journée maximum) pèsent de plus en plus sur le rythme de travail. Ils concernent 44 % des salariés contre 38 % en 1991. Cette exigence croissante vaut pour toutes les catégories, mais les ouvriers de type

(1) - Les ouvriers de type industriel sont des salariés effectuant des tâches manuelles, dans le cadre d'une division poussée du travail. Ils sont, notamment, chargés de la conduite de machines ou d'installations industrielles, ou effectuent un travail industriel dans le domaine des métaux, de la mécanique, du bois, de l'imprimerie, etc. Ils s'opposent aux ouvriers artisanaux. Ces derniers travaillent en général dans de petites structures, notamment dans le bâtiment et les métiers de l'alimentation (bouchers, boulangers, cuisiniers).

industriel y sont le plus fortement soumis, notamment ceux de la mécanique, du travail des métaux, de l'électricité. Bien que les délais serrés touchent surtout les plus jeunes, près de quatre salariés de plus de 55 ans sur dix y sont aussi soumis.

La demande des clients ou du public rythme le travail de près de six salariés sur dix en 1993 comme en 1991 (tableau 1). Les cols blancs restent les plus nombreux à être soumis à cette pression mais un peu moins souvent qu'en 1991, alors que les ouvriers le sont de plus en plus. L'industrie intègre davantage le souci de la demande dans l'organisation de la production : 52 % des salariés de l'industrie déclarent subir l'influence des clients en 1993 contre 46 % en 1991. La prise en compte de la demande dans la définition des produits, le raccourcissement des séries, le développement de la sous-traitance font que la demande influe de plus en plus sur l'amont des processus de production. Le secteur tertiaire, traditionnellement sensible à cette contrainte, l'est par contre un peu moins en 1993. Les salariés des petites entreprises (moins de 50 personnes) ressentent, bien entendu, la pression de la demande plus fortement que ceux des plus grandes.

La dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues encadre également le travail de plus d'un quart des salariés. L'interdépendance dans le travail s'observe plus fréquemment pour les sala-

riés d'exécution (34 % des ouvriers contre 22 % des cadres), dans l'industrie et dans le bâtiment, ainsi que dans les entreprises de plus de 50 salariés. Elle est d'autant plus forte que l'on est jeune. Cette interdépendance croissante dans le travail est plus la résultante de modes d'organisation du travail qu'une contrainte en soi. Automatisation, travail en équipes, gestion en flux tendus, renforcent le rôle des collectifs de travail et contribuent à cette interdépendance. Un quart des salariés déclare être soumis aux contrôles et à la surveillance exercés par la hiérarchie, soit un peu plus qu'en 1991. Ce type de contrôle est surtout fréquent dans les industries agricoles et alimentaires, et dans les grandes entreprises.

### L'autonomie progresse, mais les modes opératoires précis également

Les indicateurs de l'enquête repèrent un développement de l'autonomie des salariés dans leur travail : moindre «application stricte des consignes», plus grande initiative en cas d'incident, choix plus fréquent des moyens pour atteindre l'objectif fixé, possibilité de faire varier les délais. Pour faire correctement leur travail, 38 % des salariés déclarent appliquer strictement les consignes contre 42 % en 1991 (graphique 1). Les employés et les ouvriers restent les moins autonomes : 43 % des employés et des ouvriers qualifiés, 58 % des ouvriers

Tableau 1  
Proportion de salariés déclarant subir des contraintes

En pourcentage des salariés

	Cadres			Professions intermédiaires			Employés qualifiés			Ouvriers			Ouvriers non qualifiés			Ensemble		
	1984	1991	1993	1984	1991	1993	1984	1991	1993	1984	1991	1993	1984	1991	1993	1984	1991	1993
Déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce	-	-	-	1	1	2	-	1	2	4	8	13	10	16	20	3	4	6
Cadence automatique d'une machine	-	-	-	1	2	2	1	2	3	8	12	16	15	21	23	4	6	7
Normes ou délais courts	8	23	28	14	32	37	12	29	36	31	56	65	31	54	61	19	38	44
Demandes de clients ou du public	51	67	66	44	67	65	48	66	61	31	45	53	17	28	32	39	57	58
Contrôle permanent de la hiérarchie	8	10	11	14	18	19	18	23	23	20	30	33	24	34	37	17	23	24

Sources : Enquête Conditions de travail 1984 et 1991, enquête Techniques et Organisation du travail 1993.

non qualifiés appliquent les consignes. Quand, au cours du travail, quelque chose d'anormal se produit, plus d'un salarié sur deux règle personnellement l'incident. Le degré d'initiative des catégories d'exécution est plus important qu'en 1991, alors que celui des cadres, déjà élevé, reste stable (tableau 2). Les trois quarts des salariés déclarent avoir la possibilité de choisir ou de modifier l'ordre des tâches ou leur méthode de travail : 94 % des cadres mais seulement 49 % des ouvriers non qualifiés. Cette marge de manoeuvre est plus importante dans le tertiaire que dans l'industrie. 38 % des salariés peuvent faire varier les délais contre 35 % en 1991 (graphique 2). Mais, dans le domaine des délais, la marge de manoeuvre est plus grande dans l'industrie, sauf dans les industries agricoles et alimentaires.

Pourtant, parallèlement, de plus en plus de salariés se situent dans des modes opératoires précis, régis par des délais, des consignes, des modes d'emploi ou même des ordres. Variables ou non, l'existence de délais se généralise : 75 % des salariés déclarent en avoir en 1993, ils étaient 72 % en 1991.

Au total, la polyvalence en fonction des besoins de l'entreprise est moins fréquente qu'en 1991 quel que soit le niveau de qualification : elle concerne 19 % des salariés contre 23 % en 1991. Cette évolution peut être un effet de la crise mais aussi de résistance des salariés non qualifiés à une polyvalence qui ne se révèle pas toujours enrichissante. Les ouvriers non qualifiés demeurent les plus «polyva-

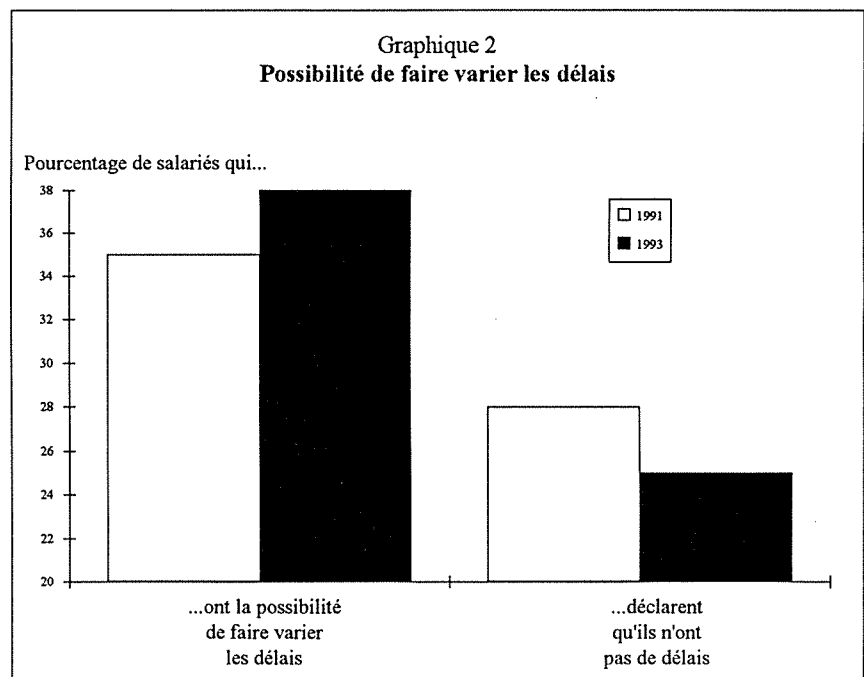
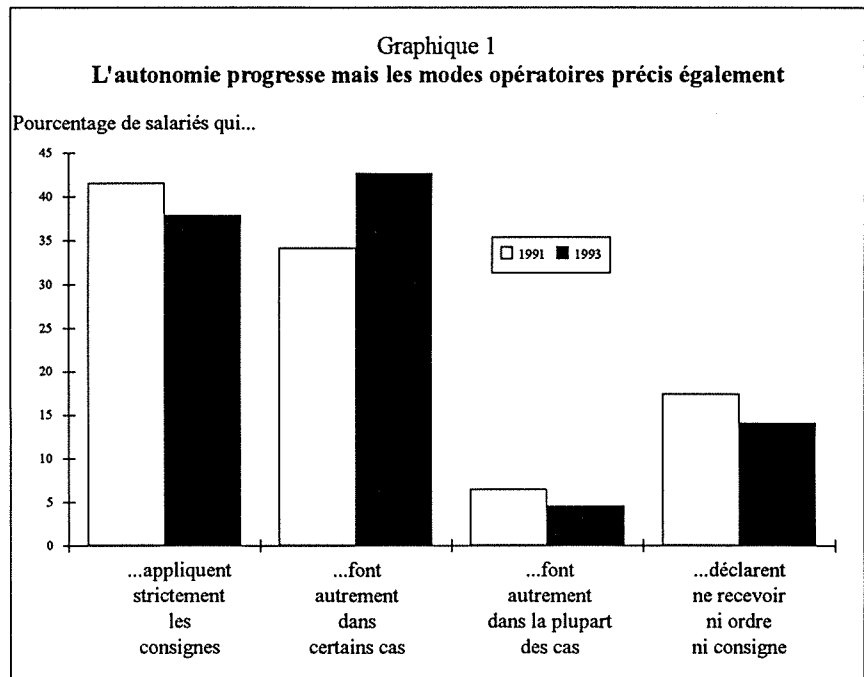


Tableau 2  
**L'initiative des salariés**

*En pourcentage des salariés*

Quand il se produit quelque chose d'anormal dans le travail, les salariés :	Cadres			Professions intermédiaires			Employés qualifiés			Ouvriers			Ouvriers non qualifiés			Ensemble		
	1987	1991	1993	1987	1991	1993	1987	1991	1993	1987	1991	1993	1987	1991	1993	1987	1991	1993
règlent en général l'incident	75	79	80	59	63	66	36	43	48	38	43	46	21	27	31	43	50	54
règlent seulement l'incident dans des cas prévus d'avance	13	10	9	20	16	15	20	17	16	21	16	18	16	13	13	19	15	15
font généralement appel à d'autres	9	10	10	20	20	18	43	40	35	40	41	36	62	60	56	37	35	30

Sources : Enquête Conditions de travail 1991, enquêtes Techniques et Organisation du travail 1987 et 1993.

lents», et la rotation régulière entre postes reste stable (tableau 3).

### Les réseaux de communication des salariés s'étendent à l'extérieur de l'entreprise

A mesure que la sous-traitance se développe, que les entreprises entretiennent des contacts plus nombreux et plus directs avec leur clientèle, les salariés reçoivent plus fréquemment des consignes ou demandent des renseignements à des personnes extérieures à l'entreprise. Les salariés les plus qualifiés disposent des réseaux de communication les plus étendus; ainsi, 60 % des cadres demandent des renseignements à des personnes externes

à l'entreprise contre seulement 9 % des ouvriers non qualifiés; 34 % des cadres reçoivent des consignes ou des indications de l'extérieur contre 10% des ouvriers non qualifiés. Par contre, les échanges avec la hiérarchie directe, c'est à dire la dimension «verticale» du réseau, ne dépend pas de la qualification; les cadres ont autant d'échanges avec leur hiérarchie que les ouvriers (tableau 4).

Les échanges avec les collègues sont aussi plus fréquents en 1993 qu'en 1987. Cette évolution recoupe l'influence croissante observée des collègues sur le rythme de travail. Par contre, les échanges avec la hiérarchie, déjà importants, ne se développent pas, et les discussions sur le contenu du travail - nature et quantité

du travail à effectuer - ont plus souvent lieu en l'absence de la hiérarchie, surtout pour les catégories d'exécution.

### L'expression collective est plus formalisée dans les grandes entreprises et chez les cadres

Sept salariés sur dix déclarent qu'ils «ont l'occasion d'aborder avec d'autres personnes de leur service ou de leur atelier des questions d'organisation et de fonctionnement de leur unité de travail»; 26 % des salariés dans le cadre de réunions régulières, 29 % dans le cadre de réunions irrégulières et 14 % en dehors de toute forme de réunion. Dans les grandes entreprises, l'expression collective est répan-

Tableau 3  
Proportion de salariés qui occupent différents postes

En pourcentage des salariés

	Cadres			Professions intermédiaires			Employés qualifiés			Ouvriers			Ouvriers non qualifiés			Ensemble		
	1987	1991	1993	1987	1991	1993	1987	1991	1993	1987	1991	1993	1987	1991	1993	1987	1991	1993
Avec rotation régulière entre plusieurs postes	2	2	2	4	4	5	5	6	7	3	5	5	5	6	7	4	5	6
Changeant de poste en fonction des besoins de l'entreprise	7	12	7	12	17	13	17	22	18	24	30	28	26	33	30	18	23	19

Sources : Enquête Conditions de travail 1991, enquêtes Techniques et Organisation du travail 1987 et 1993.

Tableau 4  
Les réseaux de communication

En pourcentage des salariés

	Cadres		Professions intermédiaires		Employés qualifiés		Ouvriers		Ouvriers non qualifiés		Ensemble	
	1987	1993	1987	1993	1987	1993	1987	1993	1987	1993	1987	1993
<b>En dehors des chefs, les autres personnes qui donnent des consignes ou des indications :</b>												
- collègues	38	40	41	45	39	39	39	41	36	38	39	41
- autres personnes de l'entreprise	39	36	37	39	31	28	30	28	27	23	33	31
- personnes extérieures à l'entreprise	32	34	25	28	16	18	18	21	9	11	19	22
<b>Demande de renseignement auprès de :</b>												
- supérieurs hiérarchiques	85	85	89	85	86	90	87	86	83	81	86	86
- collègues	78	85	79	84	67	69	68	74	60	64	70	75
- autres personnes de l'entreprise	62	64	50	55	31	32	28	30	21	20	36	40
- personnes extérieures à l'entreprise	55	59	39	46	19	24	18	22	8	9	25	32
<b>Discussions sur le contenu du travail :</b>												
- seul avec la hiérarchie	88	87	90	89	82	78	86	83	74	70	84	82
- avec des collègues et la hiérarchie	79	80	84	83	70	68	78	77	65	63	75	74
- entre collègues, sans la hiérarchie	86	87	89	90	77	77	85	87	73	76	82	83

Sources : Enquêtes Techniques et Organisation du travail 1987 et 1993.

due et se déroule dans le cadre de réunions tandis que dans les petites, l'expression est plus rare et plus informelle. Les oppositions sectorielles sont, pour l'essentiel, le reflet de ces différences de taille.

Plus leur qualification est élevée, plus les salariés ont l'occasion de s'exprimer, et plus ils le font dans un cadre formel. Plus de sept cadres et professions intermédiaires sur dix s'expriment dans le cadre de réunions, moins d'un employé ou ouvrier qualifié sur deux et seulement trois ouvriers non qualifiés sur dix. Par contre, la proportion de salariés qui s'expriment de façon informelle est de 8 % pour les cadres, de 20 % pour les ouvriers qualifiés (tableau 5). L'expression collective sur le travail va de pair avec l'autonomie. En effet, les salariés qui s'expriment collectivement sont plutôt ceux qui choisissent la façon de réaliser leur objectif de travail, ceux qui peuvent modifier l'ordre de leurs tâches, ceux qui peuvent échanger du travail avec un collègue, ceux qui règlent eux-mêmes les incidents et qui peuvent faire varier les délais. Par contre, le travail sous forte contrainte de rythme ne va pas de pair avec l'expression qui, lorsqu'elle existe, est alors plutôt informelle.

V. Aquain, J. Bué, L. Vinck.

Tableau 5  
L'expression collective sur le travail en 1993

En pourcentage des salariés

	Cadres	Profes. intern.	Employés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble
<b>S'expriment collectivement sur leur travail</b>						
- dans le cadre de réunions						
- régulières	43	39	20	16	13	26
- irrégulières	35	34	27	27	19	29
- sans réunion	9	11	15	20	16	14
<b>ne s'expriment pas</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>53</b>	<b>31</b>

Sources : Enquête Techniques et Organisation du travail 1993.

### Pour en savoir plus

J. Bué, M. Gollac, 1988 : «Techniques et organisation du travail», *Premiers résultats* n° 112, INSEE.

M. Gollac, 1989 : «Les dimensions de l'organisation du travail, communications, autonomie, pouvoir hiérarchique», *Économie et Statistique* n° 224, septembre.

M. Cézard, F. Dussert, M. Gollac, 1991 : «Les changements dans l'organisation du travail», *Premières Informations* n° 253, SES Ministère du Travail, novembre.

J. Bué, M.-F. Cristofari, M. Gollac, 1992 : «Techniques et organisation du travail, résultats de l'enquête de 1987», *Collection des rapports Travail-Emploi*, SES Ministère du Travail, novembre.

V. Aquain, M. Cézard, M. Gollac, L. Vinck, 1994 : «L'usage des nouvelles technologies continue de s'étendre», *Premières Synthèses* n° 49, DARES Ministère du Travail, mai.

## LES ENQUÊTES SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les données de 1993 proviennent de l'enquête «Techniques et organisation du travail», renouvellement d'une enquête similaire effectuée en 1987.

### *L'enquête «Techniques et organisation du travail» de 1993.*

Organisée et exploitée par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), cette enquête est réalisée en complément de l'enquête Emploi de l'INSEE. Le questionnaire a été soumis à un échantillon représentatif des personnes ayant un emploi en mars 1993 (environ 21 000 personnes). Le champ de l'enquête exclut certains ouvriers des chantiers temporaires, des jeunes et des étrangers hébergés en foyer, ainsi que des personnes des établissements hospitaliers, scolaires et hôteliers vivant en collectivité.

Les enquêtés doivent répondre personnellement. Leurs réponses se réfèrent aux modes d'organisation et aux techniques tels qu'ils les perçoivent, et non à partir de critères ou de grilles externes. Les résultats présentés ici portent sur les salariés, et concernent seulement la première partie du questionnaire consacrée à l'organisation du travail. L'enquête aborde aussi l'utilisation des outils modernes. Ce thème a fait l'objet d'un «Premières Synthèses» (n° 49, 2 mai 1994).

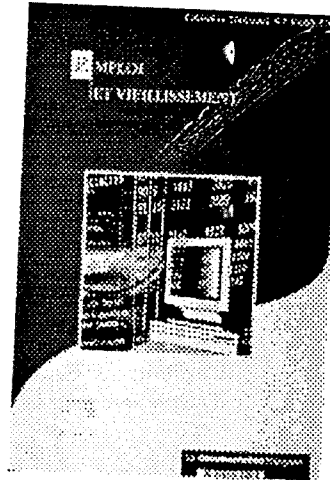
### *L'approche des modes d'organisation du travail.*

L'objectif des enquêtes «Techniques et Organisation du travail» est d'arriver à caractériser les modes d'organisation du travail à l'aide d'indicateurs indirects; il serait en effet très difficile à un salarié de répondre, par exemple, à la question «êtes-vous autonome?» : cette question ne se pose pas forcément ainsi pour lui. D'où un risque de non réponse ou de réponse pour faire plaisir, se faire valoir, etc... Une telle question nécessiterait un délai de réflexion que ce genre d'enquête ne permet pas. L'autonomie, par exemple, fait référence à des critères multiples constitutifs de l'organisation du travail. Ce sont donc des questions factuelles et précises qui sont posées dans ces enquêtes, comme par exemple la question : «Pour faire votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés?». C'est la manière dont le mode d'organisation est effectivement ressenti par les salariés qui nous intéresse ici; on ne cherche pas à cerner un fonctionnement théorique mais une réalité perçue.

### *Les difficultés de comparaison*

Les résultats de 1993 sont rapprochés de ceux de 1991, provenant d'une enquête différente, l'enquête «Conditions de travail» ainsi que de ceux de 1987, provenant d'une enquête similaire. Un certain nombre de questions sont communes aux deux types d'enquêtes et permettent des comparaisons. Les résultats pourraient être affectés d'incertitude due au contexte d'enquête différent et à l'évolution de la perception des travailleurs. Ils fournissent cependant des ordres de grandeur assez robustes. Ainsi, la nette accentuation des rythmes de travail observée entre 1984 et 1991 à partir des enquêtes «Conditions de travail» se trouve confirmée par l'enquête «Techniques et Organisation du travail» de 1993.

# EMPLOI ET VIEILLISSEMENT



Le problème du vieillissement de la population a commencé à être posé en France au cours des dernières années, essentiellement à travers ses conséquences sur la répartition future des richesses entre actifs et retraités. Or, le monde du travail va également connaître de profonds bouleversements. Dans les entreprises, les critères d'âge deviennent essentiels, même si la prise de conscience en est encore faible.

Comment évolue l'âge moyen dans les entreprises ? Quels enjeux dans le resserrement actuel de l'emploi sur les classes d'âge intermédiaires, avec les restrictions à l'entrée des jeunes et les incitations au retrait précoce pour les plus âgés ? Quel rôle pour les politiques publiques en la matière ? Autant de questions auxquelles ce cahier s'efforce de répondre en fournissant un ensemble de données commentées sur les thèmes de l'activité professionnelle et du chômage des travailleurs vieillissants, ainsi que des politiques publiques menées à leur intention.



Ministère du Travail, de l'Emploi  
et de la Formation Professionnelle  
Direction de l'Animation de la Recherche,  
des Études et des Statistiques

En vente à :

*La Librairie  
de la Documentation  
Française  
29-31, quai Voltaire  
75344 Paris Cedex 07*

Prix : 110 FF

# Premières Synthèses

Liste des dernières parutions :

- 94.01 (n° 37) - Développer la formation dans les entreprises.
- 94.03 (n° 38) - Les accidents du travail en 1992.
- 94.04 (n° 39) - La gestion de la main-d'oeuvre âgée dans les entreprises en 1991.
- 94.06 (n° 40) - Quelques expériences européennes des subventions à l'emploi.
- 94.07 (n° 41) - Les comptes de l'emploi et de la formation professionnelle en 1992.
- 94.08 (n° 42) - L'activité des organismes de formation : un marché de 28,5 milliards de Francs en 1991.
- 94.11 (n° 43) - Les expériences d'ajustement des salaires et de "partage du travail".
- 94.14 (n° 44) - Trois simulations de politiques économiques pour l'emploi en Europe.
- 94.16 (n° 45) - Recours aux contrats à durée déterminée : une relation d'emploi plus fragile, mais moins de licenciements économiques.
- 94.21 (n° 46) - Vingt ans d'évolution des conditions de travail.
- 94.23 (n° 47) - Le développement récent des politiques de motivation des salariés.
- 94.26 (n° 48) - Premier bilan de l'emploi et du chômage en 1993.
- 94.29 (n° 49) - L'usage des nouvelles technologies continue de s'étendre.
- 94.33 (n° 51) - L'opinion des Français sur le chômage, l'indemnisation des chômeurs et les politiques de l'emploi à la fin 1993.
- 94.34 (n° 50) - Les établissements créateurs d'emplois.
- 94.35 (n° 52) - Les contrats emploi-solidarité en 1993.
- 94.37 (n° 53) - Les emplois temporaires en 1992.
- 94.40 (n° 54) - L'évolution en deux ans de l'organisation du travail : plus de contraintes mais aussi plus d'autonomie pour les salariés.

# Premières Informations

Liste des dernières parutions :

- 94.02 (n° 390) - Les mouvements de main-d'oeuvre dans les établissements de 50 salariés et plus au deuxième trimestre 1993.
- 94.05 (n° 391) - Enquête mensuelle sur l'évolution des salaires : Résultats de décembre 1993.
- 94.09 (n° 392) - Le marché du travail en décembre 1993.
- 94.10 (n° 393) - Résultats provisoires de l'enquête trimestrielle sur l'activité et les conditions d'emploi de la main-d'oeuvre au 1er janvier 1994.
- 94.12 (n° 394) - Enquête mensuelle sur l'évolution des salaires : Résultats de janvier 1994.
- 94.13 (n° 395) - Le marché du travail en janvier 1994.
- Supplément au n° 395 - Annexe aux statistiques du marché du travail du mois de janvier 1994.*
- 94.15 (n° 396) - Évolution de l'emploi salarié dans les secteurs marchands non agricoles au quatrième trimestre 1993.
- 94.17 (n° 397) - Les mouvements de main-d'oeuvre dans les établissements de 50 salariés et plus au troisième trimestre 1993.
- 94.18 (n° 398) - Les salariés handicapés.
- 94.19 (n° 399) - Résultats de l'enquête trimestrielle sur l'activité et les conditions d'emploi de la main-d'oeuvre au 1er janvier 1994.
- 94.20 (n° 400) - Enquête mensuelle sur l'évolution des salaires : Résultats de février 1994.
- 94.22 (n° 401) - Le marché du travail en février 1994.
- 94.23 (n° 402) - L'activité des COTOREP de 1987 à 1991.
- 94.25 (n° 403) - Les mouvements de main-d'oeuvre dans les établissements de 50 salariés et plus au quatrième trimestre 1993.
- 94.27 (n° 404) - Enquête mensuelle sur l'évolution des salaires : Résultats de mars 1994.
- 94.28 (n° 405) - Le marché du travail en mars 1994.
- 94.30 (n° 406) - Les salariés au SMIC au 1er juillet 1993.
- 94.31 (n° 407) - Résultats provisoires de l'enquête trimestrielle sur l'activité et les conditions d'emploi de la main-d'oeuvre au 1er avril 1994.
- 94.32 (n° 408) - Les gains des salariés en octobre 1993.
- 94.36 (n° 409) - Enquête mensuelle sur l'évolution des salaires : Résultats d'avril 1994.
- 94.38 (n° 410) - Le marché du travail en avril 1994.
- 94.39 (n° 411) - Évolution de l'emploi salarié dans les secteurs marchands non agricoles au premier trimestre 1994.