

PREMIÈRES SYNTHÈSES

GESTION DE L'EMPLOI ET ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES INNOVANTES :

Une approche statistique des pratiques d'établissements

.....
• **La majorité des entreprises enquêtées en 1993**
• **par le Ministère du travail ont introduit des**
• **innovations dans leurs méthodes de travail :**
• **«juste-à-temps», politiques de qualité totale,**
• **décloisonnement des fonctions, allègement de**
• **la hiérarchie, sont désormais monnaie cou-**
• **rante, en liaison avec l'utilisation des techno-**
• **logies électroniques. Les établissements**
• **innovants n'apparaissent pourtant pas à court**
• **terme avoir une croissance plus forte ou des**
• **créations d'emploi plus importantes que les**
• **autres; mais ils gèrent leurs emplois de ma-**
• **nière plus active, et forment leurs salariés en**
• **visant la polyvalence. La plupart des innova-**
• **tions amènent à la fois un accroissement de**
• **l'autonomie des salariés dans leur travail, et**
• **une intensification des contrôles auxquels ils**
• **sont soumis; la production «juste-à-temps» et**
• **les méthodes de qualité renforcent la prescrip-**
• **tion du travail.**
.....

L'émergence de «nouveaux modèles productifs» est un fait acquis pour la plupart des spécialistes de la gestion du travail. De nombreuses études de cas ont décrit ce phénomène, que certains ont baptisé de «post-taylorisme». De façon résumée, il se caractérise par la conjonction d'innovations technologiques liées à la révolution électronique, d'innovations organisationnelles, fréquemment inspirées des méthodes japonaises, visant à accroître réactivité, qualité et fluidité, et de nouveaux principes d'organisation du travail reposant sur la polyvalence et l'initiative des salariés. Ces innovations seraient nécessaires pour répondre aux nouvelles conditions de la concurrence sur les marchés. Néanmoins la pénétration effective de ces nouveaux principes au sein du tissu économique est inégale, leurs effets réels sur l'orga-



nisation et les conditions de travail sont mal connus, et l'on sait assez peu de choses sur les formes de gestion de l'emploi qui y sont associées.

Il y a donc clairement, à côté des études monographiques, irremplaçables pour saisir le sens et la dynamique des innovations en cours, une place pour l'approche statistique : celle-ci peut resituer les études de cas dans leur contexte, et aider à évaluer la représentativité sociale réelle des innovations mises en exergue (1). Cette étude présente des résultats issus d'enquêtes récemment menées par la DARES et l'INSEE (encadré 1), en se basant sur un échantillon de 1 964 responsables d'établissements appartenant à des entreprises de plus de 50 salariés, de tous les secteurs (hormis l'administration), interrogés sur leur situation durant l'année 1992.

Les innovations organisationnelles : un phénomène de grande ampleur

L'enquête «REPONSE» commandée par la DARES (encadré 1) fournit, à partir des interviews des responsables du personnel, divers indicateurs concernant les technologies employées et les changements des méthodes de travail de l'établissement. La diffusion des technologies de l'électronique apparaît importante. Mais, hormis l'usage du micro-ordinateur, elle n'est pas générale, même dans l'industrie manufacturière : ainsi, dans le secteur des biens d'équipement (le plus concerné), les machines-

(1) - Les enquêtes INSEE-DARES "Conditions de travail" et "Techniques et organisations du travail", réalisées auprès des salariés, donnent le point de vue de ces derniers (encadré 2).

(2) - La norme ISO (International Standard Organization) sert de base à une certification de la qualité des procédures d'organisation, attribuée en France principalement par l'AFAQ (Association Française de l'Assurance Qualité).

Tableau 1
La diffusion des technologies électroniques

Pourcentage d'établissements utilisateurs

| Technologie employée | Robots | Machines-outils à commande numérique | PAO, CAO |
|--|------------|--------------------------------------|-------------|
| Industries agricoles et alimentaires . | 14,5 | 28,6 | 52,1 |
| Energie, biens intermédiaires | 20,9 | 34,8 | 53,0 |
| Biens d'équipement..... | 24,3 | 49,4 | 63,4 |
| Biens de consommation | 13,1 | 37,4 | 54,2 |
| BTP | 3,8 | 12,4 | 37,9 |
| Commerce | 3,2 | 5,0 | 17,9 |
| Transports, télécommunications | 2,5 | 1,8 | 15,4 |
| Services marchands | 1,7 | 4,4 | 21,4 |
| Santé..... | 4,2 | 2,5 | 15,5 |
| Banques, assurances | 1,4 | 0,3 | 33,3 |
| Tous secteurs | 6,5 | 12,5 | 30,7 |

Source : MTEFP-DARES, enquête REPONSE.

outils à commande numérique sont présentes dans 49 % des établissements et les robots dans 24 % (tableau 1).

En revanche la majorité des établissements déclarent avoir procédé à au moins un changement d'organisation au cours des années 1990-91-92. 46 % ont créé de nouvelles fonctions (commercial, marketing...), 33 % ont supprimé des fonctions, 37 % ont modifié leur classification des emplois... Les innovations dans les méthodes de travail sont elles aussi fréquentes (tableau 2) : en 1992, 24 % des établissements travaillent en «juste-à-temps», surtout dans l'industrie et particulièrement celle des biens de consommation (56 %). 34 % ont mis en place des «groupes de travail pluridisciplinaires» qui rassemblent des salariés de plusieurs services autour d'un projet; 27 % ont procédé à la suppression d'un niveau hiérarchique intermédiaire, aplatisant ainsi leur organigramme. Des cercles de qualité (ou groupes de résolution de problèmes) existent dans 34 % des établissements, et 38 % déclarent avoir mis en place une procédure tendant vers la «qualité totale»; 9 % se réclament même d'une norme ISO(2).

La plupart des responsables interrogés (68 %) estiment être soumis à «une plus forte exigence de qualité», ce qui explique sans doute l'ampleur des innovations observées. Globalement, 61 % des établissements ont adopté au moins une innovation organisationnelle, et 20 % en ont adopté trois ou plus. Innovation organisationnelle et innovation technologique vont souvent de pair : ainsi 45 % des établissements travaillant en «juste à temps» sont dotés de systèmes assistés par ordinateur (CAO, PAO...) contre 27 % des autres; 13 % des établissements ayant des cercles de qualité ont aussi des robots, contre 5 % des autres. Cette corrélation ne tient pas principalement à un effet de taille ou de secteur, puisqu'elle persiste lorsqu'on réalise une analyse «toutes choses égales d'ailleurs».

La convergence des innovations technologiques et organisationnelles délimite donc un type d'établissements qu'on peut qualifier d'«innovants». Mais il existe bien sûr diverses manières de définir cette population, qui vont influencer considérablement son extension apparente; par exemple selon qu'on ne retient que ceux qui ont adopté au

Tableau 2
La diffusion des innovations organisationnelles

En pourcentage

| Établissements où l'employeur a déclaré pratiquer... | Juste à temps | Cercles de qualité | Groupes pluri-disciplinaires | Suppression de niveaux hiérarchiques | Norme type ISO | Groupes autonomes |
|--|---------------|--------------------|------------------------------|--------------------------------------|----------------|-------------------|
| Industries agricoles et alimentaires . | 35,7 | 36,0 | 31,2 | 19,3 | 14,0 | 11,8 |
| Energie, biens intermédiaires | 49,0 | 49,2 | 48,0 | 36,9 | 27,6 | 20,7 |
| Biens d'équipement..... | 43,0 | 53,3 | 50,1 | 47,2 | 36,2 | 15,4 |
| Biens de consommation | 55,8 | 26,1 | 26,5 | 30,3 | 12,3 | 11,7 |
| BTP | 26,8 | 39,1 | 26,0 | 31,8 | 17,4 | 15,9 |
| Commerce | 19,6 | 22,0 | 21,9 | 23,7 | 7,5 | 8,8 |
| Transports, télécommunications | 20,4 | 36,5 | 24,7 | 21,2 | 7,0 | 6,0 |
| Services marchands | 16,8 | 32,7 | 41,9 | 23,3 | 11,5 | 11,7 |
| Santé | 8,6 | 18,4 | 48,8 | 16,6 | 0,0 | 4,7 |
| Banques, assurances | 2,9 | 41,3 | 30,8 | 29,8 | 0,0 | 9,8 |
| Tous secteurs | 23,6 | 34,3 | 33,9 | 27,3 | 10,6 | 11,4 |

Source : MTEFP-DARES, enquête REPONSE.

Encadré 1

PRÉSENTATION DES ENQUÊTES : «RÉPONSE» ET «STRUCTURE DES SALAIRES»

L'Enquête «Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprise» («REPONSE») fournit une description précise des processus, formels et informels, de concertation, de négociation et de conflit, en liaison avec les pratiques organisationnelles et salariales des entreprises. Elle a été réalisée pour la DARES par BVA d'avril à octobre 1993 auprès de 3 000 établissements de toutes tailles et tous secteurs (hors Fonction Publique et agriculture), appartenant en principe (selon le fichier SIRENE) à des entreprises de plus de 50 salariés, et interrogés par ailleurs par l'INSEE pour son enquête sur «Le coût de la main-d'oeuvre et la structure des salaires en 1992». Des enquêteurs (près de 200 au total sur toute la France) ont interrogé en face à face, sur la base de questionnaires fermés, 3 000 responsables du personnel ou chefs d'établissements, puis un ou des représentants du personnel dans 1 803 de ces établissements.

L'employeur était interrogé sur : la représentation du personnel dans son établissement; les modes de communication avec les salariés et les dispositifs participatifs; les innovations technologiques et organisationnelle; la politique salariale; les négociations avec les délégués syndicaux, et les discussions avec d'autres représentants du personnel; le climat social et les conflits. Le représentant du personnel répondait à des questions portant, outre les thèmes précédents, sur les moyens et objectifs de l'action syndicale (s'il s'agissait d'un délégué syndical; l'activité du Comité d'Entreprise et des Délégués du Personnel).

Cette enquête est couplée avec l'Enquête de l'INSEE sur les «Coûts de la Main d'oeuvre et la Structure des salaires en 1992» : des rapprochements sont possibles entre les informations fournies par les deux enquêtes puisque les 2/3 des établissements ayant répondu à l'enquête REPONSE ont aussi répondu à celle de l'INSEE. Certaines informations utilisées ici viennent du questionnaire de l'INSEE, notamment celles qui portent sur l'organisation du travail (l'autonomie face aux incidents, la polyvalence, la prescription, les contrôles du travail...). Les résultats ici présentés sont tirés de 1 964 questionnaires pour lesquels on a pu croiser les deux sources d'information. D'autres enquêtes de l'INSEE ont été utilisées : l'enquête «Structure des Emplois» qui permet de connaître la composition de la main-d'oeuvre par sexe et qualification détaillée, et les Déclarations Annuelles de Mouvements de main-d'oeuvre qui donnent le nombre de recrutements et de départs pour les établissements de plus de 50 salariés.

LA MÉTHODE D'ENQUÊTE

1. Les Questionnaires «Employeurs»

L'échantillon de 3 000 établissements a été constitué en deux étapes :

- l'INSEE a d'abord constitué en vue de «l'Enquête sur le Coût de la main d'oeuvre et la Structure des salaires en 1992» un échantillon, stratifié selon la taille et le secteur, qui comporte 12 293 établissements de toutes tailles et tous secteurs (hors Administrations publiques et agriculture), appartenant à des entreprises de plus de 50 salariés (le champ de l'enquête REPONSE).

- 3 091 établissements parmi ces 12 293 ont ensuite été interviewés par BVA suivant une méthode de quotas par taille, secteur d'activité, et région. Ces 3 069 interviews ont permis d'obtenir 2 998 questionnaires «Employeur» exploitables, dont 2 664 se sont révélés appartenir effectivement au champ de l'enquête (entreprises de plus de 50 salariés hors administration).

2. Les Questionnaires «Représentants du Personnel»

La méthodologie de l'enquête désignait précisément les cibles : en priorité un délégué par organisation syndicale présent; s'il n'y avait aucun délégué syndical dans l'établissement, le Secrétaire du Comité d'établissement, ou, en l'absence de CE, un Délégué du personnel. Dans 1 803 établissements, au moins un représentant a été interrogé, et l'on dispose d'un questionnaire complet (DS, DP ou CE). Les données concernant les questionnaires «Représentants» présentées dans cet article sont issues de ces 1 803 établissements, où l'on a retenu soit l'unique représentant, soit (en cas de pluralité de questionnaires pour le même établissement) le représentant majoritaire d'après la dernière élection professionnelle. Les résultats présentés à propos des représentants concernent ces derniers.

Pour une présentation plus détaillée de la méthode et de l'échantillon, voir «Premières Synthèses» n° 47.

moins deux innovations organisationnelles, ou bien au moins trois, on sélectionne 41 % ou 20 % des établissements du champ étudié. Indépendamment du type de critère retenu, on peut rechercher comment ces établissements «innovants» se distinguent des autres en ce qui concerne le dynamisme économique, la création et la gestion des emplois, la formation, l'organisation du travail.

Les établissements innovants ne connaissent pas, a priori, une croissance plus importante que les autres...

L'intuition et diverses analyses monographiques conduisent à anticiper une liaison entre le caractère innovant d'un établissement et son dynamisme économique : soit que l'innovation permette des gains de compétitivité et donc une croissance plus forte, soit, inversement, qu'une meilleure situation économique autorise l'investissement dans des innovations coûteuses. Or, au plan statistique, les établissements innovants ne déclarent pas plus souvent que les autres avoir connu une forte croissance dans «les trois dernières années» (1990-1992) (tableau 3); l'évolution déclarée de l'emploi n'y apparaît pas plus dynamique (tableau 4). Une estimation directe de l'effet des innovations organisationnelles sur la productivité des entreprises en 1992 indique un effet plutôt positif mais faiblement significatif. Est-ce parce que les innovations n'ont d'effet qu'à plus long terme, alors que les coûts d'apprentissage des nouvelles méthodes de travail sont importants dès leur mise en oeuvre ? Une autre explication fait appel à l'idée que ces innovations ne sont plus dans une phase de diffusion initiale mais arrivent à maturité : les entreprises, dont les marchés et les conditions productives font que ces méthodes permettent des gains d'efficacité, les ont déjà adoptées; les

Tableau 3
Les établissements innovants ne sont pas plus dynamiques que les autres

| Evolution de l'activité sur 3 ans (1990-1992) selon le nombre d'innovations | Aucune | 1 | 2 | 3 ou plus | Ensemble |
|---|--------|------|------|-----------|----------|
| Très décroissante | 4,5 | 5,5 | 6,3 | 7,1 | 5,7 |
| Décroissante | 39,0 | 47,3 | 45,9 | 43,2 | 43,8 |
| Stable | 25,5 | 24,0 | 24,2 | 19,4 | 23,5 |
| Croissante | 18,6 | 16,6 | 13,3 | 19,0 | 16,9 |
| Très croissante | 3,7 | 1,9 | 4,5 | 2,4 | 3,1 |
| Non réponse | 8,1 | 4,7 | 8,4 | 8,1 | 7,0 |

Sources : MTEFP-DARES, enquêtes "Réponse" et INSEE, "Coût-Structure des salaires".

Tableau 4
Les établissements innovants ne créent pas plus d'emploi que les autres

| Evolution de l'emploi d'exécution sur 3 ans (1990-1992) selon le nombre d'innovations | Aucune | 1 | 2 | 3 ou plus | Ensemble |
|---|--------|------|------|-----------|----------|
| Baisse des effectifs | 36,3 | 35,9 | 39,9 | 33,2 | 36,3 |
| Stabilité | 35,8 | 37,2 | 35,1 | 33,3 | 35,6 |
| Hausse | 31,4 | 20,2 | 20,4 | 24,8 | 21,5 |
| Non réponse | 6,5 | 6,7 | 4,6 | 8,7 | 6,6 |

Sources : MTEFP-DARES, enquêtes "Réponse" et INSEE, "Coût-Structure des salaires".

Tableau 5
Innovations organisationnelles et taux de turn-over en 1992

| Type d'innovation organisationnelle | Juste à temps | Cercles de qualité | Groupes pluridisciplinaires | Suppr. de niveaux hiérarchiques | Norme ISO | Tous établissements |
|-------------------------------------|---------------|--------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------|---------------------|
| Taux de turn-over (*) | 45,8 | 39,1 | 42,5 | 35,2 | 25,7 | 41,4 |

(*) 1/2 (entrées + sorties/effectifs).

Sources : MTEFP-DARES, enquêtes "Réponse" et DMMO (INSEE-DARES); INSEE, "Coût-Structure des salaires".

Champ : Établissements ayant répondu sur leurs mouvements de main-d'oeuvre.

autres ne les adoptent et ne les adopteront pas, sans pour autant souffrir d'une moindre compétitivité.

... mais se dotent d'une gestion de l'emploi plus active et de formations plus polyvalentes

Si le volume d'emploi ne dépend guère de la propension de l'établissement à innover, il n'en va pas forcément de même des politiques de gestion de l'emploi. Une première analyse concerne les flux d'entrée-sortie : les établissements qui ont innové peuvent chercher à fidéliser leur personnel si les innovations requièrent un apprentissage individuel et collectif coûteux. C'est apparemment le cas pour les procé-

dures de qualité de type ISO, puisque le turnover dans les établissements qui les pratiquent apparaît beaucoup moins élevé : 25,7 % contre 41,4 % en moyenne (tableau 5) (3). Les établissements dotés de cercles de qualité ou qui ont supprimé des niveaux hiérarchiques affichent également une mobilité un peu plus faible de leur personnel. Par contre le «juste-à-temps» est associé avec des taux de turnover nettement plus élevés (45,8 %).

D'autre part, plusieurs analyses statistiques récentes ont montré que,

(3) - Pour les établissements pour lesquels on dispose de cette information, soit 45% de l'échantillon. Le taux de turnover est défini comme la demi-somme des flux bruts d'entrée et de sortie en 1992.

dans les établissements de plus de 50 salariés, les créations et destructions d'emplois liées à des réorganisations internes aux entreprises sont aussi nombreuses que les flux nets d'entrée ou sortie des entreprises. L'introduction d'innovations technologiques et organisationnelles peut nécessiter une élévation du degré de qualification de la main-d'œuvre, et donc, à effectif global inchangé, une politique de recrutement «vers le haut» : par exemple des suppressions de postes d'ouvriers peu qualifiés et des créations de postes d'ouvriers qualifiés ou de techniciens. Il est possible, en même temps, que les entreprises innovantes soient amenées, davantage que les autres, à sélectionner le personnel le plus apte à mettre en oeuvre des innovations parfois risquées et coûteuses : ceci se traduirait par des licenciements de «permutation», visant à remplacer des salariés âgés ou peu qualifiés par d'autres salariés, de même niveau de qualification mais plus jeunes ou plus adaptables. Ces phénomènes doivent également produire un renforcement des politiques de formation, et notamment une augmentation des dépenses consacrées à la formation continue. Enfin les innovations appellent en général une plus grande polyvalence des salariés, et l'on peut penser que cette exigence doit se retrouver dans l'orientation des politiques de formation. Substitutions entre catégories de qualifications, permutations à l'intérieur d'une catégorie, orientation des politiques de formation: l'enquête REPONSE donne des indications qualitatives sur ces évolutions. La question précise ne porte pas sur les politiques menées en général, mais spécifiquement en tant qu'elles sont liées aux innovations.

(4) - On a considéré qu'il y a substitution d'ONQ par des OQ quand l'établissement a débauché (licencié ou favorisé le départ) des ONQ, et a embauché (ou n'a pas débauché) des OQ.

Tableau 6
Les établissements les plus innovants
pratiquent davantage de permutations de personnel *En pourcentage*

| Établissements pratiquant... (selon le nombre d'innovations) | Aucune | 1 | 2 | 3 ou plus | Ensemble |
|--|--------|------|------|-----------|----------|
| Permutations d'exécutants | 11,4 | 10,2 | 8,7 | 16,8 | 11,6 |
| Permutations de techniciens et cadres .. | 3,2 | 5,8 | 2,4 | 6,7 | 4,5 |
| Pas de permutation | 85,4 | 84,0 | 88,9 | 76,5 | 83,9 |

Sources : MTEFP-DARES, enquêtes "Réponse" et INSEE, "Coût-Structure des salaires".

On demandait en effet aux responsables du personnel interrogés ce qu'ils avaient fait «au cours des trois dernières années pour accompagner les changements dans les méthodes de travail», pour chacune des catégories de personnel (7 catégories étaient distinguées) : avaient-ils «procédé à des licenciements», «favorisé des départs», «procédé à des embauches», «formé des salariés de façon spécialisée» ou «formé en visant la polyvalence».

Concernant la substitution entre catégories de qualifications, 8 % des établissements qui ont innové ont substitué des ouvriers qualifiés à des ouvriers non qualifiés «pour accompagner les changements dans les méthodes de travail» (4); 10 % ont substitué des salariés d'exécution (employés ou ouvriers) par des techniciens, des agents de maîtrise ou des cadres; 82 % n'ont pas signalé de substitution liée aux innovations. Ces substitutions sont particulièrement fréquentes dans l'industrie des biens d'équipement et dans les banques, mais ne semblent pas liées à un type particulier d'in-

novation, qu'il soit technologique ou organisationnel.

17 % des établissements ont opéré des permutations au sein d'une même catégorie de qualification, c'est à dire par exemple à la fois licencié et embauché des ouvriers non qualifiés, ou des employés administratifs. Dans 3 cas sur 4 ces permutations concernent des catégories d'exécution, dans 1 sur 4 des techniciens, agents de maîtrise ou cadres. Les établissements les plus innovants tendent davantage à opérer ces permutations : 23 % de ceux qui ont adopté trois innovations organisationnelles ou plus, contre 15 % des moins innovants (tableau 6). Ces permutations sont particulièrement associées à la suppression de niveaux hiérarchiques et à la création de groupes pluridisciplinaires. En revanche ces pratiques n'ont aucun lien apparent avec les innovations technologiques recensées dans l'enquête.

L'innovation va-t-elle de pair avec un effort accru de formation professionnelle ? C'est clairement le cas pour les innovations techno-

Tableau 7
Innovations organisationnelles et dépenses de formation

| Type d'innovation organisationnelle | Juste à temps | Cercles de qualité | Groupes pluridisciplinaires | Suppr. de niveaux hiérarchiques | Norme ISO | Tous établissements |
|--|---------------|--------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------|---------------------|
| Dépenses de formation (en % de la masse salariale) | 2,6 | 3,2 | 3,1 | 2,7 | 2,9 | 2,8 |

Sources : MTEFP-DARES, enquêtes "Réponse" et INSEE, "Coût-Structure des salaires".

Champ : Établissements ayant indiqué le montant de leurs dépenses de formation professionnelle.

logiques : à taille et secteur identiques, les établissements dotés de robots ou de systèmes assistés par ordinateur consacrent une part plus importante de leur masse salariale à la formation. C'est aussi vrai pour les innovations organisationnelles, mais pas pour toutes. A cet égard il faut nettement distinguer deux types d'innovations : la pratique des cercles de qualité, des groupes de travail pluridisciplinaires, appellent effectivement des politiques de formation plus intensives, avec des efforts supérieurs à 3 % de la masse salariale (tableau 7). En revanche le fait de travailler en flux tendus est associé avec de moindres dépenses de formation, toutes choses égales par ailleurs.

L'organisation innovante du travail : beaucoup plus de polyvalence et un peu plus d'autonomie...

L'accroissement de la polyvalence requis par les innovations organisationnelles se lit directement dans les réponses des entreprises aux questions concernant l'organisation du travail (tableaux 8 et 9) : «*au sein d'équipes de production (certains) salariés passent d'un poste à l'autre dans le processus de travail habituel*» pour 33 % des établissements qui ont adopté au moins trois innovations organisationnelles; ces rotations de poste ne concernent que 15 % des établissements qui n'ont pas innové (24 % pour l'ensemble). Toutes choses égales d'ailleurs (5), les rotations de poste concernent davantage les établissements qui ont raccourci leur

(5) - Les commentaires concernant l'impact spécifique des divers types d'innovations s'appuient bien sûr sur les tableaux présentés mais aussi sur des calculs «*toutes choses égales d'ailleurs*» (modèles Logit, ici non présentés), qui permettent de s'assurer de la significativité de l'impact spécifique de l'innovation commentée.

Tableau 8
Innovations organisationnelles
et organisation du travail

En pourcentage

| Établissements où l'employeur a déclaré que les salariés... | Juste à temps | Cercles de qualité | Groupes pluridisciplinaire | Suppr. de niveaux hiérarchiques | Norme ISO | Tous établissements |
|---|---------------|--------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------|---------------------|
| Effectuent des rotations de postes .. | 32,9 | 31,6 | 27,0 | 27,2 | 33,3 | 23,8 |
| Réfèrent avant tout à la hiérarchie | 24,9 | 21,9 | 18,8 | 21,4 | 23,1 | 23,8 |
| Ont : | | | | | | |
| des tâches précises | 73,6 | 71,2 | 63,3 | 65,6 | 74,7 | 68,9 |
| un contrôle du travail permanent.... | 70,5 | 60,2 | 57,2 | 60,2 | 67,0 | 61,0 |
| un contrôle de performance individuel systématique | 47,1 | 49,6 | 41,3 | 51,5 | 47,8 | 42,8 |
| un système d'évaluation individuel ... | 29,5 | 38,9 | 33,8 | 32,8 | 29,5 | 30,4 |

Sources : MTEFP-DARES, enquêtes "Réponse" et INSEE, "Coût-Structure des salaires".

Tableau 9
Innovations organisationnelles et organisation du travail

Pourcentage d'établissements

| Organisation du travail selon le nombre d'innovations organisationnelles pratiquées | Aucune | 1 | 2 | 3 ou plus | Tous établissements |
|---|--------|------|------|-----------|---------------------|
| Effectuent des rotations de postes | 15,5 | 21,8 | 28,9 | 33,6 | 23,8 |
| Réfèrent avant tout à la hiérarchie | 27,2 | 24,6 | 21,2 | 20,4 | 23,8 |
| Ont : | | | | | |
| des tâches précises | 69,1 | 70,2 | 65,3 | 70,6 | 68,9 |
| un contrôle du travail permanent | 62,9 | 58,9 | 57,7 | 64,9 | 61,0 |
| un contrôle des performances individuelles systématique | 36,3 | 42,9 | 46,5 | 48,1 | 42,8 |
| un système d'évaluation individuel | 25,6 | 28,1 | 38,8 | 31,7 | 30,4 |

Sources : MTEFP-DARES, enquêtes "Réponse" et INSEE, "Coût-Structure des salaires".

ligne hiérarchique en supprimant au moins un niveau d'encadrement.

«*En cas d'incident mineur dans la production ou la marche du service, encouragez-vous les salariés à régler d'abord eux-mêmes le problème, ou exigez-vous que les salariés en réfèrent avant tout à la hiérarchie ?*» 27 % des employeurs qui n'ont adopté aucune innovation organisationnelle optent pour la deuxième formulation, mais 20 % de ceux qui en pratiquent trois ou plus. Ici encore, les cercles de qua-

lité, les groupes pluridisciplinaires et l'allégement des structures hiérarchiques amènent les directions à reconnaître une autonomie quelque peu accrue à leurs salariés; les différences, bien que significatives statistiquement, sont cependant de faible ampleur (tableau 9).

... mais aussi plus de prescription et plus de contrôles

Si l'autonomie face aux incidents mineurs semble souvent admise, et

particulièrement dans les organisations innovantes, la prescription des tâches demeure une réalité générale. A la question «*le travail à accomplir est-il défini plutôt par une description de tâches précises à exécuter, ou plutôt par la fixation d'objectifs globaux ?*», 69 % des établissements optent pour la première réponse et 25 % pour les objectifs globaux. Là encore les innovations n'ont pas toutes le même effet : les groupes pluridisciplinaires et les hiérarchies allégées favorisent une plus faible prescription, alors que les flux tendus et la référence à une norme de qualité du type ISO la renforcent (tableau 8). Si les innovations organisationnelles ont un effet ambigu sur la prescription, en revanche les innovations technologiques tendent plutôt à l'accroître : 19 % seulement des établissements qui en ont adopté au moins deux, se réfèrent à des «objectifs globaux» pour définir le travail de leurs salariés.

Globalement, le «*contrôle de la réalisation du travail*» est «*permanent*» pour 61 % des établissements, «*intermittent*» pour 25 % et «*occasionnel*» pour 8 %. Il est moins souvent «*permanent*» quand l'établissement a allégé ses structures hiérarchiques ou réuni des groupes pluridisciplinaires, mais davantage avec les flux tendus et les normes du type ISO. Quant au «*contrôle des performances individuelles*», il est «*systématique*» dans 43 % des cas, mais cette proportion s'accroît avec presque toutes les innovations organisationnelles. En même temps que se développent la polyvalence et le travail collectif - 58 % des responsables estiment que le travail d'exécution «est devenu plus collectif» au cours des trois années écoulées -, s'accroît le contrôle sur les individus : ainsi les «*systèmes formalisés d'évaluation individuelle (donnant lieu à trace écrite, même temporaire, dans un dossier individuel)*» sont pratiqués pour le personnel d'exécution dans 30 %

des établissements, mais dans 26 % seulement de ceux qui n'ont adopté aucune innovation organisationnelle. Ces systèmes de notation sont particulièrement répandus là où existent des cercles de qualité.

Autonomie et contrôle : les innovations n'ont pas toutes le même impact

Ces évolutions ne sont contradictoires qu'en apparence : en même temps que les entreprises élargissent les responsabilités des salariés d'exécution, elles précisent ce qu'elles attendent d'eux, et s'assurent de la réalisation des objectifs. Autonomie et prescription ne s'opposent pas forcément, car certaines innovations tendent à accorder une marge d'autonomie à l'intérieur de tâches plus précisément définies et contrôlées : ces résultats d'enquêtes statistiques auprès des employeurs recourent les réponses des salariés, aux enquêtes sur les conditions de travail, et nombre de monographies d'entreprises; sous des formes diversifiées toutes indiquent une évolution qu'on peut regrouper sous le terme d'«*autonomie contrôlée*» (encadré 2).

Mais les innovations organisationnelles n'obéissent pas toutes complètement à ce schéma général : les flux tendus et, dans une moindre mesure, les normes de qualité du type ISO, n'impliquent pas une plus grande autonomie face aux incidents, mais appellent, beaucoup plus que les autres innovations, une prescription précise des tâches et des contrôles serrés du travail. Les entreprises qui ont supprimé des niveaux hiérarchiques ou qui réunissent des groupes pluridisciplinaires, au contraire, s'appuient davantage sur l'autonomie, et moins sur des prescriptions strictes et des contrôles permanents du travail. On retrouve en partie le clivage observé entre les divers types d'innovations organisationnelles pour les prati-

ques de formation, moins actives en cas d'organisation en «*juste-à-temps*», plus intensives en présence de structures pluridisciplinaires ou de cercles de qualité. Parmi les innovations organisationnelles, la pratique du «*juste-à-temps*», très répandue dans l'agro-alimentaire, les biens de consommation, la sous-traitance automobile, apparaît donc plutôt comme une forme de taylorisme modernisé : le développement de l'informatique et de la polyvalence s'y accompagne souvent du maintien de la prescription et du contrôle permanent d'un travail peu qualifiant, et donne lieu à une forte rotation du personnel (Gorgeu, Mathieu, 1995).

Plus de négociations dans les entreprises innovantes...

Les innovations font-elles l'objet de négociations avec les délégués syndicaux, ou de discussions avec d'autres représentants du personnel ? Les chiffres fournis par les employeurs à l'enquête REPONSE révèlent une activité de négociation pas du tout négligeable autour de ces thèmes. Globalement, 35 % des employeurs affirment avoir négocié à propos des «*changements technologiques*» (6) avec les syndicats (ou discuté avec les élus, en l'absence de syndicat), sur la période 1990-1992 (tableau 10); 10 % des établissements signalent la signature avec les syndicats d'au moins un accord sur ce thème en trois ans (tableau 11). Négociations et accords sur les changements technologiques sont nettement plus nombreux dans les établissements qui ont innové dans leur organisation : la moitié de ceux qui ont le plus fortement innové ont négocié, et 14 % ont signé au moins un accord. Pratiquement tous les types d'innova-

(6) - *Le questionnaire ne mentionnait pas explicitement la négociation sur les changements organisationnels, dont on peut penser qu'elle est le plus souvent associée à celle sur les changements technologiques.*

vation (sauf la suppression d'un niveau hiérarchique) sont associés avec une activité de négociation plus intense sur le thème technologique. Ceci manifeste probablement le souci des employeurs à la fois d'améliorer les conditions de l'innovation et d'accroître son acceptation dans l'entreprise.

Concernant les conséquences des innovations sur les conditions et le temps de travail, l'emploi, la formation, on ne dispose pas d'informations directes. On observe quand même que les négociations sur ces thèmes apparaissent plus fréquentes en présence d'innovations (tableau 10); ceci n'est pas un effet lié à la taille des établissements, mais exprime bien un lien spécifique entre activités de négociation et d'innovation.

... Mais les représentants du personnel ne modifient guère leurs priorités

Toutefois les réponses des représentants du personnel interrogés ne confirment pas ce lien. Par exemple on demandait aux représentants de décrire «la dernière négociation (ou discussion) non-salariale qui s'est déroulée et achevée dans l'établissement»: 12 % de ces négociations portaient sur les «changements technologiques», mais cette proportion ne dépend guère de l'intensité de l'activité d'innovation des établissements. De même, seulement 10 % des délégués syndicaux citent les changements technologiques

Tableau 10
Les thèmes négociés entre 1990 et 1992 selon les employeurs

En pourcentage

| Existence de négociation entre 1990 et 1992 selon le nombre d'innovations organisationnelles pratiquées | Aucune | 1 | 2 | 3 ou plus | Tous établissements |
|---|--------|------|------|-----------|---------------------|
| Changements technologiques | 27,1 | 32,1 | 36,4 | 49,7 | 35,4 |
| Conditions de travail | 43,8 | 58,1 | 58,2 | 61,2 | 54,7 |
| Emploi | 37,4 | 49,4 | 48,5 | 51,3 | 46,1 |
| Classifications | 46,3 | 57,1 | 55,7 | 61,0 | 54,6 |
| Formation | 52,1 | 64,8 | 60,3 | 62,5 | 59,7 |
| Temps de travail | 42,0 | 56,5 | 54,7 | 60,7 | 52,9 |

Sources : MTEFP-DARES, enquête "Réponse".

Tableau 11
Les accords d'entreprise entre 1990 et 1992

En pourcentage

| Établissements ayant signé un accord entre 1990 et 1992 selon le nombre d'innovations organisationnelles pratiquées | Aucune | 1 | 2 | 3 ou plus | Tous établissements |
|---|--------|------|------|-----------|---------------------|
| Changements technologiques | 8,4 | 7,4 | 11,3 | 14,1 | 10,0 |
| Conditions de travail | 15,0 | 22,8 | 23,3 | 23,6 | 20,9 |
| Emploi | 11,8 | 15,4 | 20,3 | 18,6 | 16,1 |
| Classifications | 18,8 | 24,1 | 27,6 | 26,6 | 23,8 |
| Formation | 24,7 | 31,1 | 28,6 | 31,4 | 28,8 |
| Temps de travail | 18,8 | 27,4 | 26,7 | 28,7 | 25,0 |

Sources : MTEFP-DARES, enquête "Réponse".

parmi leurs «trois principaux thèmes de revendications», et cette proportion ne dépend pas des politiques innovatrices. 36 % des représentants estiment que le thème des changements technologiques est abordé «presque toujours» ou «assez souvent», soit aux réunions de Délégués du personnel, soit aux réunions de CE : là encore, les délégués des établissements innovants ne sont

pas plus nombreux à signaler ce thème. Autrement dit, le souci exprimé par nombre d'employeurs innovants, d'associer les représentants du personnel à la mise en place de ces innovations, ne modifie guère les priorités des intéressés.

Thomas COUTROT
(DARES).

Ce que disent les recherches sur l'évolution du travail

Ces résultats tirés d'enquêtes statistiques auprès des entreprises peuvent utilement être rapprochés des nombreuses études monographiques menées sur le terrain des entreprises par les chercheurs en sciences sociales, sociologues, ergonomes ou économistes; on peut aussi les comparer aux résultats des enquêtes statistiques auprès des salariés.

Du côté des études de terrain: des diagnostics contradictoires

D. Linhart (1994) propose une synthèse des tendances générales qui se dégage des travaux menés depuis 10 ans. Les analyses convergent pour noter l'ampleur considérable des innovations dans l'organisation de l'entreprise : «innovation organisationnelle, recours aux nouvelles technologies, gestion participative, autant d'outils mobilisés par les directions pour rompre avec le passé, pour promouvoir une entreprise d'un type nouveau et mieux adapté à l'environnement économique et sociale» (p. 32). En revanche il n'y a pas unanimité de diagnostic concernant l'évolution de l'organisation du travail d'exécution. Trois types de diagnostics coexistent dans la communauté des chercheurs. Va-t-on vers plus d'initiative, d'autonomie, de responsabilité, de coopération - comme le disent certains (P. Zarifian, G. de Terssac, B. Coriat...) ? On assisterait alors, dans cette vision optimiste, à la généralisation d'un «nouveau modèle productif» post-taylorien, seul efficient pour assurer la «fluidité» (F. Vatn) des processus de production, et déjà largement développé dans les industries de process (chimie, sidérurgie). Ou bien s'agit-il au contraire, dans les industries de série, de l'extension d'un «taylorisme assisté par ordinateur», comme semblent l'indiquer certaines recherches menées dans l'industrie textile, l'habillement, la métallurgie (Linhart; Gorgeu et Mathieu) ? Ou encore, thèse intermédiaire, n'observerait-on qu'un simple «réaménagement» des principes tayloriens, avec un développement réel de la polyvalence, limitée cependant à des rotations entre des postes et des tâches parcellisées, sans que la coupure entre conception et exécution ne soit réellement affaiblie (LEST-1987; Freyssenet-1990) ? Les résultats statistiques ici présentés laissent entrevoir les raisons de la persistance de diagnostics aussi contradictoires, en montrant la complexité et la diversité des liens entre innovations et organisation du travail : aucune des interprétations précédentes n'apparaît massivement infirmée. Les tendances quantitativement dominantes - l'accroissement parfois de l'autonomie, toujours de la polyvalence, mais avec le maintien global voire l'accroissement de la prescription, et le renforcement des contrôles du travail - ne vont pas dans le sens des thèses «optimistes». L'autonomie au travail se développe, mais il s'agit d'une «autonomie contrôlée» (Appay, 1993), plus que d'une autonomie s'appuyant sur la coopération spontanée et volontaire des salariés.

Les innovations organisationnelles et technologiques amènent souvent, à normaliser et codifier rigoureusement des procédures auparavant souvent informelles, de façon à assurer une plus grande transparence et une meilleure communication entre les services fonctionnels : «l'entreprise fluide, flexible et adaptative (est) aussi une entreprise hautement structurée et formalisée» (D. Linhart, 1994, p.32). Les résultats que nous présentons indiquent en effet une association statistique entre certaines innovations (juste-à-temps, qualité totale) et une définition précise des tâches à accomplir, mais d'autres innovations (groupes pluridisciplinaires, suppression de niveaux hiérarchiques) jouent plutôt en sens inverse.

Du côté des enquêtes statistiques auprès des salariés : l'autonomie contrôlée

La comparaison ici menée des entreprises innovantes avec les autres, voit ses conclusions renforcées par ce que disent les salariés dans les enquêtes «Conditions de travail» et «Techniques et organisation du travail» (TOTTO). Ainsi, entre 1991 et 1993, «l'autonomie progresse, mais les modes opératoires précis également», et «des délais serrés encadrent plus souvent le travail» (V. Acquain, J. Bué, L. Vinck, «L'évolution en deux ans des conditions de travail: plus de contraintes mais aussi plus d'autonomie pour les salariés», Premières Synthèses n° 54, juin 1994). Cette évolution était déjà perceptible entre l'enquête Conditions de travail de 1987 et celle de 1991.

Ces enquêtes permettent aussi, pour une année donnée, de comparer l'autonomie dans le travail des salariés selon qu'ils utilisent ou non les technologies «modernes»: informatique, robot, machine-outil à commande numérique. Dans l'enquête TOTTO de 1993, l'autonomie et l'initiative apparaissent nettement plus élevés pour les utilisateurs de nouvelles technologies que pour les autres. Ainsi 87 % des utilisateurs de l'informatique déclarent que les «indications données par le supérieur hiérarchique» «indiquent plutôt l'objectif du travail» (et que le salarié) «choisit lui-même la façon d'y arriver», contre 77 % des non-utilisateurs. 64 % «règlent personnellement» les incidents courants, contre 48% des non-utilisateurs; 50 % peuvent «faire varier les délais», contre 30 % des non-utilisateurs. Cependant 20% seulement n'ont pas de délais à respecter, contre 29% des non-utilisateurs. La plus grande autonomie affirmée par les utilisateurs de l'informatique va donc de pair avec une soumission plus systématique à des délais précis (1). On retrouve ces tendances, moins nettes cependant, quand on examine les réponses des ouvriers qualifiés de type industriel utilisateurs de robots ou de MOCN : 46 % (contre 40 % des non-utilisateurs) règlent eux-mêmes les incidents, 42 % (contre 35 %) peuvent faire varier les délais; mais 12 % (contre 15 %) n'ont pas de délais à respecter (source: exploitation spécifique de l'enquête TOTTO 1993, par M. Cézard).

(1) - Les utilisateurs de nouvelles technologies sont en moyenne plus qualifiés que les non utilisateurs, ce qui explique une part de cette différence dans le degré d'autonomie; mais même à qualification identique, un différentiel significatif subsiste.

Pour en savoir plus...

Appay B., «Individu et collectif: questions à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée», Cahiers du GEDISST n° 6, 1993.

Cézard M., Dussert F., Gollac M., «Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique», Travail et Emploi n° 54, 1993.

Coriat B., «L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique», Christian Bourgois, Paris 1990.

Coutrot Th., «Collectifs, conflits et coopération dans l'entreprise: une analyse empirique de l'émergence du fait syndical, et de son lien avec les salaires et la productivité», Documents d'Etudes DARES n° 7, Février 1995.

Fréchou H., Greenan N., «L'organisation de la production dans l'industrie: des changements profonds», Le 4 Pages des Statistiques Industrielles, SESSI, 1995.

Freyssenet M., «Les formes sociales de l'automatisation», Cahier du GIP-MI, n° 37, 1990.

Gorgeu A., Mathieu R., «Nouvelles usines, nouvelle gestion des emplois?», La Lettre du Centre d'Etudes de l'Emploi n° 36, Février 1995.

Greenan N., Guellec D., «Organisation du travail, technologie et performances : une étude empirique», Économie et Prévisions, n°s 113 et 114, 1994.

Maurice M., Eyraud F., D'Iribarne A., Rychner F., «Des entreprises en mutation dans la crise. Apprentissage des outils flexibles et émergence de nouveaux acteurs», LEST, 1987.

Linhart D., «La modernisation des entreprises», Repères, La Découverte, 1994.

Lagarde S., Maurin E., Torelli C., «Créations et suppressions d'emploi en France; une étude de la période 1984-1992", Economie et Prévisions, n°s 113 et 114, 1994.

De Terssac G., «Autonomie dans le travail», PUF, 1992.

Vatin F., «La fluidité industrielle», Méridiens Klincksieck, 1987.

Zarifian P., «Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice», L'Harmattan, 1994.