

Entre autonomie et prescription, quelles contraintes pour les salariés ?

Sylvie HAMON-CHOLET
(DARES)

chargée d'études
sylvie.hamon-cholet@dares.travail.gouv.fr

Nouara YAHOU
(DREES)

statisticienne
nouara.yahou@sante.gouv.fr

Ministère des affaires sociales,
du travail et de la solidarité,
Ministère de la santé, de la famille
et des personnes handicapées

ENTRE AUTONOMIE D'INITIATIVE ET AUTONOMIE PROCÉDURALE

Les résultats de l'enquête Conditions de travail réalisée en 1998 montrent une tendance au développement de l'autonomie des salariés. Ceux auxquels on impose leurs modes opératoires, ceux qui appliquent strictement les consignes ou qui font appel à d'autres en cas d'incident, ceux qui ne peuvent faire varier les délais qui leur sont fixés, sont moins nombreux en 1998 qu'en 1991, et l'étaient déjà moins en 1991 qu'en 1984 (Bué et Rougerie, 1999). On constate donc une montée, lente mais réelle, de l'autonomie procédurale et de l'autonomie d'initiative, dans des couches sociales qui n'en étaient pas les attributaires traditionnels, à savoir les employés et surtout les ouvriers non qualifiés (tableau), dont les méthodes de travail sont parmi les plus rigides. Certaines catégories d'employés, moins soumises à la prescription, ont également connu une tendance à la baisse : employés des postes et télécommunications, vendeurs en alimentation, employés des soins personnels, chauffeurs et employés des transports. L'écart s'est réduit entre l'industrie et le tertiaire, puisque dans la première, la construction mise à part, la prescription a beaucoup diminué.

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

son, soins personnels, professions des arts et des spectacles), que cette proportion a le plus augmenté.

En 1998 comme en 1991, près de 80 % des cadres et les deux tiers des professions intermédiaires règlent la plupart du temps personnellement les incidents qui surviennent au cours de leur travail. Mais c'est aussi le cas aujourd'hui d'un nombre croissant d'employés et d'ouvriers. L'appel à d'autres -salariés spécialisés dans la maintenance et le dépannage- a nettement reculé, notamment parmi les ouvriers non qualifiés, les employés de libre service, ceux de la santé.

Quant aux délais¹ dans lesquels s'inscrit le travail, ils peuvent être fixés sans que le salarié ait la possibilité de les faire varier (33 % des salariés sont dans ce cas), ou susceptibles au contraire d'être modifiés (36 %). Certains salariés considèrent par ailleurs que cette alternative est pour eux sans objet, parce que leur travail ne s'inscrit pas dans des délais à respecter (31 %) ; leur proportion a légèrement augmenté par rapport à 1991, surtout chez les employés et les professions intermédiaires, alors qu'elle est restée stable chez les ouvriers, qui en revanche déclarent plus souvent qu'en 1991 pouvoir modifier leurs délais.

Les résultats de l'enquête semblent montrer que l'on a affaire à deux formes d'autonomie :

- une autonomie d'initiative, « gagnée » par les salariés et dont on peut penser qu'elle a plutôt des effets bénéfiques : les salariés connaissent les objectifs à réaliser, ils ont le choix des modes opératoires et il n'y a pas de contrainte ou de contrôle hiérarchique.
- une autonomie procédurale, « prescrite » par l'organisation et qui place les salariés dans un système d'injonctions paradoxales. Ils connaissent les objectifs à réaliser mais n'ont pas toujours les moyens de le faire. De plus, ils doivent respecter des consignes et ont peu de marges de manœuvre quant aux délais. Il y a une forte pression du contrôle hiérarchique.

Cette seconde forme d'autonomie se caractérise par une formalisation croissante des tâches : les marges de manœuvre accordées aux salariés

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

sont encadrées par les procédures. La formalisation des tâches et le contrôle de la qualité à chaque étape de l'élaboration et de la conception du produit ou du service font partie des outils de gestion les plus répandus dans les entreprises. D'ailleurs de plus en plus de salariés déclarent devoir respecter des normes de qualité chiffrées. En 1998, un salarié sur cinq est concerné, les ouvriers au premier chef (30%). Le contrôle hiérarchique ne disparaît pas et 29% des salariés déclarent que leur rythme de travail leur est imposé par la pression constante de la hiérarchie (23% en 1991).

L'autonomie s'accompagne souvent aussi d'un développement de la polyvalence. Les salariés sont souvent dans l'obligation d'assurer simultanément un ensemble de tâches connexes à leur poste. Près d'un quart déclarent en 1998 changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise et un sur cinq pense que c'est probablement une source d'erreur. Par ailleurs, 56% déclarent fréquemment devoir abandonner une tâche pour une autre plus urgente et 27% considèrent que cela perturbe leur travail. De plus, ces situations de travail évoluent parallèlement à une montée en charge des contraintes de rythmes.

AUTONOMES CERTES, MAIS À QUEL PRIX ?

L'autonomie s'accompagne souvent d'une très forte responsabilisation des salariés et elle peut parfois s'exercer dans un contexte restreint. Une trop forte responsabilisation peut parfois engendrer la peur de ne pas être à la hauteur et générer une grande souffrance morale. L'enquête montre qu'en 1998, près des deux tiers des salariés déclarent qu'une erreur de leur part peut ou pourrait entraîner des conséquences graves pour la qualité du service ou du produit, et deux sur cinq pour leur propre sécurité ou celle d'autrui. Un salarié sur deux se sentent concernés par les coûts financiers d'une erreur pour leur entreprise. La crainte sur l'emploi et les rémunérations en cas d'erreur concerne près de 60% des salariés.

Concilier autonomie et responsabilisation peut engendrer un paradoxe chez les salariés. Les injonctions paradoxales sont souvent source de souffrance mentale.

D'autres facteurs de charge mentale comme le travail dans l'urgence, le bruit, l'attention soutenue, les interruptions, les moyens insuffisants ou encore les relations tendues ont augmenté entre 1991 et 1998.

La progression de l'autonomie ne constitue pas en soi une dégradation des conditions de travail mais n'accroît-elle pas la charge mentale qui

pèse sur les salariés ?

L'étude proposée a pour objectif de regarder quelles sont les contraintes qui pèsent sur les salariés, et la charge mentale qui peut en résulter, dans les contextes organisationnels où s'inscrivent ces deux formes d'autonomie, en caractérisant les salariés concernés. Pour illustrer ces propos, une attention particulière est portée sur les salariés du secteur sanitaire.

Encadré 1 : OBSERVER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les enquêtes sur les conditions de travail ont été menées auprès d'échantillons représentatifs de l'ensemble des salariés en 1978 et 1984, et des actifs occupés en 1991 et 1998. Les réponses se réfèrent aux conditions de travail telles qu'elles sont perçues par les enquêtés.

Organisées et exploitées par la Dares, elles sont réalisées en complément et sur le champ de l'enquête *Emploi* de l'Insee. Le questionnaire a été soumis en 1998 à tous les actifs ayant un emploi parmi le tiers sortant de l'échantillon, soit environ 22 000 personnes, dont 19 000 salariés. Les résultats présentés ici ne concernent donc que *les salariés*.

Les données des ces enquêtes ne reposent pas sur des mesures objectives, cotations de postes ou analyses du travail que pourraient réaliser des ergonomes. Elles passent par les déclarations des salariés. Pour autant, il ne s'agit pas d'enquêtes d'opinion. Les items choisis sont aussi factuels que possible. En outre, sur chaque thème abordé, plusieurs questions sont posées ; elles constituent une batterie de variables qui permet, par recoupement, de limi-

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BUÉ J., CÉZARD M., HAMON-CHOLET S., ROUGERIE C. et VINCK L. (1999), «De l'intensification du travail», *Santé et Travail*, n° 27, Mutualité Française, avril.

BUÉ J. et 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, Dares, août.

CÉZARD M. et HAMON-CHOLET S. (1999b), «Travail et charge mentale», *Premières Synthèses*, 99.07 - n° 27.1, Dares.

GOLLAC M. et VOLKOFF S. (2000), *Les conditions de travail*, Repères, Éditions La Découverte.

HAMON-CHOLET S. et ROUGERIE C. (2000), «La charge mentale, des enjeux complexes pour les salariés», *Economie et Statistique*, 2000.9/10 - N°339, INSEE.