

Damien Cartron

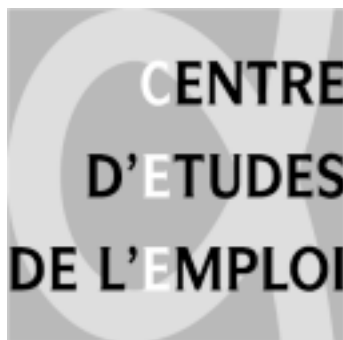
EXCÈS DE VITESSE

Les effets de l'intensification du travail sur les pénibilités et les risques

*Rapport final
DARES - CTRP98
« Intensification et
évaluation du travail »*

**CEE
00/22**

octobre 2000



«LE DESCARTES I»
29, PROMENADE MICHEL SIMON
93166 NOISY-LE-GRAND CEDEX
TÉL. 01 45 92 68 00 FAX 01 49 31 02 44
MÉL. cee@cee.enpc.fr
<http://www.cee-recherche.fr>

Tables des matières :

INTRODUCTION :	1
I. PLUS VITE DAMIEN ! PLUS VITE ! ! ÉTUDE MONOGRAPHIQUE DU TRAVAIL EN FAST-FOOD.....	3
A. LE CLIENT, LA POINTEUSE ET LE HAMBURGER.....	4
1. <i>Le travail en caisse et en cuisine</i>	4
2. <i>Gestion des horaires et flexibilité</i>	7
3. <i>Polyvalence et gestion des postes</i>	10
4. <i>Une conjonction de contraintes</i>	11
5. <i>L'intensité du travail</i>	14
B. UNE DOCILITÉ PARTICULIÈRE	16
1. <i>Un travail mis à distance</i>	16
a) Un travail dégradant	16
b) Refus de considérer ce petit boulot comme un travail	16
c) Refus de s'engager, y compris dans la critique	17
2. <i>Un travail excitant, un travail entre jeunes</i>	18
CONCLUSION :	20
II. DÉGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET INTENSIFICATION.....	21
A. UNE HYPOTHÈSE : L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL, UN INDICATEUR : LA DOUBLE CONTRAINTE.....	24
1. <i>Construction de l'indicateur</i>	24
a) Une augmentation des contraintes de rythme de travail	24
b) Évolution de la contrainte industrielle.....	25
c) Évolution de la contrainte marchande	29
d) Évolution de la double contrainte.....	32
2. <i>L'influence de la double contrainte sur la perception des conditions de travail</i>	34
3. <i>Effet propre de la double contrainte contrôlé de l'effet de la profession</i>	36
a) Double contrainte : effet de mécontentement ?.....	37
b) Double contrainte : des effets supérieurs au simple cumul de contraintes ?.....	38
B. QUI SONT LES SALARIÉS EN DOUBLE CONTRAINTE ?	39
1. <i>Description socio-démographique des salariés en double contrainte</i>	40
2. <i>Les réorganisations du travail et leurs conséquences</i>	43
a) Les réorganisations dans les entreprises	43
b) Flexibilité.....	45
c) Polyvalence.....	46
d) Formalisation et normes	47
3. <i>Les effets et conséquences d'un travail réorganisé</i>	47
a) Travailler vite.....	48
b) Contact avec le public.....	50
c) Désorganisation du travail.....	50
d) Tensions au et dans le travail	51

C.	LES EFFETS DE LA DOUBLE CONTRAINTE.....	53
1.	<i>Pour l'ensemble de la population salariée.....</i>	53
a)	Double contrainte et mauvaises conditions de travail.....	53
b)	Double contrainte et risques au travail.....	55
2.	<i>Détail des effets de la double contrainte par CS.....</i>	56
a)	Les cadres.....	56
b)	Les professions intermédiaires.....	57
c)	Les employés.....	58
d)	Les ouvriers.....	59
D.	QUELQUES RÉSULTATS ET HYPOTHÈSES.....	59

III. VIVRE UN TRAVAIL INTENSIFIÉ.....61

A.	MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE.....	61
1.	<i>Des entretiens semi-directifs.....</i>	61
2.	<i>La sélection des enquêtés.....</i>	61
3.	<i>Les difficultés d'enquête.....</i>	63
B.	CONTRAINTE INDUSTRIELLE, CONTRAINTE MARCHANDE ET DOUBLE CONTRAINTE.....	64
1.	<i>Le développement de la contrainte industrielle.....</i>	64
a)	contrainte des machines.....	64
b)	Des normes à respecter.....	65
c)	Dépendre de l'amont et de l'aval.....	67
2.	<i>La contrainte marchande ou l'invasion du client.....</i>	68
a)	La place du client.....	68
b)	Flexibilité et horaires atypiques.....	70
c)	Polyvalence.....	73
3.	<i>Des cas de cumul de contraintes.....</i>	74
C.	LES CONSÉQUENCES D'UN TRAVAIL RÉORGANISÉ ET / OU SOUS CUMUL DE CONTRAINTES.....	77
1.	<i>La responsabilisation.....</i>	77
2.	<i>Communication, explication, justification, transparence.....</i>	82
3.	<i>Travailler dans un environnement technique.....</i>	84
4.	<i>Conclusion : Petit panorama de l'intensification.....</i>	86
a)	Une intensification sans nouveau management.....	87
b)	Les cas de perte d'intérêt de la situation de travail.....	90
c)	La dénonciation d'un management traditionnel.....	92
d)	Intensification et néo-management.....	95
e)	Peut-on faire un lien avec la dégradation des conditions de travail ?.....	98

D.	CRITIQUES ET RÉSIGNATIONS DANS LES ENTREPRISES RÉORGANISÉES.....	100
1.	<i>Les causes de la critique</i>	100
a)	Perte des relations personnelles	100
b)	Plus de pression.....	101
c)	Ne plus faire de travail bien fait	102
2.	<i>Les causes de la résignation</i>	103
a)	Prendre au sérieux l'argument économique	104
b)	L'acceptation du stratégique	105
c)	L'importance de la trajectoire professionnelle des salariés	108
	PEUT-ON ENCORE CRITIQUER DANS UN MANAGEMENT RÉORGANISÉ ?	112
	TABLES DES TABLEAUX :	115
	INDEX DES CITATIONS D'ENTRETIENS	120
	BIBLIOGRAPHIE :	121
ANNEXE I :	PLAN DU MCDONALD'S ÉTUDIÉ.....	I
ANNEXE II :	HORAIRES PRÉVUS ET RÉALISÉS LORS DE L'OBSERVATION.....	II
ANNEXE III :	DÉTAIL DES PROFESSIONS POUR LES CS ÉTUDIÉES	V
ANNEXE IV :	TABLEAUX DE L'EFFET PROPRE DE LA DOUBLE CONTRAINTE.....	X
ANNEXE V :	LES ENQUÊTES.....	XCI
ANNEXE VI :	GUIDE D'ENTRETIEN.....	XCIII
ANNEXE VII :	LETRE TYPE DE DEMANDE D'ENTRETIEN	C

Table des encadrés :

ENCADRÉ 1 :	MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE.....	4
ENCADRÉ 2 :	QUELQUES DONNÉES CHIFFRÉES SUR LES FAST-FOODS	7
ENCADRÉ 3 :	NIVEAUX HIÉRARCHIQUES ET RÉMUNÉRATIONS AU FAST-FOOD	15
ENCADRÉ 4 :	CALCUL DE L'EFFET PROPRE DE LA DOUBLE CONTRAINTE CONTRÔLÉ DE L'EFFET DE STRUCTURE PAR PROFESSION.	23
ENCADRÉ 5 :	RESPECT DES NORMES ET DÉLAIS.....	27

Introduction :

L'observation participante d'un fast-food pendant trois mois invite à s'interroger sur l'acceptation de conditions de travail à la fois pénibles et stressantes. Les salariés du Mc Donald's observé doivent accepter une forte flexibilité (les horaires varient en temps réel en fonction de la demande) et une importante polyvalence (les salariés changent de poste en fonction de la fréquentation du restaurant, les postes peuvent être groupés) pour une rémunération minimale (le SMIC horaire pour un travail à temps partiel). De plus, l'organisation du travail repose sur un cumul de contraintes marchandes (l'organisation du travail est structurée par le service rapide et de qualité du client) et industrielles (l'organisation du travail est structurée par le process industriel). Le cumul de contraintes rend un travail pénible (les salariés doivent assurer des tâches de manutention tout en agençant en temps réel des opérations élémentaires codées) extrêmement intense.

L'absence de critiques émanant des salariés durant l'observation n'a cessé de surprendre. Les caractéristiques sociales de la population employée sont un élément d'explication de l'acceptation de ce travail difficile : les salariés sont des étudiants sans objectif professionnel précis et qui n'envisagent pas ce «petit-boulot » dans la durée. Le critiquer serait déjà manifester une forme d'engagement dans ce travail. De plus, les justifications de l'organisation du travail par des contraintes de natures différentes ainsi que l'absence de «petit-chef » ne permettent pas de formuler facilement des critiques.

Après cette étude monographique, on a étudié dans quelle mesure ce qui a été observé au McDonald's existait par ailleurs. L'utilisation des enquêtes conditions de travail et de l'enquête changements organisationnels et informatisation a permis une étude sur l'ensemble de la population des salariés depuis 1984. On constate alors l'accroissement permanent des contraintes de rythme pour les salariés. En distinguant les contraintes d'ordre marchand et d'ordre industriel on voit aussi que ces deux types de contraintes augmentent. De plus, ce sont les catégories sociales qui n'avaient que peu de contraintes marchandes qui connaissent la plus forte augmentation de celles-ci durant la période 1984 – 1998. De même, celles qui subissaient le moins de contraintes industrielles en ont la plus forte augmentation durant la période. En construisant un indicateur de cumul de contraintes (marchande et industrielle) on se rend compte que depuis 1984, les salariés sont de plus en plus nombreux à devoir supporter simultanément des contraintes industrielles et marchandes (alors qu'en 1984, le fait d'avoir un type de contraintes diminuait la probabilité de subir l'autre type de contraintes).

Cet indicateur de cumul de contraintes sera utilisé comme un indicateur d'intensité du travail. On étudiera alors l'effet du cumul de contraintes sur les déclarations de risques et de pénibilités au travail. L'effet du cumul de contraintes sera calculé de manière à ne pas être dépendant de la structure des professions. On constatera alors que l'effet de la double contrainte équivaut à peu près

à la somme des effets de la contrainte marchande et de la contrainte industrielle. Il y a donc bien un effet propre du cumul de contraintes, même si celui-ci n'est pas supérieur à la somme des effets propres des contraintes. On verra aussi dans quelle mesure cet effet ne peut pas être entièrement assimilé à un effet de mécontentement.

Les salariés en situation de double contrainte déclarent plus que les autres subir des pénibilités et encourir des risques au travail. C'est parce qu'ils travaillent plus vite, et sous des contraintes de natures différentes que les salariés en double contrainte voient leur situation de travail se détériorer.

L'analyse des entretiens permet de nuancer ce constat. En effet, les salariés en situation de double contrainte sont souvent dans des entreprises réorganisées. Or, dans ces entreprises, les salariés se plaignent relativement peu de leur travail et même peuvent le voir assez lucidement : ils savent que leur travail est plus complexe et intense qu'auparavant car de nombreux éléments y ont été ajoutés (flexibilité, polyvalence, autocontrôle, qualité...). Dans le même temps, ils ont accru l'intérêt des tâches et ont responsabilisé les salariés (notamment pour les postes les plus opérationnels). En revanche, les critiques les plus nombreuses se manifestent dans les entreprises qui n'ont pas réorganisé le travail de leurs salariés, et particulièrement dans celles où une hiérarchie importante est toujours en place. On verra comment la présence de la hiérarchie joue comme un point d'accroche à une critique qui reprendra souvent les revendications qui ont amené le néo-management (plus d'autonomie, de liberté et de considération dans le travail). Un certain nombre de salariés, tout en étant conscients de l'accroissement de leurs pénibilités et risques au travail, les acceptent en échange de la responsabilité et de l'autonomie.

I. Plus vite Damien ! plus vite !! étude monographique du travail en fast-food

Dans le cadre de l'étude sur l'intensification du travail, Luc Boltanski m'a incité à approfondir mon travail par une observation participante afin de mieux cerner les dispositifs permettant d'intensifier le travail. Même si cette étude n'était pas prévue dans le cadre de la convention, j'ai fait le choix de l'y inclure. L'observation a duré plus de trois mois à partir de la fin août 1998. À la suite de cette étude, Michel Gollac m'a mis en relation avec Guillaume Burnod (ENS-Ulm) et Vanessa Pinto (CEE) qui avaient, eux-aussi, mené des observations participantes dans des fast-foods. Même si nos objectifs de recherche n'étaient pas identiques, nous nous sommes réunis pour rédiger un article paru dans le numéro 83 de Travail et Emploi (juillet 2000). Dans cette partie, je reprends très largement et le plus souvent sans modification la partie que j'ai rédigée pour l'article (partie II de l'article : Le client, la pointeuse et le hamburger). Je synthétise ensuite les résultats et analyses de Guillaume Burnod et Vanessa Pinto.

Étudier le travail au fast-food pour comprendre l'intensification du travail peut paraître paradoxal. Il s'agit en effet d'un emploi destiné aux étudiants (du moins dans les Mc Donald's de la région parisienne) à temps partiel, et *a priori* non industriel. Toutefois, il semble qu'à travers ces emplois souvent provisoires, l'ensemble de la panoplie des nouvelles techniques de management soit mis en œuvre. Au-delà de l'étude d'un petit-boulot, on doit y voir l'analyse d'une nouvelle manière de travailler.

L'observation participante permet de décrire précisément le travail en fast-food. Après avoir décrit le travail en caisse et en cuisine, on verra comment la flexibilité des horaires et la polyvalence des salariés sont gérées afin de s'adapter au mieux et en juste-à-temps à la demande et à la fluctuation de la clientèle. L'intensification du travail repose essentiellement sur l'organisation du travail au fast-food ; les salariés subissent une conjonction de contraintes : celles résultant de l'organisation industrielle de la production, celles résultant de la pression des clients, celles résultant des relations personnelles au sein du restaurant (entre les équipiers et avec la hiérarchie).

Il peut paraître surprenant de voir une population, armée intellectuellement pour la critique d'un travail physiquement dur, peu valorisant et peu rémunérateur, faire preuve de docilité. Il est difficile de savoir dans quelle mesure cette docilité s'explique par une absence de prise à la critique ou par la mise à distance d'un travail que les étudiants ne veulent voir que comme un petit boulot.

Encadré 1 : Méthodologie de l'enquête

Cette étude repose sur trois monographies réalisées indépendamment dans des fast-foods parisiens. J'ai mené une observation participante de trois mois dans un McDonald's en 1998. Je m'intéressait notamment au lien entre organisation et intensité du travail. Guillaume Burnod et Vanessa Pinto, dans le cadre de leur maîtrise de sociologie, ont mené une observation participante de deux mois (respectivement dans un McDonald's et dans un Quick) et réalisé une trentaine d'entretiens semi-directifs. Ils ont tenté de comprendre le travail d'équipier en prenant en compte les caractéristiques sociales et la trajectoire de ces employés. Tous étudiants au moment de l'enquête, il nous était très simple d'être embauchés dans un fast-food.

En dehors des nombreux points communs observés qui ont poussé à la rédaction de cet article (principes d'organisation du travail et gestion de la main-d'œuvre identiques, population employée très proche), les trois restaurants étudiés présentent de légères différences. Les deux restaurants McDonald's, situés dans des quartiers voisins et appartenant au même franchisé, peuvent être rapprochés. Dans le restaurant Quick, les équipiers sont plus âgés, plus anciens et plus avancés dans le cycle universitaire, et il y a plus de salariés non étudiants, plus d'étrangers et d'enfants d'immigrés qu'aux McDonald's. Le restaurant Quick est plus ancien que les deux McDonald's, assez récents au moment de l'enquête (l'un deux ans et l'autre quelques mois après l'ouverture). Certains équipiers de Quick ont travaillé auparavant chez McDonald's, l'inverse étant plus rare. D'après ces équipiers, le travail chez McDonald's serait plus intense et plus contrôlé que chez Quick.

Tous les fast-foods implantés en France, extrêmement proches en matière d'organisation du travail, n'emploient pas le même type de population que ces trois restaurants parisiens, une des spécificités de McDonald's étant d'appliquer la même organisation à des populations extrêmement variées. Ici on étudie un mode d'ajustement particulier entre cette organisation et une main-d'œuvre spécifique.

A. Le client, la pointeuse et le hamburger

Une description précise de séquences de travail en fast-food permet de mettre en évidence comment les aptitudes des équipiers sont utilisées dans un emploi où les agencements de tâches élémentaires et codées doivent s'opérer de manière extrêmement rapide. On analyse d'une part l'organisation du travail et notamment la gestion en juste-à-temps des horaires des équipiers et de leurs postes, et d'autre part comment la conjonction de contraintes industrielle et marchande rend le travail très intense. Si une entreprise comme McDonald's a réussi à définir et exporter des règles d'organisation très précises partout où elle s'est implantée, et donc à les appliquer à des populations de travailleurs assez différentes, il est intéressant de décrire en quoi ces règles et ces méthodes sont adaptées à cette population et comment celle-ci s'en accommode.

1. Le travail en caisse et en cuisine

Soit une commande relativement courante : « *un menu Best of Big Mac avec un coca, et un sundae au chocolat ; sur place* ». La caissière enregistre la commande et vérifie immédiatement, afin de servir le client au plus vite, si un Big Mac se trouve bien dans le « *bin* »¹. Si oui, elle « *lance* »

¹ Le bin est l'étagère chauffée en inox dans laquelle sont stockés durant dix minutes au maximum les sandwiches préparés par avance. Cette étagère est ouverte de deux côtés : en cuisine et en caisse. Il s'agit du sas de communication entre la fabrication et la distribution des produits. Le plan du McDonald's étudié peut être consulté en Annexe I : page I

la boisson, prend le sandwich puis les frites (qui refroidissent vite), prépare le dessert et récupère la boisson. Sinon, elle crie sa commande aux cuisiniers. La caissière arrive rarement à tout transporter en une seule fois. Il s'agit donc pour elle de faire un certain nombre de va-et-vient, en tentant de minimiser ses déplacements. Pour une commande à emporter, elle place chaque produit dans un sac différent et sépare le chaud du froid. Sinon, elle les dispose sur un plateau. Enfin elle encaisse la commande.

Ce type de commande « idéale » ne se produit que quelques fois par jour. Le plus souvent, le caissier attend les produits manquants et fait patienter le client tout en servant le suivant. Il sert fréquemment des groupes, et il n'est pas rare que les clients changent d'avis en cours de commande. Ainsi, le travail en caisse est essentiellement un travail d'organisation, de mémorisation et de déplacements rapides².

Les liens entre la cuisine et la caisse sont permanents. En effet, la cuisine fournit les produits par anticipation, et les stocke dans le bin. Les caissiers s'y servent directement tout en annonçant ce qu'il y reste (par exemple « *quatre Macs !* ») afin de prévenir la cuisine d'une prochaine rupture de stock. La cuisine est dirigée par un équipier ou un swing, rarement par un manager ; ce poste s'appelle la « *production* ». Cet équipier tourne le dos³ à la cuisine et fait face aux caisses et aux clients. Il doit respecter une double contrainte : minimiser les pertes⁴ et réduire l'attente des clients en caisse. Il prévoit ce qui va être consommé dans les dix minutes (durée limite de consommation des produits), et commande les produits au « *toaster* »⁵ en annonçant, par exemple, « *six Macs à lancer* ». Celui-ci fait chauffer les six pains « *Macs* » dans un toaster à trois étages en séparant le talon, le milieu et la couronne du pain et dit « *six Macs lancés* ». Quarante secondes plus tard son toaster sonne. Il enfourne alors les six couronnes des pains puis sort les six talons et les six tranches intermédiaires, les dispose sur un plateau, donne le plateau à la « *garniture* » et dit « *six Macs à garnir, six Macs à poser* ». La garniture prend le plateau et confirme « *OK six Macs à garnir* », tandis que le « *grill-man* » pose les douze viandes et répond « *six Macs posés* ». Un équipier doit garnir les Big Macs en une cinquantaine de secondes, temps que met le grill-man pour poser et cuire les viandes. Il passe ensuite le plateau avec les pains garnis au grill-man en disant « *six Macs à lever* ». Le toaster répond « *OK, six Macs à lever* », et décolle les viandes du « *clam* » pour les poser sur la garniture. Une fois les six premières viandes posées, il demande au toaster les « *couronnes Macs* ». Le toaster, après avoir répondu « *OK couronnes* », les sort du toaster, et les pose sur les viandes avant qu'elles ne soient « *levées* ». Ensuite, le grill-man donne le plateau avec les six Big Macs à la production, en signalant « *six Macs à l'emballage* ». L'équipier responsable de la production lui répond « *OK six Macs* ».

² Le travail en caisse a été plus longuement décrit par Piotet (1989) qui en a souligné sa complexité.

³ En cuisine, tous les équipiers se tournent le dos, ce qui rend la communication verbale nécessaire.

⁴ C'est-à-dire minimiser le nombre de sandwiches jetés au bout des dix minutes. Pour respecter cette double contrainte, il est assez fréquent que le responsable de la production, voire les managers, « *retime* » les produits avec beaucoup de discrétion (c'est-à-dire qu'ils changent l'heure à laquelle ils devraient être jetés).

⁵ On entend par là l'équipier qui est en charge du « *toaster* ».

à l'emballage », met les sandwiches dans leur boîte et les stocke dans le bin. Si les caissiers attendent des Big Macs, il leur crie « *Mac's !* » pour signaler leur arrivée.

L'enchaînement des opérations est rarement aussi simple : plusieurs plateaux circulent simultanément (entre deux et trois toasters alimentent la garniture) et sont souvent complexes car constitués de sandwiches différents (jusqu'à douze). De plus, les commandes spéciales des clients (par exemple, un Big Mac sans cornichon) sont préparées sur le même plateau que les commandes standards.

La complexité du travail réside en partie dans la nécessité pour l'équipier de gérer différents niveaux d'organisation du travail. Il doit d'abord être capable de tenir un poste (par exemple, la garniture des sandwiches) et pour cela maîtriser les prescriptions liées au poste, soit un ensemble de tâches élémentaires codées, telle la disposition d'une tranche de fromage sur un double-cheese. L'équipier doit en permanence agencer au mieux ces tâches élémentaires pour réaliser convenablement sa séquence de fabrication des produits. Cette nécessité est renforcée par l'élaboration simultanée de produits différents⁶. De plus, il doit maîtriser l'ensemble de la fabrication des produits, afin d'intégrer dans l'organisation de son travail l'amont et l'aval du processus. L'équipier doit être très rapidement capable de tenir tous les postes du lieu où il travaille ; lorsque l'affluence diminue, il est amené à en occuper plusieurs simultanément et donc à agencer les tâches élémentaires codées liées aux différents postes qu'il occupe désormais seul. Enfin, il doit connaître l'intégralité du fonctionnement du restaurant afin de pouvoir aider les autres, anticiper les difficultés et s'organiser en conséquence.

Ces différents agencements (de tâches élémentaires codées, de produits, de postes) ainsi que cette capacité à aider ne sont jamais explicités dans les formations ou plus généralement dans les formalisations du fast-food ; c'est pourquoi l'équipier doit faire preuve d'autonomie et montrer ses capacités d'organisation.

⁶ Par exemple : un plateau de Big Macs et un plateau de sandwiches divers simultanément, deux clients distincts en caisse, une boisson qui se prépare et des frites qui chauffent, cuire les viandes et aider à la garniture...

Encadré 2 : Quelques données chiffrées sur les fast-foods

Le premier restaurant McDonald's ouvre en 1955 aux Etats-Unis (en 1972 en France et en 1984 à Paris). Quick est fondé en Belgique en 1970 et ouvre son premier restaurant en France en 1980. En 1998, McDonald's France réalise un chiffre d'affaires de près de 10 milliards de francs⁷ pour 790 restaurants, dont 80 nouveaux (Quick réalise la même année 3,1 milliards de francs de C.A. pour 283 restaurants). Dans le monde, McDonald's a un chiffre d'affaires de 200 milliards de francs pour un résultat opérationnel de 16 milliards de francs. Fin 1998, McDonald's emploie en France 28 000 personnes. Les employés des restaurants McDonald's sont âgés en moyenne de 22 ans et les femmes représentent 62% de l'effectif.

Environ 90% des restaurants McDonald's sont en franchise, contre 65% chez Quick. McDonald's évite que des franchisés aient une position hégémonique. Le franchisé le plus important possède une vingtaine de franchises, et il y a au total 240 franchisés. McDonald's France est propriétaire des murs et du terrain. Le franchisé finance l'aménagement intérieur du restaurant et le matériel suivant un cahier des charges précis. Il est redevable à McDonald's France d'un loyer compris entre 9 et 20% du chiffre d'affaires (selon l'investissement fait par la marque dans le restaurant). De plus, le franchisé paye 5% de son chiffre d'affaires de royalties de droit d'utilisation de la marque, et 4,5% au titre de la publicité nationale. En contrepartie, le franchisé bénéficie d'un contrat de location gérance de vingt ans. Quant à la redistribution du profit, les franchisés perçoivent un revenu d'environ 25 000 francs par restaurant plus des dividendes proches de 500 000 francs par an. De plus, une franchise se revend fréquemment pour une somme de 3 à 5 millions de francs.

Les restaurants s'approvisionnent chez les fournisseurs sélectionnés par la marque, et au prix négocié par lui (ils ne passent pas par une centrale d'achat de McDonald's France). McDonald's semble peu mettre ses fournisseurs en concurrence, et privilégie les relations dans la durée avec des fournisseurs qui sont adaptés aux exigences de McDonald's (variété de pomme de terre, choix des pièces de bœuf...).

2. Gestion des horaires et flexibilité

Le manager qui est responsable de la constitution des plannings prévoit des plages horaires minimales afin de diminuer au maximum la probabilité d'avoir du personnel improductif, quitte à manquer d'équipiers lors des «*rushs*» (périodes de pointes) voire en périodes de fréquentation moyenne. La majorité des équipiers vient travailler durant les pics de fréquentation⁸, mais le manager adaptera, en juste-à-temps, le nombre d'équipiers (par conséquent leurs horaires) en fonction de l'affluence. En outre, les plannings sont donnés très tardivement (huit jours à l'avance au maximum) et changent chaque semaine⁹, ce qui permet de les adapter aux prévisions hebdomadaires de fréquentation.

Les plannings sont élaborés en tenant compte des «*disponibilités*» des équipiers, données par le candidat à l'embauche en même temps que son *curriculum vitae*. Les disponibilités doivent être

⁷ Les chiffres sont donnés franchisés compris ; ils sont en grande partie extraits de Duval (1998).

⁸ De 12h00 à 14h00 et de 19h00 à 21h00, 70% du chiffre d'affaires est réalisé. Les restaurants ouvrent souvent à 7h30 pour les petits déjeuners (les équipiers arrivent à partir de 6h00 pour décharger les camions) et ferment entre 23h00 et 1h00 selon le lieu et le jour de la semaine (les équipiers peuvent partir jusqu'à trois heures plus tard s'ils sont chargés du nettoyage du restaurant).

⁹ Les disponibilités des équipiers sont gérées informatiquement. Le logiciel propose un planning que le manager change à la marge.

largement supérieures aux seize heures prévues dans le contrat. Il s'agit, avec la proximité du domicile, d'un critère d'embauche important. Elles sont dans l'ensemble respectées. Pour être modifiées, elles doivent recevoir l'aval du directeur¹⁰ du restaurant et ne peuvent l'être que pour une longue durée (un nouveau semestre universitaire par exemple). Quant à un changement ponctuel (en raison d'un examen par exemple), les managers insistent sur la contrepartie que l'équipier devra fournir : celui-ci devra s'investir fortement dans son travail et, en cas de rush, sera sollicité en priorité.

Ceux qui donnent des disponibilités peu étendues subissent le mécontentement des managers. Ainsi, un équipier qui avait décidé « *de ne pas accepter de se faire exploiter par le fast-food*¹¹ » donnait vingt heures de disponibilités, soit le maximum prévu par son contrat. À plusieurs reprises, le directeur du fast-food lui a demandé d'augmenter ses disponibilités, ce qu'il refusait. Il était presque systématiquement placé en salle à midi et seul en cuisine l'après-midi, sans doute dans l'espoir qu'il étende ses plages horaires ou qu'il finisse, de guerre lasse, par démissionner. Les autres équipiers peuvent ainsi constater que le fast-food n'est pas arrangeant avec les employés qui ne le sont pas avec lui. Les équipiers « conciliants » (changement de postes, modifications des horaires, rapidité et intensité du travail...) se voient rétribués sans frais pour le fast-food. En effet, en échange de leur investissement dans le travail, ils choisiront plus facilement leur poste en dehors des périodes de rush, et négocieront avec plus d'efficacité leurs horaires planifiés (en particulier leurs jours de repos). À l'inverse, les équipiers qui refusent de travailler en dehors des week-ends, qui ne donnent que peu d'heures ou qui ne travaillent pas avec suffisamment d'ardeur, sont placés aux postes difficiles ou isolés.

Les plannings étant élaborés avec une hypothèse de fréquentation basse, les horaires doivent être en permanence ajustés à la fréquentation du restaurant¹².

Dès que la fréquentation est moyenne, et plus encore si elle est importante, les managers demandent aux équipiers de rester plus longtemps que ce qui est inscrit au planning. Plusieurs fois par semaine, les équipiers dépointent après l'heure prévue¹³ et les horaires de pauses et de repas ne sont qu'exceptionnellement respectés. Ceux qui désirent majorer leurs revenus doivent déborder sur

¹⁰ L'accord sur les nouvelles disponibilités des équipiers peut faire l'objet de négociations assez dures. C'est notamment le cas de lycéens ou d'étudiants qui, au début de l'année scolaire ou universitaire, demandent à travailler uniquement le week-end – ce qui est compatible avec leur contrat (qui prévoit de seize à vingt heures par semaine). Les rares à y être autorisés devront très souvent accepter les tâches les plus ingrates. Les autres sont invités à démissionner.

¹¹ Ce type de propos est extrêmement rare.

¹² On peut consulter en annexe la comparaison entre les horaires prévus et les horaires effectués lors de mon observation au McDonald's en Annexe II : page II.

¹³ Chaque équipier doit demander l'autorisation de pointer, puis de dépointer. L'autorisation de pointer est donnée si l'heure correspond à celle prévue ou si les managers ont besoin d'équipiers en avance, à condition que la tenue de l'équipier soit correcte. L'autorisation de dépointer n'est donnée que lorsque la fréquentation du restaurant diminue. Les heures de repos, et donc de repas, sont elles aussi laissées à la discrétion du manager (alors qu'elles sont planifiées).

le nombre d'heures de travail prévu au planning compte tenu de l'absence de primes¹⁴ (de rendement ou de qualité). Ces équipiers¹⁵ acceptent de travailler sur deux «*shifts*», c'est-à-dire sur deux tranches horaires qui peuvent être séparées de plusieurs heures d'inactivité (non rémunérées). Très rapidement, l'équipier apprend à ne rien prévoir après son service. Il est d'ailleurs apprécié de toujours accepter de rester plus longtemps. Pour un dépassement inférieur à une heure, le manager ne sollicite pas l'accord de l'équipier, et tant que celui-ci ne demande pas à dépointer, il reste à son poste. Si l'équipier réclame son départ, le manager tente de négocier sans lui rappeler son droit à dépointer. Pour un dépassement supérieur à une heure, il propose de «*faire plus d'heures*», en ne spécifiant que rarement l'heure de départ – imprévisible – et annonçant au mieux une heure indicative. Si l'équipier n'est pas intéressé par ce qu'il lui présente comme un surplus de salaire, le manager passe dans un registre domestique en le priant «*de le faire pour lui*». Si cette requête n'aboutit pas, il peut chercher à culpabiliser l'équipier en lui expliquant que ses «*copains*» souffriront du surcroît de travail.

Lorsque l'affluence est trop importante, les managers participent au travail en cuisine et en caisse. Cela permet de disposer d'une main-d'œuvre supplémentaire voire plus efficace, mais aussi de mieux contrôler et donc d'augmenter le rythme de travail. Lorsque la fréquentation a été largement sous-estimée, le manager utilise pour y faire face le prêt de personnel ou les «*équipiers jokers*», qui résident à proximité du fast-food¹⁶ et sont connus pour accepter les heures complémentaires. Il peut dans le même temps téléphoner aux fast-foods voisins afin de savoir s'ils ne seraient pas en sureffectif. Dans ce cas, un à trois équipiers sont dépêchés dans le restaurant demandeur.

Si, à l'inverse, le restaurant connaît une fréquentation trop faible¹⁷, le manager distribue rapidement les pauses déjeuner aux équipiers, téléphone parfois à d'autres restaurants pour savoir s'ils n'auraient pas besoin de personnel, et demande aux équipiers si certains veulent rentrer chez eux.

Le principe de la gestion des horaires est donc de reporter sur les employés l'incertitude due à l'impossibilité de prévoir au plus juste la fréquentation du restaurant. Cette gestion des horaires repose sur le type de contrat passé. Tous les équipiers sont employés à temps partiel pour un temps de travail hebdomadaire généralement compris entre seize et vingt heures. La réglementation du temps partiel autorise le fast-food à demander aux équipiers d'effectuer des heures complémentaires

¹⁴ Cf. Encadré 3 : « Niveaux hiérarchiques et rémunérations au fast-food », page 15.

¹⁵ Certains équipiers n'acceptent qu'exceptionnellement de rester plus longtemps. Ce sont des équipiers qui font peu d'heures, qui sont peu investis dans leur travail. Les managers leur demandent de venir pour des durées courtes et une seule fois par jour. Ils constituent la part non variable des heures de travail au fast-food et sont peu polyvalents.

¹⁶ Dans le logiciel de gestion du personnel, une case est prévue pour indiquer la distance entre le lieu d'habitation de l'équipier et le fast-food. Le premier choix possible est : « *moins de dix minutes à pied* ».

¹⁷ Cas rare en raison de l'hypothèse de fréquentation basse.

(heures payées au même tarif que les heures contractuelles). Avant d'être payés en heures supplémentaires, les équipiers peuvent effectuer jusqu'à 30% d'heures complémentaires en plus des seize à vingt heures contractuelles¹⁸. De plus, le temps partiel permet de disposer d'équipiers qui restent dans de bonnes conditions physiques malgré la pénibilité des postes.

3. Polyvalence et gestion des postes

La polyvalence est l'un des pivots de l'organisation du travail en fast-food. Outre l'adaptation en juste-à-temps des horaires des équipiers, l'organisation du travail s'y caractérise par l'adaptation, en fonction de la demande, des emplois occupés par les équipiers.

Le futur équipier polyvalent signe un contrat d'embauche d'une dizaine de pages qui détaille les postes susceptibles de lui être confiés : « *tenir les caisses enregistreuses, prendre et servir les commandes, manipuler les machines à frites, manipuler les machines à boisson, manipuler le grill, préparer les pains, préparer les condiments, nettoyer la salle, ramasser les papiers d'emballage se trouvant à l'extérieur du restaurant, nettoyer les postes de travail, mettre le restaurant en route, décharger les camions de livraison, transférer les aliments de l'entrepôt à la cuisine, vider et nettoyer les poubelles, faire la plonge, pratiquer les six étapes pour les employés au comptoir*¹⁹, et généralement toute autre tâche qui pourrait s'avérer nécessaire à la bonne marche du restaurant. Pendant les périodes creuses et même de façon permanente, certains de ces postes peuvent être groupés ».

Les équipiers doivent être polyvalents en un mois et leur formation (au début, des explications sommaires données par un membre de la hiérarchie ou un ancien) commence soit en caisse, soit en cuisine. La formation en salle, au « lobby » (la plus simple), se fait en parallèle et de manière régulière. En fait, seuls les équipiers qui effectuent de nombreuses heures complémentaires²⁰ sont rapidement formés sur tous les postes.

La polyvalence est formalisée dans le logiciel de gestion du fast-food par une grille de polyvalence associée à chaque employé et qui devrait servir à établir la liste des postes que chaque équipier va occuper par tranche horaire. Cette procédure est dans les faits peu utilisée, les managers préférant constituer eux-mêmes les équipes. Chaque jour, en arrivant, les équipiers lisent leur affectation sur un tableau. Ils savent toutefois qu'il ne s'agit que d'une indication. À tout moment, l'équipier peut être appelé à d'autres tâches et très rapidement quitter le poste attribué initialement. Souvent un ou deux équipiers n'ont pas de poste fixe et passent d'un poste à l'autre au gré des

¹⁸ Ce qui n'arrive jamais. La pointeuse électronique signale dès qu'un équipier va travailler en heures supplémentaires. Il lui est alors demandé de rester chez lui jusqu'à la fin du mois. Ses heures prévues au planning seront reprises par d'autres équipiers mais en heures complémentaires. La pointeuse applique automatiquement toutes les règles de gestion des horaires de la convention collective (durée des pauses, temps de travail, jours de congés). Si nécessaire, les managers s'arrangent avec les équipiers pour contourner ces règles.

¹⁹ Ces étapes sont elles aussi décrites dans le contrat.

²⁰ Un lien semble être fait par les managers entre nombre d'heures complémentaires effectuées et investissement dans le travail. Pour cette raison, ces équipiers sont plus et mieux formés, ils sont gérés avec plus de souplesse (jours de repos, horaires, repas...).

besoins ; ils peuvent changer jusqu'à cinq fois de postes en deux heures. En outre, le contrat stipule que les équipiers peuvent être amenés, si l'affluence n'est pas maximale, à occuper plusieurs postes simultanément. Cela rend leur travail d'autant plus complexe qu'ils ne reçoivent aucune formation pour tenir des postes regroupés. Les équipiers doivent trouver par eux-mêmes le moyen d'agencer ces postes. Ainsi, même lorsqu'ils ne sont pas en période de rush, les équipiers travaillent intensément. La polyvalence est aussi un moyen d'obliger les équipiers à être autonomes : compte tenu de l'interdiction de ne rien faire, un équipier désœuvré doit toujours trouver *de lui-même* quelque chose à faire (aider un autre équipier, ranger les produits dans les réserves, approvisionner les machines et le comptoir, etc.).

4. Une conjonction de contraintes

Les équipiers sont soumis à un cumul de contraintes : celles résultant de l'organisation interne stricte du restaurant, celles résultant de la pression directe des clients, celles résultant des relations personnelles entre les équipiers et des relations entre les équipiers et l'encadrement²¹.

La hiérarchie est omniprésente au McDonald's : les chefs d'équipe, les swings et les managers sont en permanence « sur le terrain », le directeur du restaurant travaille dans un bureau qui fait partie de la cuisine, le franchisé visite régulièrement le point de vente. Cela permet un contrôle très serré : les managers rappellent régulièrement les règles à respecter : « *ton badge n'est pas du bon côté de ta chemise* », « *ne va pas derrière les caisses avec ton tablier* », « *ne bois pas derrière les caisses, va à la cuisine* », « *ne prends pas les nuggets avec les doigts* », « *es-tu sûr de bien avoir repassé²² ta chemise ce matin ?* ». La surveillance peut aussi s'opérer *a posteriori*. Il est habituel de voir un équipier se faire reprendre sur des produits déjà finis avec des remarques telles que « *tes viandes ne sont pas cuites, que s'est-il passé ?* ». Chaque poste, à un moment donné, étant sous la responsabilité d'une seule personne, cela facilite la traçabilité de la confection des produits finaux.

Cette surveillance semble sans sanction, du moins immédiate. Il s'agit plutôt de remarques qui ne sont que rarement agressives ou conduisant au licenciement. Les licenciements au fast-food seraient assez rares mais les démissions, fréquentes, invitent à s'interroger sur les incitations

²¹ De ce point de vue, le fast-food pourrait être décrit comme une organisation complexe et innovante dans sa complexité : Eymard-Duvernay (1987) a décrit différentes formes d'entreprise. L'entreprise « industrielle » est organisée de façon à assurer principalement la régularité de la production, grâce à des normes et des standards éventuellement matérialisés dans les équipements. L'entreprise « marchande » est tournée vers le marché et cherche à s'adapter à ses fluctuations quantitatives et qualitatives. Aujourd'hui beaucoup d'entreprises cumulent les traits de ces formes d'organisations polaires (Cézar, Dussert, Gollac, 1992). Le fast-food est à la fois pionnier et à la pointe de ce mouvement : depuis longtemps cette entreprise combine des traits industriels et marchands poussés à leur paroxysme. De plus, le fast-food utilise peut-être plus que beaucoup d'organisations de ce type les relations personnelles. Ces principes d'organisations hétérogènes sont aussi des principes de légitimation, inégalement efficaces, des demandes adressées aux salariés : la contrainte se présente aussi, du moins jusqu'à un certain point, comme « justifiée » (Boltanski et Thévenot, 1991) par des exigences marchandes (« le client attend ») ou domestiques (« ton copain attend »).

²² L'uniforme doit être lavé et repassé chaque jour ; une prime de 50 centimes par heure travaillée est censée compenser ce travail.

employées pour obtenir le départ d'un équipier (affectation aux postes les plus pénibles, organisation des plannings sans tenir compte des disponibilités horaires de l'équipier indésirable,...).

De plus, l'encadrement du restaurant cherche en permanence à établir un lien personnel avec les équipiers (par exemple en les appelant dès le premier jour par leur prénom, en discutant avec eux en salle de repos, ou encore en leur présentant les heures complémentaires comme un service que l'équipier rend personnellement au manager).

À cette pression s'ajoute celle d'une organisation industrielle. La description du travail en cuisine montre la dépendance du travail des équipiers entre eux. Un équipier qui ralentit le rythme perturbe le travail de l'ensemble de la chaîne. Dans ce cas, les managers interviennent rapidement afin de faire accélérer le maillon défaillant. Ils rappellent à cette occasion aux équipiers qu'ils travaillent en équipe et qu'ils doivent donc s'entraider. Mais, le plus souvent, les équipiers s'aident avant même une rupture de chaîne²³ ou l'intervention d'un manager. Leur polyvalence leur permet de percevoir immédiatement lorsque l'un d'entre eux est en passe d'être « coulé²⁴ ». En outre, l'aide que chacun reçoit au moment de la formation crée nécessairement des reconnaissances. Chaque équipier veille à ne pas ralentir les autres, et travaille au plus vite pour éviter les à-coups du travail. Cette solidarité fonctionne comme une contrainte poussant à faire vite et bien. La nécessité de toujours savoir où en sont les autres équipiers s'apparente même souvent à un contrôle du travail par les pairs. Lorsqu'un nouveau arrive, les équipiers, conscients pour l'avoir vécu, de l'aspect sommaire de la formation, lui prodiguent régulièrement des conseils précis²⁵ qui, au fur et à mesure, se transforment en réflexions critiques sur son travail. Au bout d'une dizaine de jours en poste, les autres équipiers demandent au nouveau d'accélérer le rythme, de se concentrer, de ne plus faire d'erreurs et l'incitent à être plus polyvalent, plus autonome, à aider les autres... Ils s'attendent à ce que le surcroît de travail lié à l'arrivée d'un nouveau soit annulé au terme de la formation²⁶. Parfois, les équipiers en cuisine demandent à être soulagés d'un nouveau qui ne parvient pas suffisamment vite à acquérir le rythme.

Le fonctionnement des machines contribue à la surveillance des équipiers. En cuisine, chaque machine émet des sons spécifiques pour indiquer ce qu'il faut faire ou, plus souvent, pour signaler qu'une opération est achevée. La sonnerie ne s'arrêtant qu'à la fin de l'action à effectuer, les managers et les autres équipiers sont alertés dès qu'une action tarde à être réalisée. L'un des fast-

²³ La rupture de la chaîne désorganise la cuisine et oblige à refaire une partie du travail. En effet si, par exemple, la garniture arrive trop tard, les viandes seront trop cuites et devront être jetées. Dans ce cas, il faut faire cuire des viandes en urgence (c'est-à-dire sans tenir compte des autres commandes), afin que le pain ne refroidisse pas trop. Si le pain est froid, il faudra tout jeter, ou passer outre les règles de fabrication des sandwichs. Durant ce temps les équipiers doivent intercaler la préparation des autres sandwichs sans créer de nouveaux embouteillages.

²⁴ L'expression n'est pas utilisée au fast-food, seules sont données des incitations à travailler plus rapidement.

²⁵ Ils en profitent d'ailleurs pour très vite expliquer au nouveau les normes de qualité à ne pas respecter pour ne pas ralentir le rythme de la cuisine.

²⁶ C'est d'ailleurs sans doute l'une des raisons (outre l'empathie avec les autres équipiers) qui explique que les équipiers prennent tant soin de la formation d'un nouveau. Ils savent que s'il n'est pas correctement formé ils en subiront les conséquences chaque jour.

foods étudiés (le plus récent) dispose de nouvelles caisses et d'une pointeuse électronique. Les caisses sont des PC reliés en réseau qui permettent de connaître en temps réel le chiffre d'affaires de chaque caissier. La pointeuse électronique empêche les contestations des équipiers concernant le calcul du temps travaillé et permet de jouer le plus finement possible avec la réglementation, pourtant souple, des horaires dans la restauration rapide.

En outre on observe dans les fast-foods une formalisation très poussée. Les différentes opérations de fabrication d'un hamburger obéissent à un ordre précisément décrit dans une série de fiches techniques. Il faut, par exemple, mettre d'abord le ketchup, la moutarde, les oignons, les cornichons, le fromage, puis la viande. La quantité est définie : chaque dose de sauce est automatiquement obtenue par une pression sur la gâchette du distributeur, il y a un ou deux cornichons selon le type de sandwich, la tranche de fromage, prédécoupée, est forcément de la bonne taille et doit être positionnée avec précision, et il faut mettre, en principe, douze grammes de salade par Big Mac.

La manière de nettoyer les instruments est écrite, la façon de s'adresser aux clients est prévue, les jeux pour les anniversaires des enfants sont prescrits, les équipiers doivent porter un uniforme²⁷, le produit pour laver le sol est fourni exclusivement par la maison mère en doses prêtes à l'emploi, le volume d'eau à y ajouter est indiqué dans les seaux, les durées de cuissons sont préprogrammées, les locaux sont agencés selon des normes précises...

Enfin, comme l'illustre la description du travail en cuisine, le langage lui-même est formalisé. Le vocabulaire (souvent des termes américains) est simple et fonctionnel²⁸.

Le principe même de l'organisation marchande est de faire descendre à tous les niveaux hiérarchiques l'obligation de satisfaire le client. Peu d'équipiers déclarent ouvertement ne pas s'intéresser à la qualité²⁹ des produits et ils se mettent souvent à la place du client par empathie : « *tu aimerais manger ça ?* », ou encore plus explicitement « *tu pourrais être client* ».

Les exigences du client sont en partie mises en scène par les managers. Ceux-ci incitent fréquemment les équipiers à travailler plus vite en montrant du doigt les clients qui attendent et soulignent le caractère anormal de cette situation pour un « *fast...-food* ». À aucun moment, les managers n'invoquent un meilleur fonctionnement du restaurant pour exiger une plus grande rapidité

²⁷ Les équipières doivent attacher leurs cheveux et ne pas exhiber de bijoux ni un maquillage trop voyants. Les équipiers doivent être rasés et avoir les cheveux courts ou attachés.

²⁸ Le codage systématique du fast-food s'explique entre autres par deux raisons. D'une part, il s'agit d'assurer sa répliquabilité afin que chacun des restaurants soit reconnu comme faisant partie d'un même ensemble par les consommateurs. D'autre part, ce codage permet de supporter le turn-over du personnel. La structure doit pour cela être très rigide et extrêmement formalisée, d'autant plus que le turn-over ne concerne pas seulement les équipiers. Les managers ne restent pas très longtemps au fast-food, du moins en tant que tels : soit ils sont promus, soit ils finissent par quitter l'entreprise.

²⁹ Un produit de qualité au fast-food est un produit qui n'a pas été attendu et qui est conforme à toutes les règles de fabrication. À l'inverse de la restauration traditionnelle, une personnalisation du produit constitue une dégradation de la qualité.

ni ne se plaignent de devoir travailler *eux* pour accélérer le rythme : les équipiers ne travaillent pas pour le fast-food, mais pour servir les clients. Les clients eux-mêmes, lorsqu'ils perdent patience, s'en prennent aux caissiers. La contrainte circule des caisses à la cuisine comme on le verra plus loin. De plus, lors de la formation, placer un nouveau en caisse durant une période de rush est un moyen radical de lui faire éprouver la contrainte marchande. Après avoir vécu cette expérience³⁰, l'équipier fait en sorte d'éviter de la revivre (en travaillant vite) et de la faire vivre aux autres (en les aidant).

5. *L'intensité du travail*

Intensifier le travail est l'un des objectifs principaux de l'organisation du travail dans les fast-foods étudiés. Les exemples qui suivent permettent de saisir l'intensité du travail fourni : faute de temps, les équipiers ne boivent pas les verres d'eaux régulièrement servis en cuisine et ne peuvent consacrer la moindre seconde à une activité annexe ; ils déjeunent deux ou trois heures plus tard que l'heure prévue ; ils peuvent difficilement parler pendant les rushes (hormis la communication fonctionnelle) tant ils sont absorbés par leurs tâches. De plus, les équipiers expriment souvent leur fatigue physique et nerveuse : ils se plaignent de mal dormir, ou encore d'être très énervés plusieurs heures après leur service. Enfin, les accidents du travail sont extrêmement fréquents (les brûlures sont quotidiennes), et ne doivent leur aspect bénin qu'à l'organisation du travail et à la conception des machines.

Le principal domaine sur lequel les franchisés peuvent jouer pour accroître leur profit est la gestion de la main-d'œuvre. En effet, les produits achetés et vendus, leur coût, les procédés de fabrication, l'équipement voire la décoration sont de droit ou de fait contrôlés par l'enseigne³¹. L'organisation du travail vise à gérer au plus juste le nombre d'« heures équipier »³². Chaque jour, les managers ont des objectifs chiffrés à accomplir exprimés dans cette unité. Ils sont évalués sur leur utilisation de cette variable essentielle. La gestion des horaires fait alors sentir à l'équipier le coût de son temps. L'empressement avec lequel les managers demandent de dépointer dès que la fréquentation baisse, le refus de payer la moindre minute à ne rien faire, font comprendre aux équipiers à quel point on attend d'eux qu'ils travaillent sans s'arrêter avec efficacité et donc rapidité.

La conjonction des contraintes industrielle et marchande rend la pression sur le travailleur beaucoup plus forte que la présence d'une seule de ces deux contraintes. Cézard, Dussert et Gollac (1992) montrent comment l'usage simultané de ces contraintes est un moyen efficace d'intensifier le travail en responsabilisant les salariés et en leur faisant porter le poids de la satisfaction du client, tout en respectant les contraintes inhérentes à un système industriel.

³⁰ Beaucoup de nouveaux, supportant mal les conditions de travail, démissionnent avant la fin de la période d'essai de quinze jours.

³¹ Cf. Duval (1998).

³² Une heure de travail d'équipier coûte seulement 73 francs au restaurant. Les objectifs sont d'environ 130 heures équipier par jour pour un restaurant faisant 50 000 francs de chiffre d'affaires en moyenne.

La forte intensité du travail ne se rencontre pas uniquement dans les fast-foods. La restauration artisanale³³ connaît aussi des rushes. Toutefois, l'intensité du travail dans les fast-foods se distingue par l'organisation dont elle découle : l'ajustement en juste-à-temps des emplois et des horaires des équipiers ; le décompte de chaque minute travaillée et l'interdiction de percevoir des pourboires (ce que l'absence de poches sur l'uniforme ne permet pas) ; toute la formalisation et la rationalisation de la gestion du personnel.

Encadré 3 : Niveaux hiérarchiques et rémunérations au fast-food

Les fast-foods comprennent quatre degrés hiérarchiques³⁴ : le directeur, les « *managers* », les « *swings* » (les « *leaders* » chez Quick) et les « *équipiers* ». Par exemple, un restaurant employant 40 équipiers comprend 4 managers et 4 swings. Au sein des équipiers certains ont la fonction de « *chef d'équipe* » (ou « *formateur* », ce qui ne change rien à leur salaire ni à leur contrat), d'autres d'« *hôtesse* » en salle (généralement des femmes, légèrement mieux payées que les équipiers ; il ne s'agit néanmoins pas d'une promotion). Le directeur ou « *store* », qui gagne environ 13 000 F nets par mois, gère le compte d'exploitation et supervise l'équipe de gestion³⁵. Le « *manager* » qui, contrairement au directeur, ne détient pas le statut de cadre (sans pour autant pointer), travaille à plein temps dans le restaurant, ce qui le conduit souvent à des semaines de 45-60 heures. Il s'assure du bon fonctionnement de la production et du service, et se charge des plannings, du recrutement, de la logistique, de la maintenance, des commandes, etc. Le recrutement d'un manager passe par deux voies³⁶ : par voie « *interne* » (le manager a commencé équipier et a gravi les échelons) et par voie « *externe* » (le manager, titulaire d'un diplôme équivalent à un niveau minimum bac +2, a directement accédé à cette fonction). Sa rémunération nette mensuelle est de 8 000 ou 10 000 F (selon qu'il est « *premier* » ou « *second assistant* »). Le « *swing manager* » est un ancien équipier promu. Les plus anciens, dits « *confirmés* », ont un contrat de 169 heures mensuelles (6 000 F nets environ). Les swings « *non confirmés* » ont un contrat de 120 heures et, contrairement aux managers et aux swings confirmés, ils pointent. Quant à l'« *équipier polyvalent* », son contrat de travail est un contrat à durée indéterminée et à temps partiel. Chez McDonald's, la durée mensuelle de son travail est fixée sur la base de 18 heures par semaine. Elle varie plus fortement chez Quick (entre 10 et 30 heures la plupart du temps). Rémunérés au Smic³⁷, la plupart des équipiers gagnent environ 2 500 F par mois.

³³ Nous entendons par restauration artisanale la restauration plus traditionnelle (tout autre que les chaînes de restaurant) dans laquelle le processus de fabrication des produits et les produits eux-mêmes n'ont pas subi une recherche de codage exhaustif. Le produit conserve sa spécificité d'un restaurant à l'autre, voire d'un cuisinier à l'autre. Cette restauration artisanale se différencie des fast-foods qu'on peut nommer « restauration industrielle ».

³⁴ Chaque échelon supérieur est marqué par le passage d'un examen spécifique (le plus élevé étant réalisé à la « *Hamburger University* » de Chicago).

³⁵ Ils peuvent par la suite évoluer soit chez le franchisé soit au sein de la marque.

³⁶ Ces deux modes de recrutement font l'objet de luttes pour la définition des critères de compétence, luttes auxquelles participent managers et équipiers : les « *internes* » posséderaient une expérience du « terrain » et les « *externes* » un savoir plus abstrait, acquis à l'École. Quant à l'opposition « *anciens* »/« *nouveaux* » équipiers, homologue à l'opposition « *internes* »/« *externes* » (les « *internes* » sont des « *anciens* » et les « *externes* » des « *nouveaux* »), la compétence des équipiers « *anciens* » est reconnue de façon plus consensuelle.

³⁷ Les équipiers ne bénéficient d'aucune prime (rendement, mérite, qualité...), mis à part une prime d'ancienneté après un an de présence. Les équipiers obtenant la distinction « *équipier du mois* » perçoivent une prime de 500 francs. Néanmoins cela n'a jamais été observé dans les fast-foods étudiés.

B. Une docilité particulière

La docilité des équipiers, et plus encore leur façon de « jouer le jeu », peut sembler paradoxale. Pour rendre compte de ce paradoxe, on étudie le rapport au travail de ces salariés particuliers, mais aussi en s'interrogeant sur les possibilités réelles de la critique d'une telle organisation du travail.

1. Un travail mis à distance

a) Un travail dégradant

Le travail en fast-food est marqué négativement car stigmatisé comme travail non qualifié et dévalorisant. Ainsi, ce travail est presque toujours présenté comme un « *boulot de merde* », expression quasi canonique. Il est associé à la position de service peu qualifié, vécue comme servile, et rappelée telle par la simple indifférence ou le mépris affiché des clients. Les tâches les plus dégradantes (nettoyer les toilettes, vider les poubelles) sont d'ailleurs fréquemment évoquées dans les descriptions du travail³⁸.

b) Refus de considérer ce petit boulot comme un travail

C'est à partir de ce rapport incertain à l'avenir qu'il faut comprendre le rapport complexe des équipiers à l'emploi en fast-food. De façon générale, ce travail se présente comme un « job » temporaire, un « petit boulot » exercé durant des périodes courtes (l'été parfois, une année scolaire souvent), qui permet de financer ses études. C'est en tout cas à cette place que les équipiers assignent ce travail : « petit boulot » par opposition au « vrai travail » (qualifié) à venir ; il *doit* être provisoire, purement instrumental (« pour payer ses études ») et n'a de sens que par ce qu'on entrevoit *derrière* et qu'il doit permettre d'atteindre. Ainsi on peut citer ce rappel à l'ordre d'un équipier à l'enquêteur naïf se présentant pour une étude de « sociologie du travail » : « *Tu sais, Quick, c'est pas mon travail, c'est mon petit boulot. Mon travail, c'est informaticien* (il est étudiant en informatique, et n'a jamais eu d'emploi dans ce domaine) ». Un « petit boulot » est alors, contrairement à un « vrai travail », bien délimité. Il n'entre pas (ou très peu) dans la définition de soi de la personne (l'étudiant, justement, ou le futur informaticien) ; c'est un emploi où l'on s'investit peu parce qu'il est peu investi des enjeux qu'on voit communément dans le travail, une activité où l'on peut « faire sans être ». Dans le même ordre d'idées, nous n'avons jamais observé d'équipier parlant d'un autre équipier comme d'un collègue.

³⁸ La dignité d'un travail ne peut se mesurer qu'à l'aune de la dignité que s'accordent les travailleurs. On essaie ici de prendre le point de vue des équipiers (par leur discours, par leurs réactions d'irritation) qui revendiquent avec force la distance entre ce qu'ils font et ce qu'ils sont.

c) Refus de s'engager, y compris dans la critique

Ce refus de considérer ce travail comme un emploi, cette mise à distance permanente de l'emploi relégué au rang de « petit boulot », expliquent pour une large part le refus de critiquer ce travail. En effet, comme cet emploi n'est pas envisagé comme un travail, peu d'équipiers s'investissent dans les améliorations qui pourraient toucher les conditions de travail, la rémunération... Ce petit boulot n'est pas vécu dans une temporalité longue, les équipiers ne savent pas jusqu'à quand ils vont y rester, mais ils savent (ou veulent savoir) que cela aura une fin, et disent que la fin la plus proche sera la meilleure. Pourquoi s'escrimer à demander mieux pour un emploi qu'on est susceptible de quitter dans le mois (des départs rapides et non prévisibles ont été régulièrement observés) ?

D'ailleurs, les rares revendications ont été observées chez Quick, et émanent de jeunes qui ne sont plus étudiants. À la différence des autres, ils envisagent cet emploi dans la durée. Sinon, les critiques portent systématiquement sur des détails, notamment les postes occupés, et en particulier la gestion des postes ingrats par les managers.

L'organisation du travail elle-même ne facilite pas l'énonciation de critiques. En effet, elle repose en permanence sur trois types de justification : industrielle, marchande, et domestique (Cf. Boltanski et Thévenot, 1991).

Le rythme est justifié par une contrainte marchande qui pèse les caissiers. En effet, ceux-ci sont face aux clients qui, pour la plupart, sont venus « pour le fast, et non pour le food ». Les clients mécontents prennent à partie les caissiers qui sont dépendants du travail en cuisine et des effectifs en caisse.

Les caissiers déplacent cette contrainte vers la cuisine en demandant aux équipiers déployés à ces postes d'accélérer le travail. En le faisant, ils usent des liens interpersonnels établis entre les équipiers. En effet, ceux-ci se connaissent tous et chacun a déjà été en cuisine comme en caisse. À la compréhension des contraintes, s'ajoute la connaissance des capacités d'accélération momentanée du travail en cuisine. De même, les équipiers en cuisine, qui connaissent la difficulté de se trouver face à un client mécontent dans la situation d'un employé de service direct au particulier (alors qu'on est étudiant), travaillent en sorte d'éviter aux caissiers d'avoir à subir trop durement cette contrainte.

Par ailleurs, lorsque les managers demandent aux équipiers d'accepter la flexibilité (contrainte marchande), il leur arrive fréquemment de demander de le faire « pour lui » (contrainte domestique) ou pour que les équipiers ne souffrent pas trop (contrainte domestique). L'ensemble des menus services accordés par les managers pour faciliter la vie des équipiers est rappelé à ce moment précis.

Ces trois modes de justification du rythme de travail rendent la critique difficile : si un équipier critique la cadence trop rapide en cuisine (industriel), on lui répondra en parlant des équipiers en caisse (domestique) qui sont en difficulté face aux clients (marchand). Si un caissier se plaint de la

cadence en caisse (industriel), on lui répondra qu'il faut servir les clients (marchand). Si un équipier conteste de devoir rester trop longtemps (flexibilité due à une contrainte marchande), on lui dira que son attitude fera pâtir ses camarades du manque de personnel (domestique), ou que le manager va avoir du mal à travailler et à servir le client dans de bonnes conditions (domestique et marchand)³⁹.

De plus, l'organisation du travail au fast-food a largement intégré la critique artiste⁴⁰ du travail industriel. L'équipier jouit d'une relative autonomie et l'équipe doit s'organiser elle-même ; il est responsable et les managers lui expliquent toujours pourquoi il doit travailler comme on le lui demande ; les rapports hiérarchiques ne sont pas très marqués.

L'utilisation de contraintes domestiques et marchandes, la prise en compte de la critique artiste dans l'organisation du travail au fast-food, ainsi que l'efficacité indéniable du travail ne permettent pas aux équipiers de trouver l'espace de légitimité nécessaire pour fonder une critique de la pénibilité du travail industriel qu'ils fournissent. Le seul moyen de critiquer l'organisation du travail au Mc Donald's est de mener une critique d'ensemble de ces trois contraintes pour montrer qu'elles n'existent qu'en relation les unes aux autres. Il est évident que ce type de critique globale demande un travail de déconstruction de l'organisation du travail et qu'elle n'est donc pas mobilisable dans la rapidité des échanges en cas de contestation lors d'un rush.

2. *Un travail excitant, un travail entre jeunes*

Au-delà de la prise de distance à ce petit boulot et de la difficulté de mener une critique efficace contre cette organisation du travail, il faut prendre en compte que ce travail offre aux étudiants un certain nombre de satisfactions.

La bonne ambiance au fast-food est une réalité indéniable. Il faut imaginer une ambiance de travail où tout est immédiatement organisé autour d'une production efficace, mais qui, en même temps, laisse la place à la bonne humeur et à la convivialité.

Ce sont des jeunes qui travaillent entre eux. La hiérarchie elle-même est très jeune (les managers ont une trentaine d'années, le directeur moins de quarante ans). Tous se tutoient, s'appellent par leur prénom. Les managers n'ont pas à se forcer pour plaisanter avec les équipiers. Lors des pauses en salle de repos des discussions s'engagent toujours entre étudiants. La distance avec la hiérarchie est très faible. De surcroît, les managers sont reconnus comme travaillant très durs et pour un salaire qui n'est pas très élevé ; ils ne sont pas considérés comme des « exploités » par les étudiants, ce qui renforce le sentiment de proximité par une commune exploitation.

³⁹ Ce type d'analyse a été initié dans *Justesse et Justice* (Boltanski et Thévenot, 1989).

⁴⁰ La « critique artiste » est décrite par Boltanski et Chiapello (1999) comme la dénonciation « source de *désenchantement* et d'*inauthenticité* des objets, des personnes, des sentiments et, plus généralement, du genre de vie qui lui est associé » et « source d'*oppression*, en tant qu'il s'oppose à la liberté, à l'autonomie et à la créativité des êtres humains » (p. 82).

Le travail en lui-même, en partie en raison de la rapidité avec laquelle il doit être effectué, impose de relever un défi permanent et nécessite donc de trouver des solutions rapidement. Cela crée des solidarités entre les équipiers, mais aussi des fous-rires. On observe aussi, par exemple en cuisine, une satisfaction lorsque l'équipier chargé de la production compte le nombre de paniers de pain Mac écoulés durant le rush de midi.

Les défis relevés sont d'un tout autre ordre que les défis universitaires. Les sanctions ne sont pas sans appel comme peuvent l'être des notes. Les épreuves sont le moment où les êtres mesurent leur force respective⁴¹. Les épreuves scolaires sont des épreuves fortement épurées dans le sens où elles ont connu un fort niveau de codification afin de s'assurer que l'épreuve scolaire mesure bien ce qu'elle est censée mesurer (le niveau scolaire) et non pas ce qu'elle a tendance à mesurer (l'origine sociale). Au Mc Donald's, aucune épreuve n'est codifiée de la même manière qu'une épreuve scolaire. Cette absence de certitude sur ce que mesure l'épreuve permet de ne pas être trop affecté par les critiques formulées lors d'échecs. Le travail n'est pas solitaire comme à l'université. Les compétences requises sont nettement moins intellectuelles, beaucoup mieux explicitées (les épreuves sont mieux épurées) ; il s'agit de plus de compétences qui ne sont que rarement prises en compte et valorisées à l'université. Et surtout, la temporalité est beaucoup plus courte qu'à l'université : les équipiers ne travaillent pas pour préparer un diplôme dont l'échéance finale est indéfinie ou pour un avenir incertain. Au contraire, les rétributions et les résultats sont immédiats. Ils travaillent rapidement et avec efficacité pour un horizon très court (les clients ne doivent pas attendre), tout en rendant service à des « copains » et en participant à une ambiance générale de travail à la fois acharnée et amusante.

Enfin, contrairement à l'université, les équipiers sont très responsabilisés. Cette responsabilisation est renforcée par la rapidité avec laquelle un équipier est considéré comme un ancien et donc comme quelqu'un d'expérimenté. En effet, en raison du fort turn-over, au bout de six mois d'ancienneté un équipier est déjà considéré comme un ancien. C'est lui qui va former les nouveaux, et qui va leur permettre dans une large mesure de s'insérer dans le travail des autres équipiers.

⁴¹ Sur la notion d'épreuves, voir Boltanski (1989) et Boltanski et Chiapello (1999). La notion d'épreuve est centrale dans la sociologie de la critique car « elle rompt avec une conception étroitement déterministe du social, que celle-ci se fonde sur la toute puissance des structures ou, dans une optique culturaliste, sur la domination de normes intériorisées. Elle met l'accent sur l'incertitude qui, dans la perspective de l'action, habite, à des degrés divers, les situations de la vie sociale. Pour notre projet, la notion d'épreuve présente l'avantage de nous permettre de circuler avec les mêmes outils théoriques des rapports de forces aux ordres légitimes. » (Boltanski et Chiapello, 1999, p.73).

Conclusion :

Le travail au Mc Donald's est un travail organisé autour de trois objectifs : une production efficace, la satisfaction maximale du client, un coût de main-d'œuvre minimal. L'essentiel de l'incertitude économique repose sur les équipiers, à savoir l'adaptation permanente du volume de main-d'œuvre à la fréquentation du restaurant grâce à la flexibilité, et l'adaptation en temps réel à la demande de la clientèle rendue possible par la forte polyvalence des équipiers.

Malgré ses importantes caractéristiques industrielles ce travail est pourtant loin d'être déshumanisé : il est très largement ressenti par les équipiers comme ludique et excitant ce qui le rend vivable. Cet aspect ludique tient pour partie à l'organisation du travail, mais pour beaucoup aux caractéristiques de la population employée et à son rapport au travail : c'est parce que ce n'est pas un vrai travail et qu'il n'est pas envisagé dans la durée, c'est parce qu'il se passe entre étudiants et qu'il permet des prises de responsabilités et des satisfactions beaucoup plus immédiates que les études supérieures, que les équipiers s'y engagent sans s'y investir ; autrement dit : qu'ils jouent le jeu.

De plus, l'absence de prise à la critique rend la remise en cause de l'aspect ludique et excitant de ce travail coûteuse et complexe.

II. Dégradation des conditions de travail et intensification

À la suite de l'enquête conditions de travail de 1991 de nombreux auteurs (Gollac 1994, Aquain, Cézard, Charraud, Vinck, 1994) notaient une forte dégradation des conditions de travail vécues par les salariés. Dans l'enquête de 1998, on constate que cette dégradation se poursuit aussi bien au niveau des efforts et des risques au travail (Cézard et Hamon-Cholet, 1999a), qu'au niveau de la charge mentale que doivent supporter les salariés (Cézard et Hamon-Cholet 1999b). En effet, les salariés déclarent plus qu'en 1991 devoir effectuer des efforts et prendre des risques au travail, mais surtout, ils sont plus nombreux à cumuler efforts et risques. L'augmentation de la charge mentale, bien que plus difficilement mesurable que la dégradation des conditions de travail, est appréhendée par le sentiment de responsabilité, l'urgence, le caractère gênant du bruit, l'attention soutenue, les interruptions, les moyens insuffisants ou les relations tendues.

L'explication de la dégradation rapide des conditions de travail depuis 1991 dans un contexte général d'amélioration des conditions de travail ne va pas de soi. Dans *Donner un sens aux données*, Gollac, après avoir tenté d'expliquer l'évolution des conditions de travail à partir de nombreux biais lors des différentes phases de l'enquête (construction, formation des enquêteurs, passation, et dépouillement de l'enquête), conclut que l'ensemble des biais ne permet pas d'expliquer l'intégralité de l'évolution. Il émet alors l'hypothèse que l'intensification du travail depuis le début des années 80 en explique une large part. Avec Volkoff (1996) il avance l'hypothèse que l'intensification se caractérise par un cumul de contraintes de rythme de natures différentes : industrielle et marchande.

Pour cette hypothèse, les auteurs s'inspirent des modèles d'entreprise d'Eymard-Duvernay (1987). En effet, cet auteur a mis en évidence que l'organisation des entreprises repose sur des modèles d'organisation différents parmi lesquels figurent les modèles industriel et marchand. Le modèle industriel se caractérise par une standardisation du produit et une rationalisation maximale de la production (organisation scientifique du travail). Le modèle marchand se construit sur une adaptation du produit et de sa distribution au marché et aux clients. Ces modes d'organisation de la production ont bien entendu des répercussions sur l'organisation du travail. Dans une entreprise marchande, par exemple, le travail des salariés sera moins formalisé afin de pouvoir répondre aux demandes de la clientèle.

Entre les années 80 et 90, ces deux modèles s'hybrident de plus en plus : les entreprises cherchent à gérer un compromis entre un monde marchand et un monde industriel (Boltanski et Thévenot, 1989 et 1991). Cette hybridation des modèles marchand et industriel se déplace jusqu'aux salariés qui doivent alors eux aussi mener à bien un compromis marchand / industriel, et par conséquent gérer les contraintes inhérentes à ces deux modèles. Bué et Rougerie (1998, 1999a, 1999b), par exemple, remarquent les répercussions des modèles d'entreprise sur les horaires des salariés. Ainsi dans les entreprises avec une organisation industrielle, les salariés ont des horaires réguliers et des journées fréquemment inférieures à huit heures, alors que dans les entreprises

marchandes, les horaires dépendent de la demande des clients et sont donc fortement atypiques (moins de salariés ayant deux jours de repos consécutifs, plus de salariés travaillant plus de 40 heures par semaine, plus de travail le samedi et le dimanche, plus de temps partiels). Les auteurs notent aussi que les contraintes industrielles portant sur la standardisation du produit et sur la rationalisation de la production se déplacent vers les métiers marchands.

Nous allons étudier le cumul de contraintes dans le cadre d'un compromis industriel / marchand à partir de l'enquête conditions de travail de 1998 en créant un indicateur de cumul de contraintes tel que proposé par Gollac et Volkoff (1996). Dans l'ensemble de ce travail nous étudierons l'effet propre de la double contrainte contrôlé de l'effet de structure par profession pour les salariés⁴².

Dans un premier temps on étudiera l'évolution des contraintes industrielles et marchandes. En effet, en séparant les contraintes de rythme d'ordre marchand de celles d'ordre industriel, on constate un fort développement de ces deux types de contraintes, et surtout leur expansion à des groupes peu habitués jusqu'alors à les rencontrer (les cadres gèrent des contraintes industrielles, les ouvriers des contraintes marchandes). De plus, alors qu'en 1984 le fait de subir une contrainte d'une nature tendait à exclure le risque d'en subir une de l'autre nature, les deux types de contraintes sont désormais liés. Depuis 1984, le pourcentage de salariés soumis à une double contrainte (compromis marchand / industriel) est de plus en plus élevé.

On vérifiera que la dégradation des conditions de travail observée depuis 1991 n'est pas explicable par un simple effet de mécontentement. On verra enfin que l'effet propre de la double contrainte ne correspond pas seulement à l'effet de la contrainte la plus forte. L'effet propre de la double contrainte correspond en fait à la somme des effets de la contrainte marchande et de la contrainte industrielle. Toutefois, l'effet propre de la double contrainte n'est pas supérieur à la somme des effets propres des contraintes marchandes et industrielles.

Dans un deuxième temps, on mettra en évidence quels sont les salariés soumis à une double contrainte, et les conséquences de la double contrainte sur l'organisation de leur travail. L'enquête Changements Organisationnels et Informatisation de 1997 permettra de vérifier que les salariés en double contrainte ont vécu, plus que les autres, une réorganisation dans leur entreprise (ce qui va dans le sens de l'hypothèse selon laquelle ces salariés travaillent dans des entreprises hybrides entre modèle marchand et modèle industriel). Ces salariés sont alors plus flexibles, plus polyvalents, et travaillent dans un univers plus formalisé que les autres salariés. Les conséquences de telles organisations sont visibles en termes de vitesse d'exécution des tâches, de sentiment d'être débordé, de désorganisation dans le travail et de tension au travail.

⁴² Cf. l'encadré méthodologique page suivante.

Encadré 4 : Calcul de l'effet propre de la double contrainte contrôlé de l'effet de structure par profession⁴³.

Il est préférable de comparer le travail des salariés en double contrainte et ceux qui ne le sont pas à professions égales. Ceci pourrait se faire profession par profession, mais le travail serait très lourd, et difficilement synthétisable.

On a donc eu recours à une méthode simple qui permet de synthétiser les résultats portant sur toutes les professions de la population étudiée. On constitue une population fictive ayant les caractéristiques suivantes :

l'effectif de chaque profession est le même que parmi les salariés en double contrainte

dans chaque profession, les situations de travail y sont les mêmes que celles des salariés en double contrainte.

La comparaison entre les situations de travail de cette population et celles de la population (réelle) des salariés en double contrainte donne une idée du lien entre double contrainte et travail, puis de l'effet de structure des emplois.

Soit c une condition de travail. Appelons :

$p_{c/i}(P)$ la proportion des salariés en double contrainte de la profession P qui sont soumis à c

$p_{c/n}(P)$ la proportion des salariés sans double contrainte de la profession P qui sont soumis à c

$e_i(P)$ la proportion des salariés soumis à c dans l'ensemble des salariés informatisés

$e_n(P)$ la proportion des salariés soumis à c dans l'ensemble des salariés ne subissant pas une double contrainte

$e_i(P)$ l'effectif des salariés en double contrainte dans la profession P

$e_n(P)$ l'effectif des salariés sans double contrainte dans la profession P

La proportion des salariés soumis à c dans la population fictive définie ci-dessus est :

$$Pc^* = \sum_P e_i(P) p_{c/n}(P)$$

Que l'on compare à :

$$Pc/i = \sum_P e_i(P) p_{c/i}(P)$$

La valeur de Pc^* dépend de la nomenclature de professions (P) choisie. Une nomenclature trop grossière aboutit à confondre des emplois n'ayant pas de rapports réels entre eux. Une nomenclature trop fine peut conduire à séparer des emplois qui ne sont distingués que par la double contrainte, ou comme conséquence des réorganisations qui l'accompagnent, donc à attribuer à tort à un effet de structure d'emplois ce qui est un effet de la double contrainte.

⁴³ La méthode du contrôle d'effet de structure est directement inspirée de l'article de Cézard, Dussert, Gollac (1992). Par conséquent, cet encadré est lui aussi très proche de celui de leur article.

Pour finir, on vérifiera l'hypothèse selon laquelle le cumul de contraintes de natures différentes permet d'expliquer une large part de la dégradation des conditions de travail constatée depuis 1991. On le fera d'abord pour l'ensemble des salariés, puis par catégorie sociale (en opérant des distinctions pour les employés et les ouvriers). L'étude des effets de la double contrainte sur les conditions de travail (contrôlés des effets de structure par profession) permettra notamment de conclure que la double contrainte n'apporte pas de nouvelles mauvaises conditions de travail, mais aggrave celles existantes dans chaque profession.

A. Une hypothèse : l'intensification du travail, un indicateur : la double contrainte

1. Construction de l'indicateur

a) Une augmentation des contraintes de rythme de travail

Au terme de son ouvrage *Donner un sens aux données* Gollac formule l'hypothèse que la dégradation des conditions de travail s'explique en grande partie par l'intensification du travail. Avec Cézard et Dussert (1992, 1996), il considère que l'intensification du travail se caractérise par un cumul de contraintes de rythme de natures différentes. On peut d'abord constater l'évolution des contraintes de rythme depuis 1984 à l'aide des trois enquêtes conditions de travail de 1984, 1991 et 1998.

Tableau 1 : Votre rythme de travail vous est-il imposé par ? (plusieurs réponses possibles)

	1984	1991	1998
Déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ?	3%	4%	6%
Cadence automatique d'une machine ?	4%	6%	7%
D'autres contraintes techniques	7%	11%	16%
La dépendance immédiate vis-à-vis du travail d'un ou plusieurs collègues	11%	23%	27%
Des normes de production ou des délais à respecter en une heure au plus	5%	16%	23%
Des normes de production ou des délais à respecter en une journée au plus ?	19%	38%	43%
Une demande extérieure (clients, public) obligeant à une réponse immédiate ?	28%	46%	54%
Une demande extérieure (clients, public) n'obligeant pas à une réponse immédiate ?	39%	57%	65%
Les contrôles ou surveillances permanents (ou au moins quotidiens) exercés par la hiérarchie ?	17%	23%	29%

Sources : Enquêtes conditions de travail 84, 91 et 98 (Insee/Darés)

L'évolution de l'ensemble des contraintes de rythme est évidente. Les pourcentages sont fréquemment multipliés par deux entre 84 et 98, parfois par trois. De manière générale, toutes les contraintes augmentent fortement, qu'elles soient liées à un contexte industriel (cadence des machines, déplacement automatique des produits, dépendance vis-à-vis des collègues...), à un contexte marchand (réponse extérieure exigeant une réponse immédiate) ou à un contexte « pré-industriel » (contrôle ou surveillance).

Vu l'augmentation des contraintes de rythme, l'hypothèse d'une intensification du travail depuis 1984 paraît plausible. Pour mieux étudier les effets de l'intensification on va tenter de qualifier les différentes contraintes afin de voir leurs évolutions, puis de créer un indicateur de cumul de contraintes.

b) Évolution de la contrainte industrielle

Les contraintes que l'on peut qualifier d'industrielles (déplacement automatique, cadence automatique, autres contraintes techniques, dépendance vis-à-vis des collègues, normes de production) augmentent toutes de manière sensible. On relève la très forte augmentation du

pourcentage de salariés contraints par des normes ou délais⁴⁴ inférieurs à une heure. La contrainte industrielle ne s'applique d'ailleurs pas simplement à ceux qui travaillent sur machine et / ou à la chaîne. Des salariés qui, jusqu'alors, pouvaient être épargnés par l'intensification « traditionnelle » se trouvent dans une situation de contrainte de rythme forte.

On crée un indicateur synthétique de la contrainte industrielle en considérant qu'il y a contrainte industrielle si l'une de ces quatre conditions est remplie :

- déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce
- cadence automatique d'une machine
- travail à la chaîne
- normes de production ou délais à respecter en une journée au plus

Tableau 2 : Évolution de la contrainte industrielle

	Contrainte Industrielle	Pas de contrainte Industrielle
1984	23%	77%
1991	40%	60%
1998	45%	55%

Sources : *Enquêtes conditions de travail 84, 91 et 98 (Insee/Darés)*

Entre 1984 et 1998, le pourcentage de salariés soumis à une contrainte de type industriel a quasiment été multiplié par deux. Il est donc manifeste que les salariés soumis à une contrainte industrielle ne se réduisent pas aux salariés travaillant à la chaîne⁴⁵. On peut donc envisager l'hypothèse que la contrainte industrielle se diffuse à des emplois non industriels, et se renforce dans les emplois industriels. Cette hypothèse se confirme lorsqu'on regarde l'évolution pour quelques CS.

⁴⁴ La question norme et délai tient compte à la fois d'un dispositif plutôt marchand (délai) et plutôt industriel (norme). Nous n'avons qu'approché ce problème grâce à l'enquête TOTTO Europe, et on s'aperçoit qu'il n'est pas négligeable. Seules les enquêtes Totto Europe et COI97 permettent de l'étudier. Aucune ne permet toutefois de le faire finement (Totto Europe en raison de la taille de l'échantillon, COI97 en raison de la composition de l'échantillon). Cf. l'Encadré 5 : Respect des normes et délais., page suivante.

⁴⁵ 3,5% des salariés travaillent à la chaîne en 1998.

Encadré 5 : Respect des normes et délais.

Le respect d'un délai fait plutôt référence à une contrainte marchande, et que le respect d'une norme est le marqueur d'un contexte industriel. Si on utilise l'enquête Totto Europe où ces deux indicateurs sont séparés grâce à deux questions différentes, on peut tenter de mesurer l'effet de ce cumul.

Dans Totto Europe, les questions sont formulées comme suit :

Votre rythme de travail vous est-il imposé par :

Des normes quantitatives à respecter (par exemple : quantité de pièces à produire, de clients à servir,...)

1. Oui, en une heure au plus
2. Oui, en une journée au plus
3. Oui, en un mois au plus
4. Oui, sur une durée plus longue
5. Non

Des délais à respecter

1. Oui, en une heure au plus
2. Oui, en une journée au plus
3. Oui, en un mois au plus
4. Oui, sur une durée plus longue
5. Non

Dans condition de travail 1998, la question est formulée de la manière suivante :

Votre rythme de travail vous est-il imposé par :

Des normes de production ou des délais à respecter en une heure au plus ?

1. Oui
2. Non

Des normes de production ou des délais à respecter en une journée au plus ?

1. Oui
2. Non

Pour faire la comparaison, on considère que la réponse « Oui, en une journée au plus » à la question sur les normes entre dans la définition de la contrainte marchande, et « Oui, en une journée au plus » à la question sur les délais fait partie de la contrainte industrielle.

On calcule alors de nouvelles contraintes industrielles, marchandes, et double contrainte en utilisant les définitions données dans la partie « Construction de l'indicateur » (page 24).

	% selon la définition conditions de travail calculé sur Totto Europe	% selon les possibilités du questionnaire Totto Europe calculé sur Totto Europe	% selon la définition de conditions de travail 98 calculé sur conditions de travail 98
Contrainte industrielle	48,3%	25,6%	44,6%
Contrainte marchande	52,4%	69,3%	53,4%
Double contrainte	27,4%	21,6%	26,3%

En séparant norme et contrainte on diminue très fortement le poids de la contrainte industrielle (quasiment de moitié). À l'inverse, on augmente fortement la contrainte marchande (puisqu'on ajoute un item pour qualifier la contrainte marchande). Au total, la double contrainte est de 6 points plus faible (diminution de 23%).

On peut donc considérer que la non séparation des questions portant sur les normes et sur les délais dans l'enquête conditions de travail 98 entraîne une catégorie « contrainte industrielle » un peu grossière. La catégorie double contrainte telle qu'elle est calculée dans Totto Europe est probablement plus pure, et permettrait sans doute d'avoir des effets propres, dus à la double contrainte, supérieurs avec cette définition.

Toutefois, étant donné la taille de l'échantillon de Totto Europe, il n'est pas possible de tester cette hypothèse.

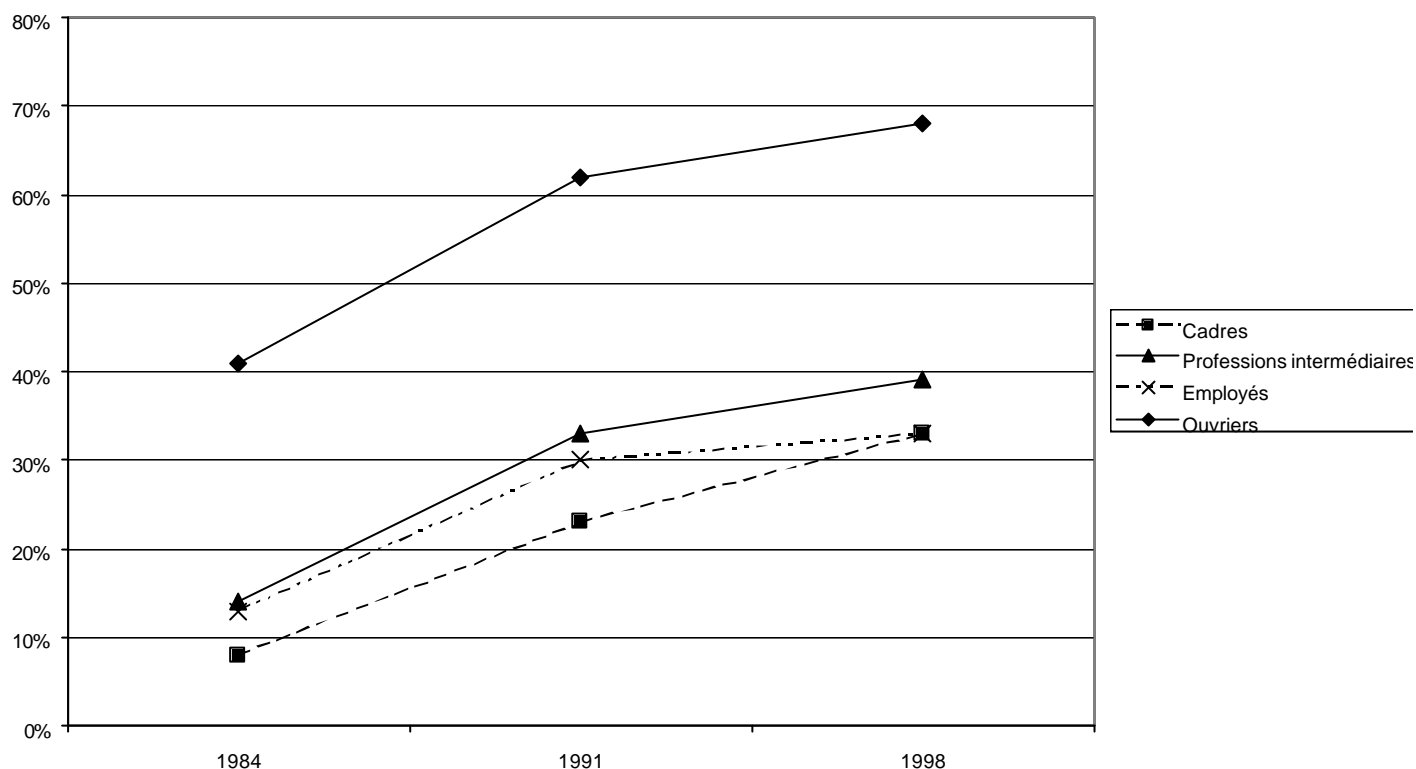
Tableau 3 : Évolution de la contrainte industrielle pour quelques CS⁴⁶

	1984	1991	1998
Cadres	8%	23%	33%
Professions Intermédiaires	14%	33%	39%
Employés	13%	30%	33%
<i>dont Employés de commerce</i>	7%	21%	28%
<i>dont Employés de service</i>	10%	26%	23%
<i>dont Employés administratifs</i>	13%	35%	39%
Ouvriers	41%	62%	68%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	49%	69%	79%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	27%	53%	60%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	59%	75%	80%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	27%	51%	52%
Moyenne	23%	40%	45%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

⁴⁶ Pour cette étude, on a fait le choix de n'étudier en détail que quelques CS. En effet, étudier toutes les CS aurait été très laborieux. On a donc conservé tous les groupes socioprofessionnels (cadres, professions intermédiaires, employés, ouvriers) puis, pour les ouvriers et employés, on est entré dans les détails en choisissant quelques CS particulièrement soumises aux modifications de l'organisation du travail (employés de commerce, de services directs aux particuliers, et administratifs ainsi que les ouvriers qualifiés ou non, de type industriel ou artisanal). On trouvera en Annexe III : « Détail des professions pour les CS étudiées », page V le détail des professions de ces CS.

Évolution de la contrainte industrielle par CS



De 1984 à 1998, on constate une explosion de la contrainte industrielle dans les catégories sociales où elle était faiblement présente en 1984 (cadres, professions intermédiaires et employés). Simultanément, il y a une forte augmentation du pourcentage d'ouvriers soumis à une contrainte industrielle. Cette augmentation se ralentit par rapport à la période 1984-1991 ce qui est probablement dû au niveau de saturation atteint par les ouvriers.

c) Évolution de la contrainte marchande

On considère comme étant soumis à une contrainte marchande tout salarié dont le rythme de travail imposé par une demande extérieure (clients, public), oblige à une réponse immédiate. La caractérisation de la contrainte marchande est encore moins fine que celle de la contrainte industrielle, ce qui est imputable à l'absence dans le questionnaire de questions plus précises et plus nombreuses relatives à la contrainte marchande⁴⁷.

⁴⁷ On peut voir là une trace de la plus faible prégnance d'un monde marchand à la fin des années 70, lors de la première création du questionnaire conditions de travail. Le questionnaire reste imprégné d'un monde industriel. Il semble important pour une prochaine exploitation d'avoir davantage de précisions sur tout ce qui concerne le contexte marchand.

Tableau 4 : Évolution du pourcentage de salariés soumis à une contrainte marchande

	Contrainte Marchande	Pas de contrainte Marchande
1984	28%	72%
1991	46%	54%
1998	54%	46%

Sources : Enquêtes conditions de travail 84, 91 et 98 (Insee/Darés)

La contrainte marchande augmente très rapidement depuis 1984. On peut imaginer le même phénomène que pour la contrainte industrielle, à savoir un renforcement de la contrainte pour les professions qui la vivaient déjà, et une diffusion pour celles qui ne la subissaient pas encore. On peut commencer à le vérifier en croisant l'évolution de la contrainte marchande avec quelques CS.

Tableau 5 : Évolution de la contrainte marchande pour quelques CS

	1984	1991	1998
Cadres	35%	53%	59%
Professions Intermédiaires	32%	55%	62%
Employés	39%	58%	60%
<i>dont Employés de commerce</i>	79%	88%	86%
<i>dont Employés de service</i>	34%	47%	46%
<i>dont Employés administratifs</i>	39%	61%	66%
Ouvriers	14%	26%	39%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	9%	21%	34%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	23%	41%	53%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	6%	17%	30%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	14%	18%	31%
Moyenne	28%	46%	54%

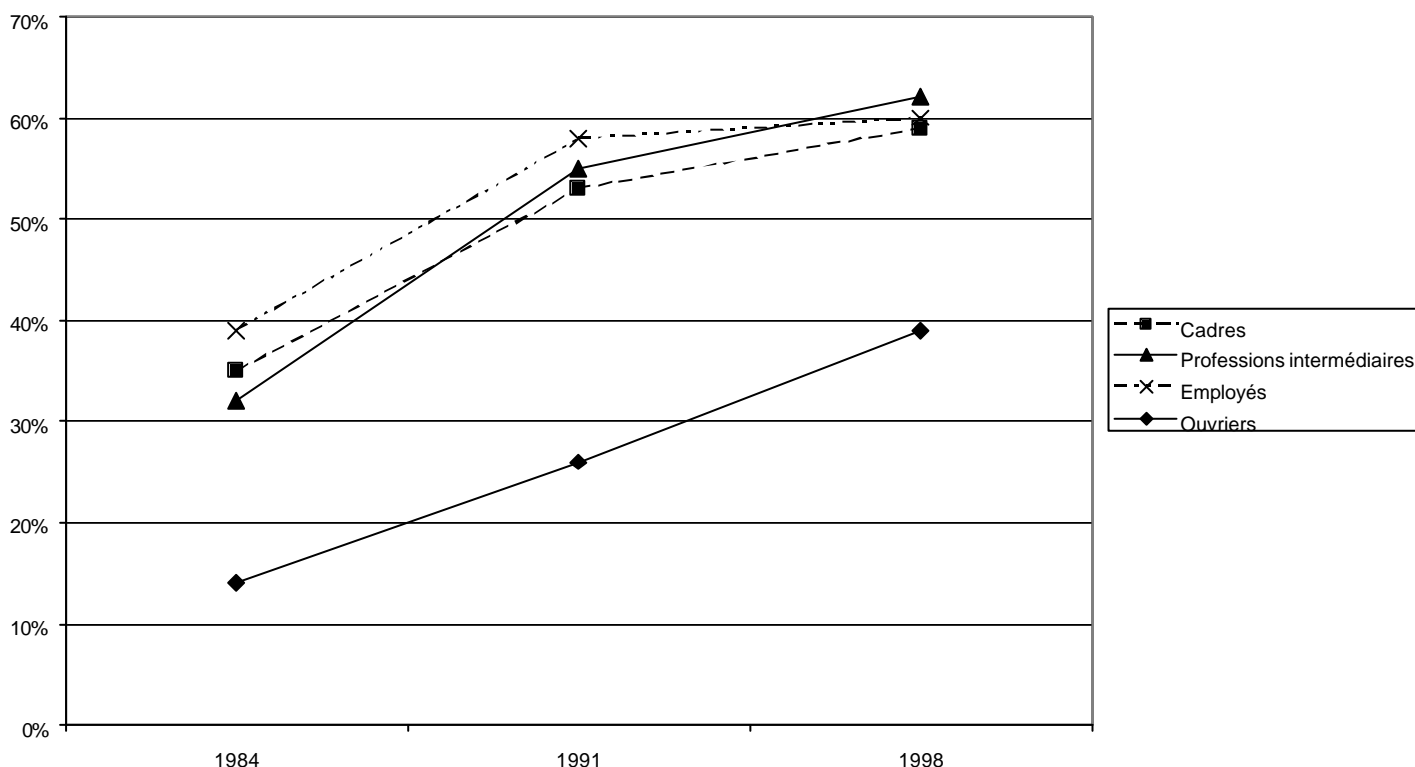
Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

La contrainte marchande concernait en 84 surtout les catégories qui ne subissaient pas la contrainte industrielle (cadres, professions intermédiaires, et employés). Depuis 84, on observe un fort accroissement de la contrainte marchande pour ces salariés. L'augmentation est encore plus importante pour les ouvriers qui n'étaient que peu concernés en 84. Alors que l'accroissement de la contrainte marchande se ralentit pour les cadres, les professions intermédiaires et les employés, elle évolue au même rythme pour les ouvriers.

Ce sont les employés qui subissent le plus la contrainte marchande, et, de manière assez prévisible, les employés de commerce qui la subissent le plus. On note que la contrainte marchande diminue légèrement pour les employés de services directs et pour les employés de commerce. On peut penser qu'il s'agit avant tout d'une stabilisation du niveau de contrainte marchande pour ces catégories, due à un effet de saturation. Pour les employés de commerce, Bué et al. (1999) considèrent qu'il s'agit d'une transformation de métier : les employés de commerce deviennent de plus en plus des salariés d'exécution et non plus des vendeurs traditionnels en relation avec le client.

Les ouvriers connaissent une forte augmentation de la contrainte marchande, et les ouvriers qualifiés de type artisanal dépassent le niveau des employés de services directs aux particuliers. Même dans des environnements fortement industriels (comme pour les ouvriers de type industriel), la présence de la contrainte marchande n'est pas négligeable.

Évolution de la contrainte marchande par CS



Il semble donc qu'il y ait bien diffusion de contraintes de rythme à des groupes qui n'y étaient pas habitués : les cadres subissent une contrainte industrielle et les ouvriers une contrainte marchande. Gollac et Volkoff (1996) montrent qu'il y a accroissement du cumul des contraintes de rythme au cours des quinze dernières années. Ils posent l'hypothèse que le cumul de contraintes

produit des effets sur les conditions de travail supérieurs à la somme des contraintes. Afin de déterminer l'effet propre de ce cumul nous allons créer un indicateur de cumul de contraintes.

d) Évolution de la double contrainte

On considère en situation de double contrainte les salariés soumis à la fois à une contrainte marchande et à une contrainte industrielle.

Tableau 6 : Évolution du pourcentage de salariés soumis à une double contrainte.

	Double Contrainte	Pas de Double Contrainte
1984	4%	96%
1991	18%	82%
1998	27%	73%

Sources : Enquêtes conditions de travail 84, 91 et 98 (Insee/Darés)

Dans la population globale, l'augmentation du pourcentage de salariés en situation de double contrainte est bien plus importante que l'augmentation de la seule contrainte marchande ou de la seule contrainte industrielle. L'hypothèse selon laquelle de plus en plus de salariés subissent une double contrainte de rythme dans le travail est ainsi largement vérifiée.

Si au lieu de raisonner sur la population globale, on raisonne sur la population de ceux qui subissent une contrainte industrielle, l'augmentation du cumul de contraintes se vérifie.

Tableau 7 : Évolution du pourcentage de salariés subissant une contrainte industrielle qui vivent aussi une contrainte marchande

Contrainte industrielle en...	Contrainte marchande	Pas de contrainte marchande
1984	17%	83%
1991	45%	55%
1998	60%	40%

Sources : Enquêtes conditions de travail 84, 91 et 98 (Insee/Darés)

Alors qu'en 1984 seulement un sixième des salariés qui subissaient une contrainte industrielle vivait aussi une contrainte marchande, ils sont les deux tiers en 98. En 1984 les deux contraintes s'excluaient l'une l'autre : subir une contrainte marchande excluait le risque de subir une contrainte industrielle. En revanche, en 1998, près des deux tiers des salariés soumis à une contrainte industrielle sont aussi soumis à une contrainte marchande : les deux contraintes sont désormais liées. L'accroissement du cumul de contraintes est supérieur à ce qu'il aurait été si l'augmentation de la

contrainte industrielle et celle de la contrainte marchande étaient indépendantes. Seule l'hypothèse d'un effet réel des réorganisations⁴⁸ et des modifications du management au cours des années 80 permet d'expliquer une telle modification des contraintes de rythme au cours de cette période (même s'il faut prendre en compte une possible modification de la perception et de la représentation de ce qu'est une contrainte de rythme).

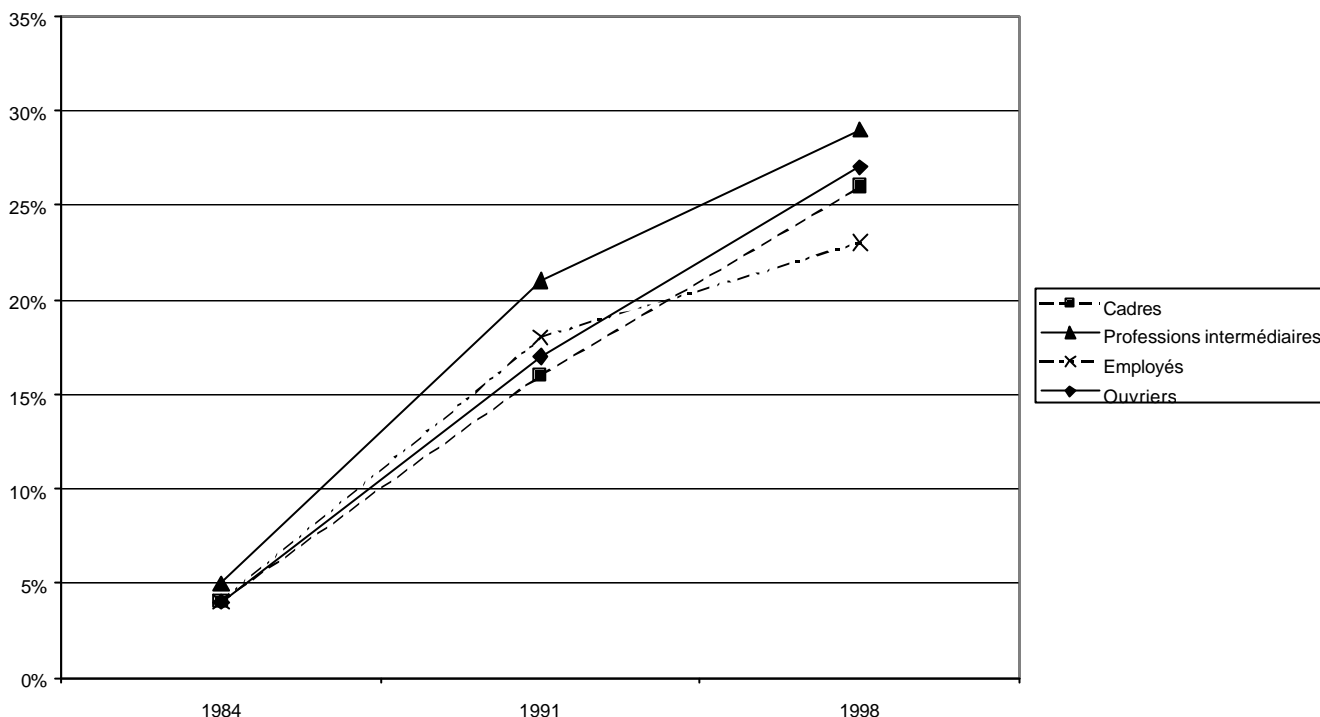
Tableau 8 : Évolution de la double contrainte pour quelques CS

	1984	1991	1998
Cadres	4%	16%	26%
Professions Intermédiaires	5%	21%	29%
Employés	4%	18%	23%
<i>dont Employés de commerce</i>	3%	19%	25%
<i>dont Employés de service</i>	2%	14%	16%
<i>dont Employés administratifs</i>	5%	23%	29%
Ouvriers	4%	17%	30%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	3%	16%	30%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	5%	21%	34%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	2%	13%	24%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	4%	11%	21%
Moyenne	4%	18%	27%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

⁴⁸ Askenazy montre à quel point les réorganisations dans les entreprises américaines ont eu des conséquences sur les conditions de travail, notamment sur le pourcentage d'accidents du travail.

Évolution de la double contrainte par CS



En regardant l'évolution de la double contrainte parmi les salariés, on constate qu'elle s'accroît pour chaque catégorie sociale de manière très importante et à peu près comparable (seuls les employés connaissent un ralentissement notable de l'augmentation de la double contrainte). L'effet conjoint de l'expansion de la contrainte marchande vers les ouvriers et de l'extension de la contrainte industrielle aux cadres, professions intermédiaires et employés, produit un niveau de double contrainte à peu près équivalent pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles. Gollac et Volkoff (1996) avaient déjà noté que l'écart entre les ouvriers et les cadres se resserrait.

Le fait que les ouvriers non qualifiés soient les ouvriers les moins soumis à la double contrainte renforce l'hypothèse d'une réorganisation du travail. En effet, comme on le verra lors de la partie « Qui sont les salariés en double contrainte ? » (page 39), les salariés soumis à une double contrainte sont fréquemment ceux dont le travail a été réorganisé. Or, s'il faut choisir les salariés dont on va réorganiser le travail, ce seront probablement les plus instruits et les plus qualifiés qui seront sélectionnés en priorité.

2. L'influence de la double contrainte sur la perception des conditions de travail

À partir des exemples ci-dessous, on constate l'effet de la double contrainte sur les conditions de travail. Les salariés en situation de double contrainte déclarent plus que les autres avoir de mauvaises conditions de travail.

Tableau 9 : Êtes-vous obligé de vous dépêcher ? toujours ou souvent

	Toujours ou souvent	Rarement ou jamais
Double contrainte	67%	33%
Pas de double contrainte	46%	54%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 10 : Une erreur dans votre travail peut-elle ou pourrait-elle entraîner : des coûts financiers importants pour l'entreprise ?

	Oui	Non
Double contrainte	64%	36%
Pas de double contrainte	45%	55%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 11 : Recevez-vous des ordres, des indications contradictoires ?

	Oui	Non
Double contrainte	47%	53%
Pas de double contrainte	31%	69%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 12 : Ne pas pouvoir quitter votre travail des yeux ?

	Oui	Non
Double contrainte	40%	60%
Pas de double contrainte	29%	71%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 13 : A votre emplacement de travail, risquez-vous des blessures avec des outils ou des matériaux ?

	Oui	Non
Double contrainte	37%	63%
Pas de double contrainte	27%	73%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 14 : Être amené à respirer des fumées ?

	Oui	Non
Double contrainte	26%	74%
Pas de double contrainte	18%	82%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Ces quelques exemples, qui ne sont pas commentés volontairement (puisque ce sera fait une fois l'effet de structure contrôlé⁴⁹) permettent de voir à quel point la double contrainte est liée aux déclarations de mauvaises conditions de travail. Toutefois, afin d'éliminer le risque de ne commenter qu'un effet de structure, on a pris la précaution de le contrôler.

3. Effet propre de la double contrainte contrôlé de l'effet de la profession

À partir de quelques exemples on a pu observer de fortes relations entre les mauvaises conditions de travail et la situation de double contrainte. Deux hypothèses permettent d'expliquer ce lien :

1. Les salariés qui ont une double contrainte sont plus exposés aux mauvaises conditions de travail que ceux qui n'ont pas de double contrainte.
2. La double contrainte n'est pas la variable explicative de la dégradation des conditions de travail ; c'est la structure des professions. Certaines professions sont, plus que d'autres exposées à de mauvaises conditions de travail. Il s'agit en partie de celles exposées plus que les autres exposées à une double contrainte. L'effet n'est donc pas dû à la double contrainte, mais à une sur-représentation des professions exposées au risque ou à la mauvaise condition de travail étudié chez les salariés subissant une double contrainte.

⁴⁹ Pour une explication de ce en quoi consiste un contrôle d'effet de structure, se référer à l'Encadré 4 : page 23.

Pour tester l'hypothèse à retenir, on construit une population fictive dans laquelle, pour chaque profession (nomenclature développée en 452 postes)⁵⁰, les gens auraient le risque moyen de leur profession d'avoir la mauvaise condition de travail étudiée, mais où la structure par profession est celle des gens qui ont une double contrainte⁵¹.

a) Double contrainte : effet de mécontentement ?

Tableau 15 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de rester de subir des secousses ou vibrations ?

	Double Contrainte	Pas double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure
Oui	16%	12%	14%	2%	1%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Le faible effet propre pour la question relative aux vibrations permet de vérifier que les réponses fournies ne sont pas uniquement dues à la manifestation d'un mécontentement face à une dégradation générale du marché du travail et des conditions d'emploi. En effet, une hypothèse explicative plausible du lien entre mauvaises conditions de travail et double contrainte est que la double contrainte conduit à un désenchantement du travail. Il se traduit alors par une augmentation des réponses exprimant une insatisfaction face à son travail. Or, utiliser un marteau piqueur ou travailler sur presse produisent des vibrations, que l'on travaille rapidement ou lentement.

⁵⁰ La nomenclature utilisée est la nomenclature des professions de l'Insee en 452 postes. Pour contrôler l'effet de structure à des niveaux détaillés des CS (42 postes, telle que « employés des services directs aux particuliers ») il était nécessaire d'utiliser le niveau détaillé des professions (452 postes). En effet, contrôler l'effet de structure avec seulement trois à six professions (nomenclature P133) n'offre pas un niveau de contrôle satisfaisant. On a fait le choix de contrôler tout au long de cette étude avec la nomenclature en 452 postes. On a toutefois pris soin de vérifier que le contrôle avec une autre nomenclature (notamment la P133) ne donne pas des résultats très différents. Il n'y a aucune différence supérieure à 1% lorsqu'on contrôle l'effet de structure pour l'ensemble de la population. Les différences sont supérieures, sans pour autant remettre en cause l'étude, dès que l'on étudie des niveaux plus détaillés (comme une CS).

⁵¹ Autrement dit, on ne modifie pas la probabilité d'avoir la caractéristique étudiée, mais on modifie les coefficients de pondération des individus afin de faire en sorte de contrôler l'effet de structure imputable aux professions.

Tableau 16 : Double contrainte et vibrations pour les chauffeurs routiers

	Vibrations	Pas de vibration
Double contrainte	73%	27%
Pas de double contrainte	64%	36%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

En revanche, pour certaines professions, le fait de se presser⁵² augmente les vibrations. C'est par exemple le cas des chauffeurs routiers : plus ils conduisent vite, et plus ils vont ressentir les vibrations du moteur et de la route. Il est donc rassurant de voir que l'effet propre de la double contrainte est faible pour cette question.

Tableau 17 : Absence ou mauvais état des locaux sanitaires (évolution)

	1984	1991	1998
Oui	6%	9%	11%
Non	94%	91%	89%

Sources : Enquêtes conditions de travail 84, 91 et 98 (Insee/Darés)

Dans le même ordre d'idées, il est rassurant de constater que l'on peut considérer l'effet propre de la double contrainte comme faible (2%) en dépit d'un quasi-doublement entre 84 et 98 des salariés considérant les locaux sanitaires de leur entreprise en mauvais état. Ici s'observe non pas la manifestation d'un mécontentement face à l'accroissement et au cumul des contraintes de rythme, mais bien comme le proposait Gollac (1994) la manifestation d'une élévation du seuil de sensibilité de ce que sont des toilettes propres et en bon état (qu'il faut mettre en rapport avec l'élévation du niveau de confort dans les logements durant cette période).

b) Double contrainte : des effets supérieurs au simple cumul de contraintes ?

La plupart du temps, la double contrainte correspond à l'effet de la contrainte industrielle ajouté à celui de la contrainte marchande. Par exemple :

⁵² Le croisement de « devoir se dépêcher toujours ou souvent » avec la question sur les vibrations donne des résultats sensiblement équivalents au croisement double contrainte et vibrations.

Tableau 18 : A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à risquer de faire une chute grave⁵³ ?

	Contrainte	Pas de Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure
Contrainte Industrielle	31%	19%	29%	3%	4%
Contrainte Marchande	23%	27%	21%	1%	-3%
Double contrainte	29%	23%	25%	4%	0%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

On voit bien dans cet exemple que la double contrainte est la somme de la contrainte industrielle et de la contrainte marchande. Il s'agit ici d'un cas où l'effet de la double contrainte est essentiellement dû à l'effet de la contrainte industrielle.

En fait, l'hypothèse de Gollac et Volkoff (1996) selon laquelle le cumul de contraintes a un effet supérieur à l'effet individuel de chacune des contraintes en cause doit être nuancée. Il semble que l'effet de la double contrainte soit « simplement » la somme de l'effet de la contrainte marchande et de la contrainte industrielle. Cependant, il faut tenir compte de deux éléments :

- D'une part, la double contrainte n'est qu'un indicateur de l'intensification, et ne peut que la saisir imparfaitement. Les résultats seraient sans doute différents s'il était possible de mesurer directement l'intensification, et non pas l'évolution d'un de ses indicateurs.
- D'autre part, le raisonnement consistant à additionner l'effet propre de la contrainte marchande à celui de la contrainte industrielle n'a pas de réel fondement mathématique puisqu'il s'agit d'additionner des effets collectifs (les effets propres) pour raisonner à un niveau individuel (un salarié en double contrainte a-t-il des pénibilités ou risques au travail spécifique). Il conviendrait de mieux spécifier le modèle utilisé.

Quoiqu'il en soit, la simple somme des effets de ces deux types de contraintes est largement suffisante pour intensifier le travail des salariés.

B. Qui sont les salariés en double contrainte ?

Avant d'étudier les effets de la double contrainte contrôlés des effets de la structure par profession, on décrira ici la population des salariés soumis à une double contrainte. Après avoir étudié les caractéristiques socio-démographiques de la population on fait l'hypothèse que les salariés

⁵³ Le calcul du contrôle de l'effet de structure par profession est expliqué dans l'Encadré 4 : page 23. Le tableau se lit de la manière suivante : 29% des salariés en situation de double contrainte disent risquer une chute grave alors que seulement 23% des autres salariés font cette déclaration. Si on calcule une population fictive dans laquelle on a recalculé les coefficients de pondération de sorte à contrôler l'effet de structure des professions, seuls 25% des salariés en situation de double contrainte risquent une chute grave. L'écart initialement perçu entre 29% et 23% se décompose en fait d'un effet propre de la double contrainte de 4%, et d'un effet de structure des professions de 0%. On lit de la même manière les lignes concernant la contrainte industrielle et la contrainte marchande.

soumis à une double contrainte travaillent dans des entreprises réorganisées et que ces réorganisations concernent tous les aspects de leur travail (flexibilité, polyvalence...). L'intensification n'est qu'un des aspects, voire la conséquence de ces réorganisations.

1. Description socio-démographique des salariés en double contrainte⁵⁴

Tableau 19 : Fréquence de la double contrainte par sexe et CS

	Hommes	Femmes
Cadres	27%	23%
Professions Intermédiaires	35%	23%
Employés	24%	23%
Ouvriers	30%	27%
Moyenne	30%	24%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Exemple de lecture : Parmi les hommes cadres 27% sont soumis à une double contrainte

Quelle que soit la CS, les hommes restent plus soumis à la double contrainte que les femmes. En fait, une large part de l'écart est due aux professions intermédiaires : les hommes et les femmes n'exercent pas les mêmes métiers au sein des professions intermédiaires (il y a par exemple beaucoup plus d'institutrices que d'instituteurs, il y a en revanche beaucoup plus de techniciens et d'agents de maîtrise hommes que femmes). Ces réorganisations entraînent un accroissement de la rapidité d'exécution des tâches, une désorganisation du travail ainsi que des tensions au sein de l'entreprise ou avec les clients.

⁵⁴ Dans cette sous-partie, les résultats n'ont pas été contrôlés de l'effet de structure par profession. Pour une étude ultérieure, il est prévu un logit afin de préciser les déterminants sociaux et organisationnels de la situation de double contrainte.

Tableau 20 : Fréquence de la double contrainte par âge

	Double contrainte	Pas de double contrainte
Moins de 30 ans	30%	70%
30 à 50 ans	27%	73%
Plus de 50 ans	23%	77%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Les jeunes travailleurs sont plus touchés que les plus âgés, par la double contrainte. Il est difficile de distinguer s'il s'agit d'un effet d'âge ou de génération. Gorgeu et Mathieu (1995) montrent par exemple, comment les sous-traitants du secteur de l'automobile recrutent des ouvriers jeunes (et donc sans culture ouvrière forte, voire avec une certaine dénégation de cette culture⁵⁵) et les font travailler sous des contraintes de rythme extrêmement fortes. Les constructeurs automobiles qui ont une population plus âgée et mieux protégée syndicalement conservent les activités moins dures physiquement et subissant moins le juste-à-temps. Il s'agit alors d'un effet de génération car les nouveaux entrants n'ont pas les mêmes conditions de travail que les anciens entrants. Toutefois, il peut aussi y avoir un effet d'âge puisqu'il n'est pas possible de faire travailler un ouvrier de plus de 50 ans à la même vitesse qu'un ouvrier de moins de 25 ans.

Tableau 21 : Fréquence de la double contrainte par niveau d'instruction pour les cadres et les ouvriers

	Cadres	Ouvriers
Grande école, deuxième cycle	22%	NS
Premier cycle	29%	40%
Niveau bac et bac	29%	38%
CAP et BEP	31%	33%
BEPC, CEP, pas de diplôme	33%	25%
Moyenne	26%	30%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Exemple de lecture : Parmi les cadres issus d'une grande école 22% sont soumis à une double contrainte

⁵⁵ Cf. Beaud et Pialoux (1999).

La CS étant très dépendante du niveau d’instruction on a séparé les cadres des ouvriers, et on constate un effet opposé. Plus les cadres ont un niveau d’instruction élevé, et moins ils sont soumis à une double contrainte. À l’inverse, plus les ouvriers sont instruits, et plus ils sont soumis à une double contrainte. Pour les cadres, avoir un haut niveau d’instruction prédispose à des postes moins opérationnels que les cadres faiblement instruits : ils sont donc moins soumis à la double contrainte. Pour les ouvriers, être instruit est un gage d’acceptation des nouvelles règles et normes de management lors de réorganisation ou de création d’entreprise sous-traitante : il faut bien manier l’écrit pour respecter le cahier des charges des normes ISO, il faut avoir un certain niveau d’abstraction pour accepter de travailler pour un client que l’on ne voit pas (les ouvriers ne voient qu’exceptionnellement les clients, qui sont souvent des donneurs d’ordres, pour lesquels ils travaillent). On peut se demander qu’est-ce qui fait accepter aux ouvriers les nouvelles contraintes du travail. On peut imaginer que des trajectoires en ascension sociale fassent partie des conditions d’acceptation⁵⁶.

Tableau 22 : Fréquence de la double contrainte par taille d’entreprise

	Double contrainte	Pas de double contrainte
Moins de 10 salariés	24%	76%
10-50	32%	68%
50-500	28%	72%
Plus de 500	28%	72%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 23 : Fréquence de la double contrainte par chiffre d’affaires

	Double contrainte	Pas de double contrainte
Moins de 10 MF	31%	69%
10-100 MF	34%	66%
100-500 MF	32%	68%
Plus de 500 MF	29%	71%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

⁵⁶ C’est par exemple le cas de Gina, cf « Vivre un travail intensifié », page 61. Toutefois, c’est sans doute parce que des salariés comme Gina ont accepté les nouvelles normes de management qu’on leur a proposé les nouveaux postes des nouvelles organisations.

C'est dans les petites et moyennes entreprises que le pourcentage de salariés en double contrainte est le plus important (chiffre d'affaires de 10 à 100 millions de francs et de 10 à 50 salariés). Le taux de double contrainte reste important pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Dans les PME, lors d'une réorganisation avec suppression ou nouvelle affectation de postes, la probabilité d'être soumis à une double contrainte est plus forte que lors d'une réorganisation dans une grande entreprise. En effet, les tâches dans les PME sont nécessairement moins divisées que dans les grandes entreprises. De plus, Bué et al. (1999) notent une augmentation des contraintes machiniques pour les salariés des PME.

L'évolution de l'organisation du travail dans la filière automobile mise en évidence par Gorgeu et Mathieu (1991, 1996) avec une sous-traitance importante de la part des grands constructeurs vers de petites PME spécialisées existe très probablement dans d'autres secteurs industriels. Ces nouvelles PME créées à l'occasion d'un contrat de sous-traitance sont organisées pour fournir en flux-tendus un client (le constructeur). L'organisation du travail repose alors sur une double contrainte (gestion de la production industrielle et satisfaction d'un client). Enfin, ces petites entreprises ont une organisation du travail plus souple, en partie en raison de la faible syndicalisation des salariés (Beaud et Pialoux 1999) et de la plus forte proximité des salariés avec les enjeux économiques de l'entreprise (cf. partie « Prendre au sérieux l'argument économique », page 104). Il s'agit enfin d'entreprises où les réorganisations du travail en vue d'un accroissement de la polyvalence et de la flexibilité des salariés (qui sont déjà importantes dans les PME) sont fréquentes (cf. Ardenti, Vrain, Cartron, 1998).

2. Les réorganisations du travail et leurs conséquences⁵⁷

a) Les réorganisations dans les entreprises

Pour expliquer l'accroissement considérable du pourcentage de salariés soumis à une double contrainte, la réorganisation des entreprises, et par ricochet du travail des salariés, est une hypothèse privilégiée. Pour la tester, il est possible d'utiliser l'enquête Changements organisationnels et informatisation de 1997⁵⁸.

⁵⁷ Dans cette partie aussi, aucun contrôle de l'effet de structure par profession n'a été effectué.

⁵⁸ Il faut tenir compte de la différence de population enquêtée entre COI97 et conditions de travail 98 : dans COI seuls les salariés d'entreprises industrielles de plus de vingt salariés avec de l'ancienneté peuvent être interrogés. Nous avons utilisé la même définition de la double contrainte dans les deux enquêtes, à une exception : la question sur le travail à la chaîne n'existe pas dans COI. Toutefois, sachant qu'on considère les gens dont le rythme de travail dépend du déplacement d'une pièce, ou du travail en aval d'un collègue, on considère comme négligeable l'écart apporté par la question sur le travail à la chaîne.

Tableau 24 : Votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié ces trois dernières années ?

	Double contrainte	Pas de double contrainte
Oui	29%	71%
Non	21%	79%

Enquête Changements organisationnels et informatisation 1997

Les salariés qui ont changé d'environnement de travail au cours de ces trois dernières années sont plus fréquemment que les autres en situation de double contrainte. Ce résultat conforte l'hypothèse selon laquelle la double contrainte est introduite dans l'univers de travail des salariés lors d'une réorganisation générale de leur travail.

Tableau 25 : Pourcentage de salariés dont l'environnement de travail a été fortement modifié à cause ...

	Double contrainte	Pas de double contrainte
D'un changement de poste ou d'affectation	26%	31%
De changements dans les techniques utilisées	29%	28%
D'une restructuration de l'entreprise où vous travaillez	31%	25%
D'un changement dans l'organisation du travail au sein de l'entreprise	30%	27%
D'une autre raison	29%	29%

Enquête Changements organisationnels et informatisation 1997

On constate que les salariés en situation de double contrainte ont moins changé de poste ou d'affectation que les autres salariés, mais surtout qu'ils ont connu plus que les autres une restructuration de leur entreprise, ou un changement dans l'organisation du travail. Même si les écarts peuvent sembler peu importants, il faut rappeler que l'on ne parle que des modifications ayant eu lieu au cours de ces trois dernières années. Ces écarts accèdent en partie l'hypothèse selon laquelle l'installation de la double contrainte se fait simultanément avec d'autres modifications dans l'organisation du travail et non pas lors d'une promotion des salariés. Ce n'est pas un salarié dans l'entreprise qui en changeant de poste est soumis à une double contrainte, mais c'est l'ensemble de

l'entreprise qui en se réorganisant augmente fortement le pourcentage de salariés soumis à une double contrainte. En mesurant l'effet de la double contrainte, on mesure aussi l'effet des réorganisations des entreprises et du travail. Les importants effets propres de la double contrainte s'expliquent sans doute en partie par toutes les autres conséquences des réorganisations (flexibilité, polyvalence, désorganisation du travail, responsabilisation et diminution des effectifs...) qui sont intrinsèquement liées à la double contrainte. Ce n'est parfois pas véritablement la double contrainte qui explique l'intensité du lien entre les variables : elle est alors le marqueur d'une réorganisation du travail ayant conduit, entre autres, à un placement du salarié en situation de double contrainte. C'est l'ensemble de ces modifications dont l'objectif est d'augmenter le profit et la rentabilité qui entraîne une augmentation raisonnée du rythme de travail.

b) Flexibilité

Un autre constat va dans le sens de l'hypothèse de modifications dans l'organisation du travail. En effet, les salariés en situation de double contrainte sont plus flexibles que les autres.

Tableau 26 : Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines plus longtemps que l'horaire habituel⁵⁹ ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui, quelle que soit la raison	73%	61%	66%	7%	2%	64%
Oui, En raison d'un surcroît d'activité exceptionnel (y compris haute saison), commande urgente à satisfaire, déplacements exceptionnels	67%	55%	60%	7%	2%	58%
Oui, en raison de l'absence de certaines personnes	17%	11%	13%	3%	1%	13%
Oui, pour des raisons personnelles	7%	7%	7%	0%	0%	7%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

L'effet propre moyen est élevé (7%), et l'effet propre par CS peut être sensiblement plus fort, surtout pour les ouvriers non qualifiés de type artisanal et les employés de commerce.

Cette flexibilité est très liée à un surcroît d'activité qui lui-même s'explique largement par une introduction de la logique marchande dans l'organisation du travail : c'est pour satisfaire un client que le salarié va terminer en urgence une commande.

⁵⁹ Pour des raisons de lisibilité, seuls des extraits des tableaux complets sont proposés dans le texte du rapport. On peut avoir le détail de chaque tableau, mais aussi de tableaux qui ne sont pas présentés dans le rapport mais auxquels on fait référence dans l'Annexe IV : « Tableaux de l'effet propre de la double contrainte », page X.

La flexibilité due à une absence de personnel est liée à la double contrainte. Dans une logique marchande, le remplacement de salariés absents est indispensable pour pouvoir servir le client en juste à temps, et dans une logique industrielle, le remplacement est indispensable afin de ne pas perturber le process de fabrication.

Lors de l'observation participante au Mc Donald's, on a pu apprécier comment la flexibilité est imposée au salarié pour des raisons de surcroît d'activité ou de manque de personnel. L'absence d'équipiers avait des conséquences directes sur les horaires des équipiers présents. La présence de la clientèle n'est pas liée à la présence du personnel, et dans une relation marchande, il n'est pas pensable de demander à un client de revenir lorsque moins de salariés seront absents.

Le fait de rester moins longtemps que l'horaire prévu, même s'il s'agit de flexibilité, est moins lié à la double contrainte (effet propre moyen de 2%), même en cas d'un ralentissement de l'activité (2% aussi). L'organisation du travail explique sans doute en partie ces résultats. Comme on a pu le constater au McDonald's, il est moins probable d'être en manque d'activité qu'en suractivité, l'ensemble des plannings étant constitué sur une hypothèse de fréquentation basse.

La flexibilité ne concerne pas seulement les horaires de travail, mais aussi le nombre de jours travaillés. Les salariés en double contrainte ont légèrement moins souvent que les autres deux jours de repos consécutifs.

c) Polyvalence

Tableau 27 : Occupez-vous plusieurs postes ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui, vous faites une rotation régulière entre plusieurs postes	7%	6%	7%	1%	0%	7%
Oui, mais vous changez de poste en fonction des besoins de l'entreprise	29%	21%	24%	5%	1%	23%
Non	63%	72%	68%	-6%	-2%	70%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

La polyvalence est, elle aussi, globalement liée à la double contrainte. La polyvalence organisée afin d'éviter la fatigue ou la lassitude des salariés (polyvalence régulière) n'est pas liée à la double contrainte. En revanche, la polyvalence pour satisfaire les besoins de l'entreprise est liée à la double contrainte. Là encore, l'observation participante au Mc Donald's a permis de montrer comment la polyvalence des salariés est utilisée d'une part pour éviter tout temps mort lors de l'activité, et d'autre part pour gérer au plus juste des effectifs réduits au minimum au gré des besoins d'une

clientèle que l'on ne veut pas décevoir. On fait en effet l'hypothèse que les besoins de l'entreprise ne sont que la traduction des besoins des clients dans une logique marchande.

De plus, mécaniquement, le fait d'être polyvalent augmente la probabilité d'être confronté à des situations de travail diverses, et donc de cumuler, selon les postes, des contraintes de rythmes différentes. De plus, comme on l'a vu lors de l'observation du travail au McDonald's, la polyvalence peut aussi se manifester par la fusion de deux ou plusieurs postes différents lors des périodes de faible activité.

d) Formalisation et normes...

Tableau 28 : Devez-vous personnellement respecter des normes de qualité chiffrées précises ? Par exemple : taux de rebut, caractéristiques mesurables du produit

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui	30%	16%	24%	6%	4%	20%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Les salariés soumis à une double contrainte doivent aussi répondre à des critères de qualité ou de quantité dans leur travail. On voit que le cumul des contraintes, pour un certain nombre de salariés, ne se limite pas au cumul d'une contrainte marchande et d'une contrainte industrielle. Des contraintes en termes de qualité s'ajoutent. Il n'est pas « simplement » demandé au salarié de travailler vite, mais aussi de travailler bien.

Il s'agit là encore d'une manifestation de la réorganisation généralisée du travail des salariés soumis à une double contrainte. Ceux-ci sont plus souvent flexibles, polyvalents, et leur travail doit répondre à des normes de qualité. Cette réorganisation du travail a des conséquences directes sur le travail que les salariés doivent effectuer. Ce qui va être étudié dans le point qui suit.

3. Les effets et conséquences d'un travail réorganisé

La réorganisation des entreprises apportent des modifications dans le travail des salariés : ils doivent travailler vite alors même que la logique marchande entraîne une désorganisation du travail. Ces salariés, plus que les autres, ressentent des tensions au travail.

a) Travailler vite

Tableau 29 : Êtes-vous obligé de vous dépêcher ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Toujours ou Souvent	67%	46%	55%	12%	3%	52%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Les salariés soumis à une double contrainte sont, comme on en a fait l'hypothèse en construisant l'indicateur de double contrainte, des salariés qui ont, plus que les autres, le sentiment de devoir se dépêcher. Les réorganisations dans les entreprises ont bien pour conséquences d'inciter et / ou d'obliger les salariés à augmenter leur rythme de travail.

Tableau 30 : Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : un temps suffisant ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Un temps suffisant	66%	79%	74%	-8%	-1%	75%
Des collaborateurs en nombre suffisant	55%	55%	57%	-2%	2%	55%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Les salariés en double contrainte déclarent moins que les autres salariés avoir le temps suffisant pour effectuer correctement leur travail. Yves Clot (1999) montre à quel point la réalisation de soi par le travail est un accomplissement important pour se sentir bien, et vivre de manière optimale son travail. L'entretien de Philippe montre bien (cf. extrait page 102) à quel point la double contrainte ne permet plus aux salariés de travailler comme ils le souhaiteraient car ils doivent respecter une norme de temps pour chaque réparation.

De même, les collaborateurs ou collègues sur lesquels pourraient s'appuyer les salariés interrogés ne sont pas en nombre suffisant. Le fait de ne pas pouvoir être assisté dans la situation « générale » fait qu'en situation d'activité importante ce manque se fait fortement sentir. C'est exactement la situation qui a pu être observée au McDonald's.

Tableau 31 : Pour faire votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui	50%	30%	39%	11%	3%	36%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

On peut être surpris de voir que les salariés en double contrainte ont plus la possibilité que les autres de faire varier les délais fixés. En fait, dans les entretiens on a remarqué que les salariés en contact avec les clients ont plus de facilité à négocier, si besoin, les délais. À l'inverse, les opérateurs qui doivent se dépêcher de terminer un lot car le « camion attend dans la cour » n'ont aucun contact avec le client et ne peuvent pas faire varier les délais fixés. D'ailleurs, 29% des salariés qui sont en contact avec le public ne peuvent pas faire varier les délais contre 39% de ceux qui ne sont pas en contact avec le public.

Si on prend l'exemple des consultants interrogés, alors qu'ils avaient des délais très serrés et très nombreux à respecter, il ne leur était pas difficile de les faire varier à la condition de se justifier. Au-delà de ce cas un peu atypique, on peut imaginer que plus les salariés ont des contraintes et des délais, plus il est possible de les faire varier. Lors de l'observation au Mc Donald's, on a pu noter que malgré les très fortes contraintes, il était possible de faire varier les délais (même si c'était rare). En effet, dès qu'il était impossible matériellement de les respecter (rush particulièrement important et / ou sous-effectif) les managers, sur la demande des équipiers, choisissaient les priorités et donnaient des délais sur les autres produits.

b) Contact avec le public

Tableau 32 : Êtes-vous en contact avec le public ? (usagers, patients, voyageurs, clients, etc.)

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Contrainte industrielle seule	54%	69%	54%	0%	-8%	62%
Contrainte marchande seule	78%	44%	68%	10%	6%	62%
Double contrainte	70%	59%	62%	8%	0%	62%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Les salariés en double contrainte sont plus que les autres en contact avec le public. En fait, ce lien est dû à la contrainte marchande. La contrainte marchande se fait en partie par la présence des usagers ou clients en face à face avec l'employé. Être face à un client crée une contrainte en soi. Cela a été observé au Mc Donald's. Les caissiers éprouvent de manière très forte cette contrainte et la font passer aux cuisiniers. Les altercations avec les clients sont fréquentes, les remarques désobligeantes, notamment sur la rapidité du service.

c) Désorganisation du travail

Tableau 33 : Devez-vous fréquemment abandonner une tâche que vous êtes en train de faire pour en effectuer une autre non prévue ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui, qu'elle qu'en soit la raison	67%	52%	58%	9%	2%	56%
Diriez-vous que cette interruption d'activité perturbe votre travail ?	39%	23%	29%	10%	2%	27%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Le fait d'être interrompu dans son travail est très lié à la contrainte marchande (effet propre de 6%), mais l'effet de la double contrainte est encore le plus important (9%). L'organisation du travail des salariés en double contrainte se caractérise par l'acceptation à l'avance d'être dérangé et toujours prêt à rééchelonner ses urgences afin de répondre à la demande d'un client plus pressé que ceux qui étaient considérés comme pressés auparavant.

Ces interruptions du travail sont jugées gênantes par une large partie des salariés en double contrainte. Il s'agit en effet d'une contrainte supplémentaire à gérer. Comme au Mc Donald's, il est nécessaire d'être capable de réorganiser en permanence des tâches en fonction d'urgences qui sont réordonnées sans cesse. Cette compétence est difficile à acquérir, et aucune formation n'est prévue au Mc Donald's.

Tableau 34 : Recevez-vous des ordres, des indications contradictoires ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui	47%	31%	37%	10%	2%	35%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Les salariés interrogés ne sont pas les seuls à voir leur travail désorganisé ; leurs supérieurs hiérarchiques, eux aussi, semblent ne plus réussir à organiser le travail de leurs subordonnés et délivrent des ordres contradictoires. La hiérarchie des salariés en double contrainte semble elle aussi perturbée dans l'organisation de son travail, et en particulier dans l'organisation du travail de ses subordonnés. On comprend pourquoi le thème du défi et du challenge est si présent dans la littérature du management : si les salariés refusent d'envisager leur tâche comme un défi, ils risquent de ne pas admettre de travailler avec des priorités qui changent plusieurs fois par jour.

d) Tensions au et dans le travail

Tableau 35 : Y a-t-il des moments où vous êtes obligé de vous débrouiller tout seul dans des situations difficiles ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui, c'est souvent le cas	29%	23%	25%	4%	1%	24%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Les salariés en situation de double contrainte se sentent plus seuls que les autres salariés lorsqu'ils ont des difficultés à surmonter. La difficulté des supérieurs à organiser le travail de leurs subordonnés, les collègues eux aussi débordés, le manque de temps pour créer des solidarités doivent probablement expliquer une large part du sentiment de solitude face aux difficultés des salariés en double contrainte.

Tableau 36 : Vivez-vous des situations de tension (souvent ou suffisamment pour perturber votre travail)...

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Dans vos rapports avec le public ⁶⁰ ?	52%	46%	46%	6%	-1%	48%
Dans vos rapports avec vos supérieurs hiérarchiques ?	38%	27%	32%	6%	2%	30%
Dans vos rapports avec vos collègues ?	27%	19%	22%	5%	1%	21%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

La double contrainte augmente le rythme de travail, et donc diminue le temps que les salariés peuvent passer avec les clients. Un certain nombre d'organisations du travail mettent en place des normes de temps passé avec un client. Ce type de gestion du temps avec la clientèle ne souffre pas de spécificités ou d'imprévus. En effet, le salarié cherche à répondre rapidement au problème, au risque de l'aggraver. Cela entraîne des tensions plus fréquentes avec les clients car le salarié doit gérer en plus de sa relation au client le temps qu'il passe avec chaque client (introduction de normes industrielles dans un contexte marchand). Les employés sont ceux qui ressentent le plus durement cette contrainte.

L'ambiance au travail semble détériorée en situation de double contrainte. Connaître des tensions avec son supérieur hiérarchique révèle une dégradation de l'ambiance de travail. Ces tensions s'expliquent soit parce que le supérieur est plus contraignant (ce qui accroît le mécontentement), soit parce que l'ambiance générale dans l'entreprise se détériore. Toutefois, les entretiens montrent que c'est surtout dans les entreprises où il y avait un management traditionnel que les salariés se plaignent de leurs mauvaises relations avec la hiérarchie. Les ordres contradictoires et le fait de devoir arrêter une tâche pour une autre non prévue sont des sources de tension avec la hiérarchie.

La double contrainte accroît aussi les tensions avec les collègues. Cela peut sembler *a priori* surprenant puisqu'une grande partie du management des entreprises réorganisées repose sur le travail en équipe. Toutefois, l'effet est peut-être purement mécanique : le fait même de travailler en équipe augmente la probabilité d'avoir des tensions au sein de l'équipe par rapport aux salariés sur postes isolés. On a d'ailleurs pu constater au McDonald's que l'ambiance entre les équipiers est bonne et le travail en équipe plutôt sympathique. Toutefois, lors des *rushes*, l'ambiance se tend, et chacun est plus ou moins sous la surveillance des autres (même si celle-ci a justement lieu pour aider

⁶⁰ Pour cette question, on n'a conservé que les salariés ayant répondu oui à « êtes-vous en contact avec le public ? ».

ceux en difficulté). Les petites tensions et les moments d'énervement sont alors très fréquents, même s'ils ne gênent pas l'ambiance générale du travail en équipe.

C. Les effets de la double contrainte

1. Pour l'ensemble de la population salariée

a) Double contrainte et mauvaises conditions de travail

Tableau 37 : L'exécution de votre travail vous impose-t-elle ?

	Double Contrainte	Pas double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure
De rester longtemps debout	51%	55%	51%	1%	-3%
De rester longtemps dans une autre posture pénible ou fatigante à la longue	42%	36%	37%	5%	0%
D'effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents	39%	34%	35%	4%	0%
De porter ou déplacer des charges lourdes	44%	35%	38%	5%	1%
D'effectuer des mouvements douloureux ou fatigants	38%	32%	33%	5%	0%
D'effectuer d'autres efforts physiques importants	28%	23%	24%	4%	0%
De subir des secousses ou des vibrations	16%	12%	14%	2%	1%
De ne pas quitter votre travail des yeux	40%	29%	34%	6%	2%
De lire des lettres ou des chiffres de petites tailles, mal imprimés, mal écrits	40%	26%	33%	7%	3%
D'examiner des objets très petits, des détails fins	23%	14%	19%	5%	2%
De faire attention à des signaux visuels brefs, imprévisibles ou difficile à détecter	19%	11%	14%	4%	2%
De faire attention à des signaux sonores brefs, imprévisibles ou difficiles à détecter	19%	11%	15%	4%	1%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

L'effet propre de la double contrainte corrigé de l'effet de structure est positif pour l'ensemble des items concernant les contraintes de conditions de travail. Rester longtemps debout⁶¹ n'a cependant que peu à voir avec le fait de travailler vite, ce n'est donc pas lié. En revanche, avoir des postures fatigantes s'explique par l'impossibilité de prendre le temps d'avoir une posture adéquate à la situation. De la même façon, porter une charge dans la hâte ne permet pas une bonne préhension ce qui accroît le sentiment de lourdeur et la fatigue physique. De plus, porter dans la hâte laisse moins de temps de récupération au manutentionnaire. La sensation de lourdeur de la charge en est accrue. La désorganisation du travail dans la hâte explique les nombreux déplacements à pied. Il est alors difficile de s'organiser de manière à s'économiser physiquement. Il faut en effet s'adapter à la demande et aller chercher les pièces, documents ou produits, rapidement et au moment où on en a besoin. De plus, marcher vite accroît la sensation de fatigue liée à la marche et augmente ainsi la probabilité de répondre « oui » à la question, même à distance parcourue équivalente. La polyvalence⁶² augmente la probabilité d'être placé à un poste dur physiquement, et donc accroît la probabilité d'acquiescer à des questions sur les pénibilités physiques.

La pénibilité mentale semble très liée à la double contrainte : les salariés ne peuvent pas quitter leur travail des yeux. Ils sont donc fortement sollicités et expriment par cette réponse leur impossibilité de prendre un temps de repos, même court, pour diminuer la charge mentale de leur travail. Ils doivent d'ailleurs plus que les autres surveiller des signaux (sonores ou visuels) émanant des machines sur lesquelles ils travaillent. Il ne leur est pas possible de relâcher leur attention sans risquer de ne plus percevoir ces signaux. L'observation participante du travail au McDonald's a permis de voir à quel point les signaux des machines en cuisine fonctionnaient comme autant d'incitations à accélérer le rythme de travail, d'une part car c'est stressant en soi, d'autre part car cela permettait un contrôle du travail par les pairs et la hiérarchie.

La vitesse de travail oblige à déchiffrer rapidement des caractères qui « deviennent » alors petits et illisibles. Il en va de même pour les objets ; le fait de devoir les manipuler rapidement augmente la probabilité de dire qu'ils sont petits parce qu'on a du mal à les saisir ou à les disposer.

⁶¹ Rester debout est une condition de travail plus liée avec une contrainte industrielle, mais l'effet propre de la contrainte industrielle reste faible (2%).

⁶² La polyvalence a augmenté de deux points entre 91 et 98.

b) Double contrainte et risques au travail

Tableau 38 : A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à :

	Double Contrainte	Pas double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure
Respirer des fumées	26%	18%	22%	3%	2%
Respirer des poussières	39%	35%	36%	3%	0%
Respirer des toxiques	22%	16%	19%	3%	1%
Manipuler ou être en contact avec des produits toxiques ou nocifs	26%	20%	23%	3%	1%
Manipuler ou être en contact avec des produits explosifs	10%	7%	8%	2%	1%
Risquer d'être atteint par la projection ou la chute de matériaux ou d'objets	29%	21%	25%	5%	2%
Risquer de faire une chute grave	29%	23%	25%	4%	0%
Risquer d'être électrocuté(e)	20%	13%	17%	3%	1%
Risquer d'être brûlé(e)	24%	16%	20%	4%	2%
Risquer des blessures sur machines	23%	17%	20%	3%	2%
Risquer des blessures avec des outils ou des matériaux	37%	27%	33%	5%	3%
Risquer des accidents de la circulation (en cours de travail)	4%	3%	4%	1%	0%
Risquer des irradiations (rayons x, gamma, etc.)	35%	27%	31%	4%	2%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

La perception des risques est accrue par la double contrainte même si l'effet propre est inférieur à celui concernant les pénibilités au travail. Les questions qui sont les moins marquées par un contexte industriel sont celles pour lesquelles l'effet propre est le plus important : risquer des blessures par des outils, risquer d'être atteint par la chute d'un objet, risquer d'être électrocuté, brûlé ou de faire une chute grave. Ce sont des accidents qui mettent en cause l'intégrité physique des

personnes et qui sont d'autant plus probables que les salariés doivent se presser ; ils n'ont pas le temps de se prémunir autant qu'il est souhaitable contre ces risques. C'est parce qu'ils sentent qu'ils n'ont plus le temps de correctement se protéger, que leur sentiment de courir un risque augmente en situation de double contrainte.

On note que les blessures sur machines ou le fait de respirer la poussière sont très largement liés à une contrainte industrielle, et que la double contrainte n'apporte que peu d'informations supplémentaires. Ces deux caractéristiques sont en effet très typiques d'un environnement de travail industriel⁶³.

Le seul risque au travail qui soit largement expliqué par la contrainte marchande est le risque d'accident de la route. Les chauffeurs ne sont en effet que peu liés à un processus industriel (même s'ils doivent attendre que les commandes soient fabriquées pour les transporter), et c'est avant tout pour la satisfaction des clients qu'ils sont obligés de se dépêcher. La forte communication gouvernementale qui fait le lien entre vitesse et accident doit aider à objectiver le risque d'accidents de la route en cas de conduite rapide⁶⁴.

2. Détail des effets de la double contrainte par CS

En détaillant le niveau d'analyse, on cherchera maintenant à voir si l'effet constaté de manière globale pour l'ensemble des salariés reste vrai lorsqu'on raffine l'analyse et que l'on traite les données par CS. On étudie les quatre grands groupes sociaux (cadres, professions intermédiaires, employés et ouvriers), et pour ces deux dernières, on choisit certaines CS détaillées afin d'affiner l'analyse.

a) Les cadres

L'effet propre de la double contrainte pour les cadres est le plus souvent proche de l'effet propre moyen pour l'ensemble des salariés. Mais, il faut tenir compte de ce que les cadres sont moins exposés aux contraintes et aux risques au travail.

⁶³ Ceci est d'autant plus vrai que l'enquête différencie bien les blessures sur machines des blessures sur « outils et matériaux » qui peuvent aussi survenir dans un environnement de bureau.

⁶⁴ On note que 96% des chauffeurs routiers disent risquer un accident de la route. Ils n'étaient que 87% en 1984.

Tableau 39 : Comparaison de l'effet propre des cadres et des ouvriers quant au risque de respirer des fumées

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	16%	10%	13%	3%	1%	11%
Ouvriers	37%	30%	33%	4%	0%	13%
Ensemble des salariés	26%	18%	22%	3%	2%	20%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

À partir de cet exemple, on constate que l'effet propre de la double contrainte pour les cadres est égal à la moyenne de l'effet propre pour l'ensemble de la population. En revanche, le pourcentage avec contrôle de l'effet de structure est fortement inférieur pour les cadres par rapport à l'ensemble. En conséquence, même si aucune loi mathématique ne décrit l'écart entre ces pourcentages, on peut dire que l'effet propre de la double contrainte est plus fort pour les cadres que pour l'ensemble de la population. De la même manière, on peut considérer les 3% d'effet propre des cadres comme supérieurs aux 4% des ouvriers puisque le pourcentage de cadres (contrôlé de l'effet de structure) qui risquent de respirer des fumées est près de trois fois moindre à celui des ouvriers (toujours contrôlé de l'effet de structure).

En suivant ce raisonnement, on remarque que les cadres en situation de double contrainte déclarent des conditions de travail plus dures que la moyenne, et subir des risques professionnels plus forts. Les cadres en situation de double contrainte constituent probablement une population spécifique dans le sens où elle est proche d'un processus industriel. D'ailleurs, ce sont les ingénieurs qui sont les plus nombreux parmi les cadres à subir une double contrainte (32%). On peut aussi faire l'hypothèse que ces cadres spécifiques sont probablement des cadres plus « bas-de-gamme » que les cadres ne subissant pas une double contrainte. Boltanski (1982) a montré comment la segmentation du groupe des cadres s'opérait en partie entre les autodidactes et les autres. Cette catégorie des cadres bas de gamme s'explique en partie par l'accroissement du nombre de cadre ces dernières années⁶⁵. Les sur-déclarations de risque au travail et de mauvaises conditions de travail en cas de double contrainte sont aussi compréhensibles pour cette raison.

b) Les professions intermédiaires

Les PCS qui subissent le plus une double contrainte parmi les professions intermédiaires sont les contremaîtres et les techniciens (respectivement 44% et 36%). Les professions intermédiaires se distinguent peu de la moyenne de l'ensemble des professions. Les seules différences, mais qui restent

⁶⁵ Le pourcentage de cadre dans la population active est passé de 9,9% en 1984 à 13,2% en 1998.

minimes, sont que les professions intermédiaires en double contrainte travaillent plus vite que les autres professions intermédiaires, et ils sont légèrement moins flexibles que la moyenne.

c) Les employés

L'effet propre de la double contrainte est assez important pour l'ensemble des employés. Nous avons donc fait le choix d'étudier plus précisément trois catégories d'employés : les employés de commerce, les employés administratifs et les employés de services directs aux particuliers.

Les employés administratifs sont ceux qui subissent le moins fortement les effets de la double contrainte⁶⁶. L'effet de la double contrainte chez les employés administratifs se caractérise par une forte augmentation des pénibilités psychologiques au travail : plus que les autres ces employés doivent ne pas quitter leur travail des yeux, déchiffrer des caractères mal écrits (cette réponse est très liée avec le fait de devoir les lire rapidement), risquer par ses erreurs une détérioration de la qualité et des coûts de la production... Ceci conduit ces salariés à se plaindre d'effectuer des déplacements nombreux et d'avoir des postures pénibles à la longue. En effet, le fait de devoir travailler rapidement désorganise le travail (et oblige à des déplacements) et ne laisse pas le temps de se détendre (ce qui entraîne des postures pénibles).

En revanche, l'augmentation de leurs risques au travail est inférieure à la moyenne de l'effet propre. Il semble que la double contrainte ne crée pas de nouvelles situations de travail, mais détériore les situations existantes. Les employés administratifs, de manière générale, n'encourent que peu de risques au travail et l'effet de la double contrainte sur les risques professionnels est relativement faible. En revanche, les employés administratifs n'ont pas toujours de bonnes conditions de travail et celles-ci se détériorent fortement en situation de double contrainte.

Les employés de services directs aux particuliers subissent plus fortement les effets de la double contrainte. En effet, en cas de double contrainte, la probabilité de répondre positivement à des questions concernant les mauvaises conditions de travail ou les risques au travail s'accroît fortement (et très souvent plus que la moyenne de l'effet propre de la caractéristique étudiée). Il faut prendre en compte qu'une grande partie des tâches exécutées par ces salariées sont manuelles. Les employés de services doivent travailler particulièrement rapidement en cas de double contrainte, et surtout ils travaillent plus en fonction de la demande : ces travailleurs sont davantage en contact avec le public, ont des horaires qui varient en fonction des besoins de l'entreprise et connaissent des fluctuations d'intensité du travail en fonction de l'activité de l'entreprise. Enfin, en cas de double contrainte, les employés de service se plaignent plus de problèmes sur leur lieu de travail comme par exemple de la saleté ou du niveau d'humidité.

Les employés de commerce sont les employés qui connaissent les effets de la double contrainte les plus importants. Les employés de commerce en situation de double contrainte ont connu une réorganisation importante de leur travail : ils sont plus responsabilisés (une erreur de leur part peut avoir de graves conséquences), plus polyvalents, travaillent plus rapidement, ont plus de normes de

⁶⁶ Alors qu'il s'agit de la catégorie des employés le plus fréquemment en situation de double contrainte : 29%.

production et doivent accepter un travail dans lequel ils sont souvent interrompus. Ce sont aussi des salariés qui ont davantage la possibilité que les autres de faire varier les délais. Toutefois, on fait l'hypothèse que c'est parce que ces salariés sont en permanence en situation de tenir des délais serrés qu'ils ont la nécessité de parfois renégocier ces délais (par exemple lors d'une affluence particulièrement importante de client).

d) Les ouvriers

Les ouvriers connaissent eux aussi de forts effets lorsqu'ils sont en situation de double contrainte. Ce sont les ouvriers qualifiés qui ont le plus fort taux de double contrainte parmi les ouvriers (ceux de type artisanal plus que ceux de type industriel).

Les ouvriers qualifiés semblent cependant plus protégés des effets néfastes de la double contrainte que les ouvriers non qualifiés. En effet, même si la double contrainte a des effets propres non négligeables concernant les mauvaises conditions de travail et les risques au travail, ces effets propres restent souvent inférieurs à ceux des ouvriers non qualifiés. L'effet propre de la double contrainte pour les ouvriers non qualifiés est fort concernant la fatigue physique, les risques professionnels (tels que la chute grave, la chute d'un objet, l'électrocution...), les mauvaises conditions de travail (telles que le risque de respirer de la poussière) ou encore les mauvais environnements de travail (sécurité du lieu de travail, mauvais état des locaux sanitaires...). En se dépêchant, les ouvriers non qualifiés ont moins le temps de se prémunir et ressentent plus durement les risques, voire connaissent ou constatent de nombreux accidents dans leur profession⁶⁷.

Enfin, ce sont les ouvriers non qualifiés de type artisanal pour qui l'effet propre de la double contrainte est le plus important quant aux risques et pénibilités au travail. De plus, lorsqu'ils sont en double contrainte, ils sont très fortement responsabilisés (une erreur de leur part entraîne des conséquences graves sur la qualité du produit, la sécurité des salariés, et sur leur salaire ou leur emploi) et sont très flexibles. Ces liens avec la double contrainte montre un monde très industrialisé. Ce sont probablement des salariés qui, tout en étant classés artisanal, sont très proches d'une organisation industrielle du travail. Ces salariés connaissent sans doute une objectivation de leur conditions de travail par la rationalisation de leurs tâches lors de l'industrialisation de leur profession, et par les liens de plus en plus nombreux entre entreprises artisanales et donneurs d'ordres industriels (Gorgeu et Mathieu, 1995).

D. Quelques résultats et hypothèses

L'analyse statistique menée permet de vérifier un certain nombre d'hypothèses.

Non seulement les salariés sont de plus en plus fréquemment soumis à des contraintes de rythme mais, ils cumulent de plus en plus souvent plusieurs contraintes. La double contrainte (indicateur de

⁶⁷ On note d'ailleurs un fort effet propre entre la double contrainte et avoir eu un accident du travail au cours des douze derniers mois pour les ouvriers non qualifiés de type artisanal, les employés de commerce et de services directs aux particuliers. Il en est de même pour les accidents signalés à l'entreprise, et dans une moindre mesure déclarés à la sécurité sociale.

cumul de contraintes de natures différentes) augmente pour toutes les catégories de salariés de manière importante entre 1984 et 1998.

Il semble que l'on puisse rejeter, au moins en partie, l'hypothèse selon laquelle la dégradation des conditions de travail ne serait que la manifestation du mécontentement des salariés. La double contrainte explique une part de cette évolution, qui ne saurait être confondue avec du mécontentement. En revanche, contrairement à des hypothèses déjà formulées, l'effet de la double contrainte n'est pas supérieur à la somme des effets des contraintes marchandes et industrielles.

Les salariés en situation de double contrainte sont souvent issus d'entreprises qui ont été réorganisées et restructurées. En étudiant les réponses de ces salariés, on est amené à faire l'hypothèse que les réorganisations des entreprises ont aussi concerné le travail des salariés : ceux-ci sont plus flexibles, plus polyvalents, ont un travail plus formalisé, ce qui a pour conséquence d'accroître le rythme de travail, de désorganiser le travail et de créer des tensions au travail.

Une fois contrôlé l'effet de structure par profession, on a pu vérifier que la double contrainte a un effet propre non négligeable en ce qui concerne les réponses des salariés sur leurs conditions de travail et les risques au travail. Étant donné l'accroissement de la vitesse d'exécution du travail, la désorganisation de celui-ci et les tensions que cela crée, les salariés en situation de double contrainte répondent plus que d'autres avoir de mauvaises conditions de travail et encourir des risques professionnels. En effet, travailler vite entraîne des risques supérieurs ou empêche de prendre le temps de se prémunir. Travailler vite oblige aussi à ne pas prendre le temps d'adapter son poste et ses conditions de travail à sa morphologie ou à sa manière de travailler. Ainsi, une charge d'un poids moyen peut devenir lourde parce que le salarié n'a pas le temps de la prendre selon la manière qui lui convient le mieux.

Une fois ce constat général mené, on a observé les différences par CS. Ce sont les employés et les ouvriers qui vivent le plus fréquemment en situation de double contrainte. Même si le pourcentage de cadres qui déclarent porter des charges lourdes augmente fortement entre 84 et 98 (de 6% à 10%), il reste largement inférieur à celui des ouvriers non qualifiés de type industriel (58%). On doit toutefois nuancer ce constat en rappelant que les questions étudiées concernaient plus généralement le travail des employés et ouvriers que des cadres et professions intermédiaires.

Cette étude par CS a aussi permis de constater que la double contrainte renforce des caractéristiques du travail existantes, mais n'en crée pas de nouvelles. Les conditions de travail des cadres restent celles des cadres, même en situation d'intensification du travail.

Enfin, lors de cette étude, on a utilisé la double contrainte comme indicateur de l'intensification du travail. Cela reste, selon nous, le meilleur des indicateurs de l'intensification puisqu'il intègre à la fois les contraintes de rythme mais aussi la mesure du cumul de contraintes de natures différentes. Toutefois, cet indicateur est assez mal spécifié (notamment en ce qui concerne la contrainte marchande). Il est très probable que l'effet propre de l'intensification serait plus important s'il était mieux spécifié. Il est d'ailleurs possible que dans ces conditions la double contrainte ait un effet supérieur au simple effet cumulatif d'une contrainte marchande et d'une contrainte industrielle.

III. Vivre un travail intensifié

À l'aide d'une cinquantaine d'entretiens, on a tenté de mieux comprendre et d'étayer les résultats statistiques. En interrogeant des salariés, souvent en situation d'intensification du travail, on a vérifié que les contraintes industrielles et marchandes, mais aussi le cumul des deux sont des situations que les salariés rencontrent de plus en plus fréquemment. Les entretiens permettent de mieux voir comment les réorganisations dans les entreprises affectent le travail des salariés. Il est aussi possible de comparer les effets d'un management non réorganisé avec ceux du néo-management. On constate alors que les salariés critiquent largement moins le néo-management que le management traditionnel.

A. Méthodologie de l'enquête

1. Des entretiens semi-directifs

Cinquante entretiens⁶⁸ semi-directifs en face à face d'une heure trente en moyenne (les durées varient de trente-cinq minutes à trois heures) ont été menés de novembre 1999 à avril 2000. Une enquêtrice, Catherine Guaspere, a été recrutée pour réaliser trente d'entre eux.

Afin d'obtenir des entretiens comparables, on a élaboré un guide d'entretien⁶⁹ qui abordait les thèmes suivants : la trajectoire professionnelle de l'enquêté, l'évolution des conditions et de l'intensité du travail, les relations professionnelles, l'utilisation de techniques modernes de management (notamment l'évaluation), les plaisirs et déplaisirs au travail.

Sur cinquante entretiens⁷⁰, vingt ont été réalisés en province ou en zones rurales de la région parisienne. Pour la province, les enquêtes ont toutes été faites en Seine Maritime (76) aussi bien en zone urbaine (Le Havre et Rouen) qu'en zone rurale (cas le plus fréquent). Pour la région parisienne, les enquêtes en zones rurales ont eu lieu à plus de 100 km de Paris, aux limites de la Seine et Marne (77). Les trente entretiens restant ont été effectués sur l'ensemble des départements limitrophes de Paris (essentiellement l'est parisien) et à Paris.

2. La sélection des enquêtés

On avait pensé *a priori* interroger les enquêtés ayant répondu à l'enquête Conditions de Travail, car cela aurait permis un choix raisonné à partir des analyses statistiques effectuées. Mais n'ayant pas transmis suffisamment tôt ce souhait, les coordonnées des enquêtés avaient déjà été détruites⁷¹ conformément aux règles de la CNIL. On a donc dû sélectionner les interviewés parmi les enquêtés de Changements Organisationnels et Informatisation de 1997 (COI97). On a raisonné en classant les

⁶⁸ Un tableau récapitulatif des enquêtés se trouve en Annexe V : « Les enquêtés », page XCI.

⁶⁹ Cf. Annexe VI : « Guide d'entretien », page XCIII.

⁷⁰ Quarante-quatre entretiens ont été effectivement retranscrits. Dans un cas le magnétophone n'a pas fonctionné, dans un autre l'enquêté a refusé d'être enregistré et quatre entretiens, peu intéressants, n'ont pas été retranscrits dans la mesure où il fallait respecter le budget alloué.

⁷¹ Au moment de notre demande.

enquêtés en fonction de trois critères : niveau hiérarchique (bas moyen haut), soumis à une double contrainte ou pas, soumis à une évaluation formelle ou pas. On a cherché à sélectionner des enquêtés répondant à chacune des possibilités, tout en favorisant les enquêtés soumis à une double contrainte, ceux soumis à une évaluation, et ceux soumis à une double contrainte ainsi qu'à une évaluation.

Toutefois, l'enquête COI ne couvre pas l'ensemble de la population salariée : seuls sont interrogés les salariés de l'industrie travaillant dans des entreprises de dix salariés ou plus. Il a donc été nécessaire d'interroger des salariés n'ayant pas répondu à une enquête quantitative pour couvrir l'ensemble du champ des salariés. Pour ce faire, on a mobilisé des réseaux de connaissances afin d'être mis en relation avec des enquêtés potentiels. La règle principale était que les enquêtés devaient très peu connaître les enquêteurs, voire ne les avoir jamais rencontrés. De fait, dans l'ensemble, les enquêteurs ne les connaissaient pas à l'exception de certains qu'ils avaient parfois croisés chez les intermédiaires⁷².

On a essayé de diversifier au maximum les intermédiaires afin d'éviter les biais de sélection. Bien entendu, malgré ces précautions, la sélection n'est pas exempte de défauts. Cependant, comme on avait pu le remarquer lors d'une précédente étude sur les créateurs d'entreprises, les enquêtés sélectionnés par connaissance se livrent parfois davantage que les enquêtés sélectionnés sur des listes. Cela est d'autant plus vrai que dans le cas des enquêtés de COI97, les enquêteurs se présentaient comme faisant une étude pour le Ministère du travail et les enquêtés recevaient préalablement une lettre⁷³ avec un en-tête du Centre d'Études de l'Emploi. Or, il paraît plus difficile de se livrer à un représentant du Ministère du Travail qu'à une relation, fut-elle lointaine. Toutefois, en raison de la relative jeunesse des deux enquêteurs et de leurs vêtements peu conventionnels, une trop forte objectivation des différences sociales a été évitée (à la différence de ce qui avait pu être observé lors de l'enquête par questionnaire Travail et Modes de Vie⁷⁴).

De plus, les enquêtés sélectionnés dans COI ne l'ont pas été au hasard, et ce pour deux raisons : d'une part, seuls ceux qui avaient accepté à l'issue du questionnaire d'être à nouveau interrogés pouvaient être sélectionnés ; d'autre part, le tirage parmi les enquêtés ayant accepté le principe d'une seconde enquête était raisonné. Le premier biais semble non négligeable. En effet, lors des enquêtes, il nous a semblé que les enquêtés qui acceptaient le principe d'une nouvelle enquête, souhaitaient faire passer avant tout un message. Pour certains, il s'agissait de témoigner en décrivant une situation d'exploitation, pour d'autres d'être reconnus par le Ministère du travail, de délivrer un point de vue au sujet des 35 heures (qu'il soit positif ou négatif) ou encore de louer les vertus d'un patronat décrié.

⁷² C'est pour cette raison qu'enquêteur et enquêté se tutoient parfois dans les extraits d'entretien.

⁷³ Cf. Annexe VII : « Lettre type de demande d'entretien », page C

⁷⁴ Cf. Bessière et Houseaux, 1998.

Tableau 40 : A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à : (cas des salariés ayant répondu « oui » à la question OK)

	A répondu « oui » à OK	N'a pas répondu « oui » à OK	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure
Respirer des fumées	23%	19%	20%	2%	0%
Respirer des poussières	36%	36%	34%	2%	-2%
Respirer des toxiques	20%	17%	18%	2%	0%
Manipuler ou être en contact avec des produits toxiques ou nocifs	26%	20%	22%	4%	0%
Manipuler ou être en contact avec des produits explosifs	11%	6%	8%	2%	1%
Risquer d'être atteint par la projection ou la chute de matériaux ou d'objets	27%	22%	23%	4%	0%
Risquer de faire une chute grave	28%	24%	24%	4%	-1%
Risquer d'être électrocuté(e)	18%	14%	16%	3%	0%
Risquer d'être brûlé(e)	21%	17%	18%	3%	0%
Risquer des blessures sur machines	20%	18%	18%	2%	-1%
Risquer des blessures avec des outils ou des matériaux	33%	29%	30%	3%	0%
Risquer des accidents de la circulation (en cours de travail)	34%	28%	30%	3%	1%
Risquer des irradiations (rayons x, gamma, etc.)	5%	3%	4%	1%	1%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

D'ailleurs, la population des salariés qui acceptent une nouvelle interview (réponse «oui » à la question OK) est spécifique. En effet, contrôlé de l'effet de structure par profession⁷⁵, les salariés qui acceptent un nouvel entretien doivent travailler plus vite, ont des conditions de travail plus pénibles et

⁷⁵ Selon la même méthode que celle utilisée dans la partie statistique, et dont les explications sont dans l'Encadré 4 : page 23.

prennent des risques professionnels supérieurs à ceux qui répondent « non ». L'effet propre du fait de dire « oui » n'est jamais très important (toujours inférieur à 10%) et toujours dans le même sens (celui de mauvaises conditions de travail). On peut le constater à partir de l'exemple de la perception des risques au travail.

3. *Les difficultés d'enquête*

Il n'a pas été très difficile de convaincre les enquêtés ayant répondu « oui » à la question OK d'accepter un entretien. On a essayé moins de cinq refus d'enquête lors des contacts (en prenant en compte les enquêtés impossibles à joindre ou repoussant invariablement les rendez-vous).

En revanche, les reports de rendez-vous ont été très importants, notamment sur la partie de l'enquête qui s'est déroulée avant la fin 1999. Cette période étant traditionnellement marquée par une forte activité économique, les salariés devaient fréquemment aller travailler alors qu'ils pensaient au moment de la prise de rendez-vous être disponibles car en repos ou déjà rentrés à leur domicile. Cette situation a fortement retardé l'enquête car les enquêtés, lorsqu'ils prévenaient, le faisaient au dernier moment ce qui empêchait de fixer un autre rendez-vous à la place. Cela étant, il n'est pas inintéressant d'observer *de visu* la désorganisation de la vie personnelle de salariés flexibles⁷⁶ soumis aux aléas des contraintes économiques.

B. Contrainte Industrielle, Contrainte marchande et double contrainte

L'analyse des entretiens peut permettre d'expliquer ou d'étayer les résultats de la partie statistique (partie II « Dégradation des conditions de travail et intensification », page 21). On va donc aborder successivement les effets de la contrainte industrielle, de la contrainte marchande et de la double contrainte.

1. *Le développement de la contrainte industrielle*

a) *contrainte des machines*

L'organisation industrielle des entreprises est apparue avec les machines, et plus encore, avec le travail à la chaîne. L'organisation rationnelle du travail, telle que théorisée notamment par Ford et Fayol introduit un séquençage des tâches à effectuer et oblige chaque ouvrier à travailler de manière continue sur une chaîne de production qui avance à une vitesse donnée par la machine. Le salarié n'a pas la latitude d'accélérer ou de ralentir le rythme de travail : il doit s'adapter à un rythme qui correspond à celui de l'ensemble de la chaîne. Linhardt fait de très belles descriptions du travail à la chaîne dans les usines Citroën à la fin des années soixante-dix. On y voit la difficulté à suivre un rythme imposé et les conséquences pour l'ensemble de la chaîne de la perte de rythme d'un ouvrier.

⁷⁶ Il est évident que le choix de salariés en double contrainte renforce la probabilité d'interviewer un salarié flexible.

Séverine, qui travaille comme vérificatrice dans une entreprise de fabrication de flacons de parfum, est soumise à une forte contrainte machinique. Placée avec une ou deux collègues en bout de chaîne, elle doit vérifier l'état des flacons mis à l'écart par une trieuse automatique. Cette machine effectuant un tri grossier, elles doivent sélectionner les flacons qui seront jetés et ceux dont les défauts sont acceptables selon le cahier des charges du client. De manière continue, mais sans que la cadence soit prévisible, les flacons sont déversés sur un plateau circulaire. Séverine et ses collègues doivent alors les trier rapidement. Séverine est contrainte par un rythme aléatoire qui, de fait, ne dépend pas d'elle. Toutefois, comme l'organisation industrielle du travail cherche à éliminer toutes les sources d'aléas du travail, les contremaîtres considèrent que si les flacons débordent du plateau et tombent à terre, le mauvais travail des opératrices en est responsable ; elles devront se justifier. Dans sa description, on sent l'angoisse face à un plateau qui se remplit de flacons plus vite que les trieuses ne peuvent les vérifier. La contrainte machinique est alors évidente :

« Si le flacon fait telle épaisseur, s'il est légèrement plus grand, même si c'est toujours dans la tolérance admise par le client, paf, [la trieuse automatique] les jette. Alors c'est par passage elle va tous les jeter, tout nous éjecter, et puis faut qu'on réagisse vite, parce que nous, l'éjection, c'est un rond aussi. Donc elle va nous éjecter tout et puis si nous on réagit pas assez vite, le rond il va déborder [et les flacons vont se briser au sol], et même si les flacons sont bons, ben ça nous fait une perte de production parce qu'après ils se mettent dans les flacons rebuts. [...] Tout ce qui est tombé et qui est cassé, ça va être de notre faute et va falloir justifier. »

b) Des normes à respecter

Marinette ne travaille pas à la chaîne et pourtant elle est aussi fortement contrainte par la machine sur laquelle elle travaille pour déterminer son rythme. En effet, lorsque le régleur démarre la machine de Marinette, il lui spécifie une cadence déterminée par le bureau des méthodes en fonction du type de soudure à effectuer. Marinette doit être capable de suivre cette cadence de 220 à 330 pièces à souder à l'heure (soit de une pièce toutes les 11 secondes à une toutes les 16 secondes⁷⁷). Elle doit attraper les différents éléments à souder, les positionner, enlever la pièce soudée en opérant un contrôle visuel. Ces normes de production sont très contraignantes et les contrôles portent autant sur le respect des normes quantitatives que qualitatives.

Les normes de production contraignent aussi des salariés ne travaillant pas sur machine. Patrice, consultant dans une importante entreprise de consulting, doit être capable de dire très rapidement à son supérieur où en est son équipe. Son travail l'oblige à se tenir en permanence informé des avancées de son équipe afin d'être à même de répondre dans les délais impartis à son supérieur.

⁷⁷ Ce calcul ne prend pas en compte le temps des cinq contrôles visuels et du contrôle sur cale qui doivent être effectués chaque heure.

« [Je dois] être toujours complètement au courant de ce qu'il se passe et être capable de pondre très rapidement un document qui explique dans quel état est le projet.

Qu'est-ce que tu appelles très rapidement ?

Une heure. Donc en gros ça veut dire qu'il faut être frais tout le temps. J'exagère mais on me l'a déjà demandé pour une heure après. Je l'ai déjà fait. Mais ça peut être une demi-journée.

Ça veut dire que tu es tout le temps en train de rédiger pour pouvoir le pondre ?

Ça veut dire que je suis tout le temps en train de maintenir les « instruments de mesure » entre guillemets, d'alimenter des instruments de mesure avec les informations que j'ai pour savoir où est-ce qu'on en est. »

Une autre forme de normes introduite dans le travail des emplois commerciaux est, par exemple, le nombre de clients à visiter comme le montre l'entretien d'Hervé. Même dans une profession organisée autour de la relation au client, des normes de production ont été introduites. Il est demandé à ce commercial d'effectuer un certain nombre de visites par semaine, tout en sachant qu'une visite varie d'une demi-heure à une demi-journée. Chaque semaine, il rédige un rapport d'activité dans lequel il indique le nombre de visites effectuées. Avec ce type de norme, le commercial gère difficilement son temps comme il l'entend, ainsi que son résultat. Il n'est plus possible pour un commercial qui considère avoir atteint son chiffre d'affaires pour le mois en cours, de ralentir son activité car il doit respecter la norme du nombre de visites. Hervé y voit une perte d'autonomie :

« Et y'avait un objectif qui était fixé ?

Ouais, *grosso modo* c'est entre vingt et vingt-deux par semaine. L'objectif étant vingt à vingt-deux.

Et tu faisais l'objectif...

...Systématiquement.

Sans en faire plus sans en faire moins.

Non parce qu'après tu... d'abord t'as pas le temps, parce que *grosso modo* sachant que le lundi matin c'est maison [son bureau est à domicile] pour faire des prises de rendez-vous par téléphone, après il te reste que quatre jours et demi, et quatre jours et demi c'est pas facile. Comme on travaille souvent sur rendez-vous c'est pas facile... c'est pas facile de tout bloquer. C'est quasiment impossible de faire vingt-cinq visites semaine. C'est quasiment impossible de faire plus de vingt-cinq visites sur prise de rendez-vous bien évidemment. »

Les normes de temps sont aussi très importantes. Sandrine a été agent d'entretien dans une entreprise de nettoyage des trains. Dans la description qu'elle en fait ce travail apparaît comme particulièrement dur et pénible, notamment en raison de la vitesse d'exécution qu'il requiert. Les normes quantitatives imposées à Sandrine (nombre de trains à nettoyer) lui imposent de travailler vite. Ces normes ne prévoient pas d'entorses : si le quota prévu n'est pas réalisé, elle doit rester plus

longtemps, sans qu'il soit question de la payer plus pour autant. Il s'agit d'un fort encouragement à travailler rapidement.

« Comment ils faisaient pour que ça vous oblige à aller aussi vite ?

Là-bas, j'avais six heures par jour, et en six heures tu avais par exemple quinze trains à nettoyer.

Et si t'avais pas fait tes quinze trains comment ça se passait ?

Il fallait qu'ils soient faits.

Mais alors tu restais plus tard le soir, comment tu faisais ?

Mais non mais il fallait qu'ils soient faits.

Mais j'imagine que le premier jour, tu allais pas assez vite, mais...

...ben fallait qu'ils soient faits. Et y'avait quinze trains et parfois donc, on restait dix minutes plus tard ou... mais il fallait que ça soit fait.

Et quand tu restais dix minutes plus tard, tu étais payée...

...non, non. »

Sandrine est désormais agent de nettoyage dans une entreprise pharmaceutique et son travail est très formalisé. Chaque matin, on lui remet une grille très détaillée dans laquelle est coché tout ce qui doit être fait ce jour. Pour indiquer qu'elle a effectivement nettoyé les espaces prévus dans la grille, elle coche.. Dans le cas contraire, elle transmet l'information à la collègue qui la remplace l'après-midi. Cette formalisation de tâches qui ne sont pas industrielles mais de services, transforme profondément le travail de Sandrine notamment parce qu'elle ne peut pas s'arranger sur ce qu'elle fait ou non. Elle reçoit la liste précise de ce qu'elle doit faire et qui doit normalement être fait dans le temps imparti.

c) Dépendre de l'amont et de l'aval

Pour le travail à la chaîne, la dépendance des salariés vis-à-vis de l'amont et l'aval est évidente : l'opérateur doit attendre que le précédent ait fini sa tâche pour effectuer la sienne, et il doit se dépêcher afin de ne pas faire prendre du retard au suivant. Lors de la description du travail au Mc Donald's, on a déjà décrit ce phénomène. Pour pouvoir garnir les sandwiches il faut que les pains aient été chauffés et pour que les viandes ne brûlent pas, il faut que l'équipier en charge de la garniture ne prenne pas de retard.

On constate cette contrainte y compris pour des salariés qui ne travaillent pas à la chaîne. C'est par exemple le cas de Serge, ingénieur responsable du calcul du prix de revient d'installation de transport ou de traitement d'ozone pour d'importantes installations industrielles. Cet ingénieur doit donc attendre qu'un commercial lui demande de faire une évaluation du prix de revient d'une fabrication, et il doit rendre rapidement ses conclusions pour que le commercial ait le temps de répondre à l'appel d'offres. Son rythme de travail est de fait dépendant de celui des commerciaux avec lesquels il travaille.

« Et quand les commerciaux viennent, ils sont... comment ça se passe ? la réponse, il leur faut rapidement ?

De plus en plus...

Ah oui ?

Ça devient catastrophique, parce qu'un travail qui nécessiterait trois semaines de travail pour faire quelque chose de sérieux, on vous le demande pour dans les trois jours. Donc si y'a une demande comme ça, si ça passe bien au bon moment, où y'a une petite baisse, ça passe. On peut arriver à faire quelque chose d'approchant mais pas à répondre sérieusement quoi, en fin de compte. On n'a pas le temps de bien étudier le projet. »

Sébastien, commercial dans une entreprise de ravalement, doit attendre que les téléprospecteurs aient trouvé des clients potentiellement intéressés pour pouvoir se rendre chez eux. Il les interroge régulièrement sur l'avancement de leurs démarches afin de s'assurer de ne pas avoir de rupture dans ses rendez-vous (ce qu'il ne souhaite pas dans la mesure où il est fortement intéressé à son chiffre d'affaires). Cela le conduit à surveiller leur travail.

2. La contrainte marchande ou l'invasion du client

Comme on l'a constaté dans la partie «Évolution de la contrainte marchande » (page 29), la contrainte marchande organisée autour du principe de la satisfaction maximale du client augmente fortement. De cette volonté de le satisfaire découle un certain nombre de phénomènes tels que la flexibilité, la polyvalence, la désorganisation du travail...

a) La place du client

Dans les entreprises organisées autour de principes marchands, le travail des salariés doit être agencé de manière à faciliter la satisfaction du client. Un des éléments les plus surprenants observés durant l'enquête est la place donnée aux clients par les opérateurs. En effet, ceux-ci évoquent davantage dans les entretiens les clients et leur satisfaction que leur rapport à leur supérieur hiérarchique. Marinette est sans doute l'une des plus caractéristiques de ce phénomène. En effet, tout au long de l'entretien, elle décrit ce qu'elle doit faire en le justifiant systématiquement par les demandes du client : le type de pièce, le contrôle, l'emballage, le nombre de pièces par lot, la rapidité... C'est pour le satisfaire que Marinette et Philippe travaillent comme on le leur demande. À la lecture de l'entretien, se dégage le sentiment qu'ils répondent à la demande d'un client, comme s'il se tenait face à eux. La mauvaise qualité d'un produit livré chez le client est une «catastrophe ». Certes, cette «catastrophe » s'explique en grande partie par le fait que l'opérateur risque d'être sanctionné. Mais Marinette et Philippe prennent aussi en compte les répercussions d'une erreur sur les relations économiques entre l'entreprise et son donneur d'ordres.

« Philippe⁷⁸ : ...et en plus, pour la qualité, faut être très attentif aux pièces que vous mettez, que vous chargez sur les palettes.

Marinette : Déjà y'a un contrôle visuel avant le chargement.

Philippe : Parce que si ça part chez le client avec une défectuosité, c'est la catastrophe.

Et ça veut dire quoi la catastrophe ?

Marinette : C'est-à-dire que déjà on se fait remonter les bretelles. L'entreprise est ensuite pénalisée par le constructeur. »

Le travail de Marinette est guidé par les demandes du client. Il faut que le nombre de points de soudure et les cotes correspondent à ses attentes. L'explication aurait très bien pu reposer sur une simple obligation d'exécution du type « mon supérieur demande à ce que je fasse ce produit selon les cotes de la maquette ». Il y a au contraire un rappel permanent de la présence du client notamment par les objets qui sont autant de marqueurs de son existence et de sa demande.

« C'est-à-dire que pour un contrôle visuel on vous demande cinq pièces heure, donc cinq fois au déchargement de l'îlot, on regarde les pièces, si le nombre de points [de soudure] correspond à ce qui est demandé chez le client, et on a un contrôle maquette par heure. La maquette elle représente la pièce avec les cotes du client »

L'ordre de fabrication et l'ordre de lancement sont complètement identifiés au client. Ce n'est pas le contremaître qui dit ce qu'il faut faire, mais le client. Il se dégage un réel sentiment de présence alors que Marinette ne rencontre jamais ses clients puisqu'il s'agit principalement des entreprises Peugeot et Renault.

« Disons qu'un client va dire ce mois-ci il me faut cinq pièces (⁷⁹) donc nous on a l'ordre de lancement du client avec la quantité à sortir des pièces. Et donc c'est avec ça qu'on travaille sur trois équipes et une fois qu'on a totalisé l'équipe de chacun on arrête et on passe à une autre fabrication. »

Le client revêt une réalité tangible : c'est en fonction de ses robots que le type de conteneur à remplir est choisi. Là encore, un management plus industriel se contenterait d'indiquer qu'il faut remplir ces conteneurs, sans forcément justifier cet acte en l'articulant à la demande du client (même s'il s'agit effectivement d'une demande d'un client).

« Le client lui il demande un conditionnement parce que son robot d'assemblage dans la grande usine mettons Renault, lui le robot il est programmé pour assembler disons deux cents véhicules. Donc nous, en conteneurs fournis pour le client on respecte deux cents pièces par conteneur. »

À ce client, elle est attentive aussi à fournir un beau produit :

⁷⁸ Marinette répond à l'entretien avec son compagnon, Philippe, qui est ajusteur outilleur dans la même entreprise qu'elle.

⁷⁹ Lors des retranscriptions, ce signe signifie simplement un ou plusieurs mots qui n'ont pas pu être retranscrits.

« fallait pas qu'il y ait de coulure de peinture. Des fois le pistolet mal réglé, au lieu d'avoir un jet uniforme, ça gouttait la peinture. Ça on peut pas le donner au client. »

Ces phrases font écho à ce que j'ai eu l'occasion d'entendre en cuisine lors de l'observation participante au Mc Donald's. Les équipiers ne pouvaient pas donner un sandwich qui ne soit pas conforme aux prescriptions de fabrication : le client ne pouvait pas manger cela. Pour la peinture, on a le sentiment que Marinette ne peut pas servir un produit mal réalisé à son client, et ce, malgré la distance physique qui sépare les deux (contrairement au Mc Donald's où les clients sont face à la cuisine).

b) Flexibilité et horaires atypiques

La flexibilité du travail s'explique largement par l'application d'une organisation marchande dans l'entreprise. En effet, si l'entreprise est gérée sans stock, il lui est nécessaire de pouvoir adapter son volume de main d'œuvre en fonction de la demande. Si l'entreprise a une importante commande de la part d'un ou plusieurs clients, il va lui falloir demander à ses salariés de travailler plus longtemps. Cela a été, par exemple, étudié lors de l'observation au Mc Donald's (Cf. « Gestion des horaires et flexibilité », page 7). De même, pour mieux satisfaire le client, les horaires de travail se décalent.

Chantal, vendeuse dans un magasin de bricolage a, par exemple, reporté au dernier moment le rendez-vous fixé pour l'entretien car, de manière imprévue, elle a dû travailler. Dans le cadre de la mise en place de la promotion dans un rayon et en raison de l'absence de collègues malades, le responsable de Chantal lui a demandé de les remplacer la veille pour le lendemain. Même si elle spécifie avoir le droit de refuser, elle considère que son intérêt est d'accepter afin qu'on lui rende service lorsqu'elle le sollicitera.

« Et on peut vous appeler la veille pour le lendemain voire le jour même ? »

Oui, mais c'est un peu particulier.

C'est ce qu'il s'est produit ce matin ?

Oui, oui.

On vous a appelé ce matin pour venir ?

Non, ben non je travaillais hier. Et puis il m'a demandé hier matin pour me demander si je pouvais venir. »

Gina, chef de ligne dans une entreprise de fabrication de disjoncteurs, a une vision beaucoup plus positive de la flexibilité : il s'agit pour elle d'une sorte de défi supplémentaire à relever, d'un effort à faire et à rendre. Cette flexibilité semble se produire au fur et à mesure de la journée, c'est-à-dire qu'elle termine trois heures après l'heure prévue. Toutefois, ces situations demeurent exceptionnelles. Gina espère comme Chantal que ces petits arrangements lui permettront de demander des services, comme l'adaptation de ses horaires de temps à autre.

« ...on travaillait le samedi c'était appel au volontariat. Le samedi c'étaient des heures supplémentaires à l'époque, que maintenant y'a plus d'heures

supplémentaires avec les trente-deux heures c'est interdit ça. Mais c'était appel au volontariat.

Et vous y alliez ?

Oui ça m'arrivait d'y aller. Ça m'arrivait d'y aller.

Vous le saviez combien de temps à l'avance que le samedi...

...fallait savoir quatre jours avant normalement. Ils ont pas le droit de nous prévenir après.

Et c'était quand y'avait des rushes dans les commandes euh...

...oui, c'est ça. Y'avait beaucoup de boulot, des commandes exceptionnelles. J'ai même vu des fois finir à treize heures et puis je partais qu'à seize heures hein. Quand y'avait eu la catastrophe en Bretagne, y'a eu une grosse commande de disjoncteurs... appel au volontariat, qui c'est qui veut au lieu de partir à treize heures rester pour finir d'emballer tout parce que le chauffeur il était là, il attendait les cartons dix par dix. Il était là... bon ben, quand c'est comme ça on reste. Enfin moi je restais, ça me dérangeait pas de rester. Mais bon ce qui se... c'est vrai que on reste on fait un effort de rester »

Sandrine est peu flexible. Toutefois, elle a connu des horaires assez atypiques qui lui étaient imposés par son employeur afin de ne pas gêner la clientèle de la boutique dans laquelle elle faisait le ménage. L'entreprise Z préfère ne pas avoir de femme de ménage durant les moments de la journée où les clients sont nombreux car celle-ci ne peut alors pas travailler correctement : il est quasiment impossible de nettoyer les vitrines ou le sol alors que les clients affluent dans la boutique. Ils demandaient donc à leur prestataire de service de leur fournir deux employées : une qui travaillait avant l'ouverture, et une autre qui travaillait au début de la journée (avant que le gros des clients n'arrive) puis en fin de journée pour nettoyer et ranger.

« Donc moi j'avais des horaires assez... très décalés.

C'est-à-dire ?

Je faisais huit heures / dix heures. Dix-huit heures / vingt et une heures trente. Je faisais ça du lundi au samedi.

Six jours sur sept ?

Ouais. C'est pour ça que je suis partie. »

« [...] Mais ce que j'arrive pas à comprendre c'est que ça serait possible de vous faire faire des tranches horaires plus pratiques, non ?

Ah ben écoutez avant de partir à X, je leur ai demandé de négocier mon départ chez Y [le prestataire de service qui la faisait travailler chez Z] afin d'avoir une journée de congé, ils m'ont dit que c'était pas possible. Et je leur ai demandé d'avoir des heures continues, mais ils m'ont dit que c'était pas possible. Donc je leur ai dit au revoir.

Ouais, ouais, parce que celle qui travaille le matin elle aurait pu travailler de sept heures trente à quatorze heures, au lieu de faire sept heures trente à dix heures et... [une autre employée travaillait avant l'arrivée de Sandrine]

Mais je pense que c'est Z qui ne voulait pas avoir une personne... [...]Mais moi je sais qu'à la fin quand vous faites six mois comme ça vous êtes claqué quoi. »

De plus, en cas d'absence de sa collègue, elle devait assurer les deux horaires. Même si cela permet une satisfaction maximale du client, cela fatiguait considérablement Sandrine. L'entreprise Z, luxueuse boutique, ne peut pas en effet se permettre de recevoir ses clients dans des locaux qui ne soient pas régulièrement nettoyés dans la journée. Mais cette satisfaction des clients se fait aux dépens des horaires des salariés.

« Et puis quand il manque une personne bon ben, vous assurez la fille donc euh...
...c'est-à-dire ?

Vous assurez ses horaires quoi.

Et dans ce cas-là tu décalais ses horaires en fait ?

Non je faisais ses horaires en plus des miens.

C'est ça. Donc tu faisais des journées de...

...ben il m'arrivait de faire deux semaines de quarante-cinq heures. Une semaine de quarante-cinq heures et la semaine d'après c'était pareil.

Et là comment tu faisais tu récupérais les heures plus tard ou... ?

Non je les ai jamais récupérées [...] c'était payé. »

Il arrive à Marinette d'accepter de dépasser ses horaires de travail afin de terminer une commande. Le client est ici mis en scène par la présence du camionneur qui attend son chargement. On note la personnification du client par l'intermédiaire du camionneur et le respect que lui accorde Marinette (« le monsieur ») ; sans doute y a-t-il dans l'attention de Marinette une prise en compte des difficultés et des contraintes du camionneur. Cf. partie « Intensification et néo-management », page 95.

« y'a des gens qui dépasseront le temps de travail. Moi il m'est arrivé de vouloir quitter à vingt-deux heures et de finalement finir à minuit, parce que le camion était là, parce qu'il fallait charger, et que le client il voulait ses pièces le lendemain matin et donc il fallait deux heures de plus pour faire la fabrication. On va étendre notre journée de travail mais euh...

Et dans ce cas-là le camion attend dans la cour c'est ça ?

Marinette : Oui.

Mais ça doit vous mettre la pression ça non ?

Marinette : Ah tout à fait ! souvent... des fois j'ai vu le chauffeur faire les allers-retours regarder le bac et « il en manque beaucoup, dans combien de temps je peux partir ? » et... ça c'est mortel. C'est arrivé c'était le cas, le monsieur était là pour charger, elles étaient pas faites. »

c) Polyvalence

Les problèmes de polyvalence ont été relativement peu abordés lors des entretiens. Toutefois, certains enquêtés ont dit avoir été récemment formés à la polyvalence. C'est par exemple le cas de Gina qui pouvait ainsi, notamment, remplacer ses collègues malades. Elle était polyvalente et était donc placée chaque matin à un poste différent en fonction des absences de personnel. Toutefois, dans son cas, la justification était plus industrielle (nécessité de faire tourner les chaînes malgré les malades) que marchande (nécessité de s'adapter aux changements de la clientèle). On peut penser que ce qui a été observé chez Mc Donald's (à savoir une utilisation en juste-à-temps de la polyvalence pour s'adapter à la demande) est relativement rare, et pas forcément perçu ainsi par les enquêtés. Dans aucun entretien on a eu le sentiment d'une utilisation en juste-à-temps de la polyvalence comme au Mc Donald's.

Chantal explique qu'on lui demande d'être polyvalente afin de remplacer les malades ; elle occupe alors des postes qui ne font pas partie de ses attributions normales afin de ne pas laisser de rayon sans vendeur. Le remplacement des deux collègues malades est indispensable pour assurer une qualité minimale d'accueil aux clients :

« ...les deux filles qui travaillent avec moi sont malades. Donc déjà je suis allée travailler au jardin parce que y'avait personne, aux fleurs y'avait personne et puis la mise en place de l'animalerie. Y'avait vingt et une palettes de produits donc euh... qu'il est important à mettre en place. »

Toutefois, dans des cas comme Raphaël, employé d'accueil dans une compagnie aérienne, même si la polyvalence n'est pas complètement perçue comme un outil d'adaptation aux besoins, il semble bien qu'un certain nombre de salariés sont formés à la polyvalence. Ce sont sans doute ces salariés qui, outre la gestion des malades, permettent de désengorger des nœuds d'étranglements transitoires :

« *Mais t'as pas de surprise dans ton travail, c'est-à-dire qu'on va pas te téléphoner en te disant il nous faut quelqu'un etc ?*

Non, exactement. Impossible parce qu'ils ont une équipe de réserve. Ils ont dix agents, qui sont formés à l'accueil et à la vente, des gens très polyvalents, qu'on va mettre en place sur les postes de ceux qui sont en vacances, et qui sont toujours là pour d'éventuels remplacements à l'accueil, au guichet et à l'embarquement. Ce sont ces agents-là qui passent tout le temps en priorité pour les manques, les maladies. »

Toutefois, la polyvalence n'a pas que des motifs marchands, elle peut être justifiée par des raisons industrielles ou tout simplement d'organisation. Gina, maintenant qu'elle est monitrice, a fait le choix de former toutes les opératrices de sa ligne à la polyvalence. Cela lui permet, entre autres, d'éviter les contestations sur les choix de postes :

C'est vous qui avez appris à toutes les personnes de la chaîne [la polyvalence] ?

Ouais. Je veux que elles, elles se fassent la polyvalence entre elles, parce que on dit toujours que le poste de la copine est toujours plus facile. Moi j'ai vécu ça, j'ai démarré comme ça, donc j'ai bien vu comment ça se passait. J'ai pas été monitrice comme ça du jour au lendemain. Avant j'étais en chaîne aussi, j'étais à des postes euh...y'avait toujours l'autre qui disait « ouais mais ton poste il est mieux que le mien. Tu y arrives mais forcément c'est facile ». Enfin y'avait toujours. Et moi quand ils m'ont mis monitrice l'année dernière, avec le petit groupe que j'ai là, j'ai dit aux filles « une fois que tout le monde connaît bien son poste, on essaie de se former au poste de la copine, la copine essaie de prendre... » et ça a commencé comme ça. Deux heures... ils échangeaient deux heures. Ils échangeaient une heure. Bon quand ils voyaient qu'elles commençaient plus à suivre, ils reprenaient leurs postes respectifs, mais ce qui fait que maintenant, ils peuvent changer... Y'en a une elle en a marre elle est au début, elle dit « tiens, hop...tu changes avec moi ». Et puis pour les filles, c'est mieux que de faire tout le temps le même geste toute la journée c'est... enfin c'est nul. Enfin moi personnellement ça me plaisait pas. »

En fait, la polyvalence se développe dans une logique marchande mais trouve ses origines dans des organisations industrielles.

3. *Des cas de cumul de contraintes*

Lors des entretiens, on a pu discerner des cas de cumul de contraintes. Certains salariés sont en effet soumis à des contraintes de natures différentes ce qui entraîne une modification de la nature des tâches qu'ils ont à effectuer.

C'est par exemple le cas de Didier qui, en tant que responsable de planning dans une entreprise de reliure de livres, doit gérer à la fois les délais des clients et l'organisation de l'atelier de quatre-vingt personnes. Celui-ci est donc sous la contrainte des demandes et des possibilités des clients, des contremaîtres et de la direction. Didier semble avoir régulièrement désorganisé le planning de l'atelier afin de mieux satisfaire un client. Même s'il avait ainsi des chances d'accroître la satisfaction du client concerné, il déstabilisait toute l'organisation de l'atelier. C'est sans doute la raison pour laquelle sa direction a fait le choix de ne plus le soumettre aux deux contraintes. C'est un cas où même si le salarié ne travaille plus en double contrainte, la pression qu'il subit risque de lui faire faire des erreurs préjudiciables à l'entreprise.

« Donc vous avez des relations avec l'atelier, les contremaîtres, la direction...

...Oui, tout à fait.

Les clients ? Les clients ou les commerciaux ?

Là maintenant ce sont les commerciaux. J'avais les clients régulièrement au téléphone, pour un souci de... je dirais d'essayer de faire en sorte que le... de protéger le planning, je n'ai plus du tout la clientèle au téléphone.

Qu'est-ce que vous appelez protéger le planning ?

Ben je dirais ne pas supporter la pression au quotidien des clients. Donc le rôle du planning si vous voulez, c'est quand même de protéger l'atelier, de faire en sorte

d'optimiser au maximum l'enchaînement des opérations. Alors c'est vrai que le fait d'être au quotidien, en liaison directe avec les clients, fait que vous allez peut-être avoir tendance à subir la pression un petit peu plus, et avoir la tendance de répondre de façon un petit peu plus favorable aux requêtes de la clientèle.

Le dernier client qui a appelé c'est ça le...

...non, je fais pas de planification à celui qui fait le plus fort. Disons que c'est, on a vraiment besoin de la commande pour x raisons, donc pour essayer de rendre service, on va avoir tendance et effectivement à se dire, bon tiens, j'avais un enchaînement entre deux commandes qui se faisait à peu près bien, bon ben tant pis pour l'enchaînement, je vais essayer de remonter sa commande, pour lui être agréable, et puis rendre un client un petit peu plus satisfait. »

L'organisation du travail dans l'entreprise demande un grand investissement de la part des salariés. Didier a beau juger les choix qu'il a à faire d'« anormaux » il va faire en sorte que le conducteur n'aille pas à l'enterrement. Pour lui, la pression dont il est l'objet a nécessairement des répercussions sur sa gestion. Il explique que l'ensemble du personnel se considère comme responsable du travail de l'entreprise (en raison de sa revente et du défi qu'il faut relever ; cf « L'importance de la trajectoire professionnelle des salariés », page 108). Il s'impose une pression importante quant à la qualité de son travail et cette exigence vis-à-vis de lui-même l'amène à être aussi exigeant vis-à-vis des autres.

« Et ça vous est déjà arrivé de devoir refuser à des gens une après-midi pour des enterrements ? »

Oui. Oui effectivement. Euh... parce qu'on était sur une commande importante on en arrive à juger je dirais de l'importance de l'événement. Dernièrement j'ai un conducteur de chaîne ben qui travaille avec huit autres personnes. Le conducteur me demandait, comme en extra professionnel il s'occupe d'une équipe de football, et y'avait un jeune qui s'était tué, bon malheureusement qui était très jeune. Il demandait pour prendre son après-midi. J'ai négocié pour effectivement faire en sorte pour qu'il n'y aille pas. C'est vrai que quelque part c'est complètement anormal. C'est complètement anormal. Mais qu'est-ce que vous voulez, c'est vrai que vous avez une vraie pression et c'est vrai que moi, aujourd'hui, on est responsable du travail je dirais de l'ensemble de l'entreprise. Donc c'est vrai qu'on se met la pression. Donc quand vous dites on travaille de plus en plus vite, on travaille de plus en plus vite et avec la pression. »

Gina, monitrice dans une entreprise de montage de disjoncteurs, a déjà craqué nerveusement à un moment où elle était soumise à de trop fortes contraintes, alors qu'elle a une vision enthousiaste de son travail. L'extrait d'entretien montre comment la pression monte au fur et à mesure. On commence par lui apporter une palette qui a un problème de qualité (contrainte industrielle). Sa responsable l'interroge sur l'état d'avancement de la vérification et donc accroît la pression (industrielle). Simultanément, son équipe qui continue à travailler sur la chaîne la sollicite (contrainte

industrielle). Elle s'impose à elle-même une pression importante pour s'obliger à travailler rapidement avec l'objectif que le client soit servi à temps (contrainte marchande). À ce moment, elle n'arrive plus à surmonter ni la pression professionnelle ni ses problèmes personnels et quitte la chaîne pour aller pleurer. Lorsque sa responsable cherche à la calmer en dédramatisant le problème et en lui annonçant que la commande est décalée, Gina reste incrédule et rappelle à sa chef qu'elle lui a dit elle-même qu'il fallait à « tout prix » que les disjoncteurs partent pour seize heures. Dans cet extrait, on voit les répercussions de différentes contraintes sur Gina (alors qu'elle se montre très combative durant tout le reste de l'entretien).

« Mais votre chef, elle vous a vu pleurer devant le personnel ?

Elle m'a pas vu pleurer devant le personnel, j'ai pleuré dans son bureau.

Ah vous avez craqué dans son bureau.

Oui

Vous êtes partie...

...je suis partie très...

...c'était la ligne d'une collègue c'est ça ?

Non, non, c'était même pas ça. C'étaient les appareils d'une autre équipe qui étaient pas bons. Et quand je suis arrivée à treize heures, Jocelyne [sa chef] me dit « Gina tu devrais regarder... [...] la qualité a bloqué la palette, tu devrais faire un sondage dedans, avant qu'on puisse envoyer la palette. Il faut à tout prix qu'elle parte, donc je peux pas attendre demain que l'autre équipe revienne ». Je dis « d'accord ». Je commence à déballer à regarder les appareils et tout. Plus je déballe plus je trouvais de défauts et pas les défauts que la qualité avait trouvés. J'en trouvais d'autres. La personne de la qualité qui était là avec moi me dit « attends, ça c'est pas bon, ça c'est pas bon ». Je dis « ben non je sais. Attends... » Alors elle me dit « oui mais... ». Alors Jocelyne repasse dans l'entrefaite et me dit « alors Gina t'en es où dans tes appareils ? ». Elle me mettait la pression parce que le camion attendait pour les appareils. Enfin toujours est-il que y'avait tout ça qui s'est, mes filles qui m'appelaient qui avaient besoin de moi pour un appareil qu'on allait démarrer enfin toujours est-il que ça a pfff... carrément explosé ce jour-là. Et puis bon c'était tout au début que mon mari avait eu son accident, donc c'est vrai que y'avait beaucoup de choses qui rentraient en compte. Donc ça fait que je suis partie dans les toilettes, toute seule, mais bon la dame de la qualité m'a vu partir et a vu que j'étais pas... donc c'est ma hiérarchie qui est venue dans les toilettes et qui m'a dit « Gina t'es là ? » « Oui je suis là ». Elle me dit « sors et viens dans mon bureau ». Mais j'étais carrément... j'avais carrément craqué. Elle me dit « craque pas c'est pas tes appareils ». Elle me dit « c'est pas ton équipe qui les a montés, ça a rien de... » je lui dis « mais oui mais tu me dis qu'il faut à tout prix qu'ils partent dans le camion à seize heures » donc moi je faisais le maximum pour qu'ils partent mais plus je déballe plus je trouvais de défauts alors je me suis dit c'est pas possible ils vont jamais partir à seize heures. Alors elle a dit « allez hop » et alors elle a téléphoné au fournisseur, enfin au client, pour dire que ils

pouvaient pas partir et qu'il fallait... et ben bon ben j'ai dit « je vais commencer à réparer » quand j'ai pris un peu le dessus, elle m'a dit « non mais tu répare même pas » elle m'a dit « c'est pas à toi, la commande est reculée. Ils se débrouilleront avec. Je pensais que y'avait juste ce défaut-là si tu veux ». Tout compte fait y'avait un tas de défauts. »

Les deux extraits choisis sont des extraits où la double contrainte se passe mal : Didier a dû être écarté de la contrainte marchande pour ne pas perturber la production, et Gina s'est mise à pleurer pour des disjoncteurs qui ne respectaient pas les normes de qualité mais qu'elle n'avait pas produits. Il semble que lors des entretiens, les salariés n'expriment leur soumission à une double contrainte que dans les cas où celle-ci se passe très mal. Sinon, ils la vivent plutôt sur le mode de la responsabilité (voir « La responsabilisation » page 77).

C. Les conséquences d'un travail réorganisé et / ou sous cumul de contraintes

Travailler dans une entreprise qui a été réorganisée et dont le travail est soumis à de fortes contraintes, qu'elles soient industrielles, marchandes, ou les deux simultanément, favorise un certain nombre de conséquences pour le travail des salariés dont, notamment, un sentiment de responsabilité des salariés vis-à-vis de la qualité de leur travail et de leur production, un travail dans la transparence où la plupart des ordres sont justifiés, une forte présence des outils techniques et technologiques et enfin une importante désorganisation du travail.

1. La responsabilisation

Les salariés des entreprises réorganisées ont un sentiment de responsabilité bien supérieur à celui des autres salariés. Il semble que travailler pour un client et non pour son patron ou son supérieur direct, entraîne une responsabilisation des salariés. Au Mc Donald's, par exemple, les équipiers se sentaient souvent responsables de la qualité du sandwich qu'ils fournissaient au client.

En fait, autour de la réorganisation des entreprises, s'articule un certain nombre de préceptes dont l'autocontrôle et la responsabilité vis-à-vis de la qualité des produits ou des services. De très nombreux extraits d'entretiens montrent que les opérateurs en production doivent surveiller leur production. Marinette montre qu'un mauvais autocontrôle peut avoir de graves répercussions en raison de la traçabilité. Grâce à la traçabilité (dispositif fréquemment mis en place lors des réorganisations) il est possible de savoir rapidement quel est l'ouvrier responsable d'une pièce défectueuse. Par exemple, dans ce cas-ci, la direction de l'entreprise a demandé des explications aux opérateurs qui auraient dû voir le problème. La traçabilité renforce très fortement le sentiment de responsabilité face aux problèmes potentiels.

« Parce qu'après c'est mémorisé, une fois que la pièce elle est assemblée chez Renault par exemple, on sait toujours que c'est vous qui avez fait la soudure y'a deux ans... »

Philippe : Exactement. S'ils ont archivé pendant tout ce temps-là c'est sûr.

Marinette : Il est arrivé que des véhicules terminés chez Renault étaient cafutés⁸⁰ parce qu'il manquait un écrou chez nous.

Etaient quoi vous dites ?

Marinette : Et ils les ont sortis du parc automobile.

Il manquait un écrou de chez vous c'est ça ?

Marinette : Oui mais comme la pièce on la met dans un endroit complètement inaccessible, ils ont essayé de faire passer un soudeur sous le véhicule... ça n'a rien donné. Cafutage du véhicule pour un écrou qui manquait chez nous. Ça peut avoir des proportions. »

La responsabilisation des salariés passe aussi par une prise de conscience des coûts des malfaçons pour l'entreprise. Pour l'exemple ci-dessus, l'entreprise de Marinette et Philippe a été sanctionnée par le donneur d'ordres, et celle-ci n'a pas été mise en concurrence pour la fabrication des nouveaux produits. Il est presque étonnant d'entendre une opératrice et un ouvrier qualifié parler de mise en concurrence et de prise de retard sur les marchés par rapport aux concurrents dans un univers de renouvellement rapide des produits. Le niveau de prise de conscience des répercussions d'un mauvais travail pour l'entreprise est élevé et ne se rencontre pas dans des entreprises non réorganisées.

« Et quand vous dites y'a un blâme pour l'entreprise, y'a en même temps des répercussions financières ou pas ?

Marinette : Ben disons que quand ils ont un nouveau marché, s'ils sortent un nouveau marché avec des pièces qui n'existent pas à l'heure actuelle, nous on sera mis en retrait pendant un an ou deux. Bon la société chez nous elle sera en rouge un petit moment, dans le dossier du client.

Philippe : On ne sera plus consultés pour fabriquer les nouvelles pièces. Comme dans l'automobile, il faut toujours, les pièces... les voitures n'atteignent pas vingt ans, donc vous n'allez pas fabriquer les mêmes pièces pendant vingt ans. Faut bien renouveler la production. Nous pendant six mois par exemple l'entreprise elle ne sera pas consultée par les constructeurs et donc elle n'aura plus de fabrication nouvelle pendant ce temps-là. Ça sera les concurrents qui vont obtenir les marchés. »

Cette prise de conscience est fortement liée aux répercussions qui peuvent toucher le salarié en faute (qui sera identifié facilement grâce à la traçabilité). Toutefois, selon Marinette, il n'y a que très peu de sanctions car les opérateurs sont suffisamment « sensibilisés » pour ne pas commettre d'erreurs graves. C'est le même type de phénomène que l'on a pu observer chez Mc Donald's : une très forte surveillance, un contrôle sans sanction ou non officielle (ne pas avoir les meilleurs postes ou horaires) et un sentiment de responsabilité des équipiers.

⁸⁰ Ce terme d'origine wallonne signifie que le véhicule est mis au rebut.

« Ouais donc dans ce cas-là les opérateurs ils doivent faire attention parce que les répercussions sont pour tout le monde ?

Marinette : Oui. D'autant plus que l'entreprise elle nous paye une formation de contrôleur. Donc on passe un examen final. Ils nous enseignent la base, comment prendre les cotes, nous servir de l'appareil de contrôle. Après on passe un examen. Et si on a échoué, on n'a pas notre certification mais si on est certifié, et qu'on a le badge sur notre bleu, comme quoi on est certifié en qualité et qu'il se passe ça, c'est un drame.

Qu'est-ce que vous appelez un drame ?

Marinette : Ben déjà euh...

Philippe : ...un avertissement.

Marinette : Au minimum un avertissement.

Philippe : Au bout de trois avertissements c'est le...

Marinette : Et des fois c'est même une mise à pied, quand c'est vraiment... vraiment sérieux

Et ça arrive souvent qu'il y ait des mises à pied comme ça ?

Marinette : Non parce que les gens sont très sensibilisés. On a des documents à remplir toutes les heures, des prélèvements à faire. Donc on est obligés de le faire. Donc je crois que chacun à son poste est sensibilisé.

Philippe : Si vous avez un prélèvement de cinq pièces à faire par heure, et que vous vous dites, oh je les ai pas prélevées mais je marque n'importe quoi, non, ça tiendra pas ça. Et que s'il se passe quelque chose d'inattendu, ça marche pas. »

La responsabilisation de Raphaël, employé d'accueil dans une compagnie aérienne, concerne la satisfaction des clients mais aussi le coût du retard de l'avion. Dans cet extrait il refuse de faire entrer un client en dernière minute dans l'avion afin de ne pas entraîner un surcoût pour son entreprise. Il considère qu'il est de sa responsabilité de ne pas faire entrer le client afin d'éviter un retard coûteux de l'avion.

« Et là, c'est un train qui partait à dix heures dix-neuf, et là...vraiment... c'était dix heures dix-sept. Donc vraiment là, l'avion devait partir sinon il allait prendre du retard et le retard ça coûte très cher.

Tu peux me le chiffrer le prix du retard ?

Oui. Alors la minute ça fait à peu près... alors après ça dépend parce qu'il faut voir d'où vient la faute, mais en moyenne, huit à dix mille francs la minute. C'est un truc c'est énorme ! Donc là, l'avion tu te dis si il prend du retard c'est... et là l'avion a pris dix minutes de retard à cause de ce monsieur. »

Les procédés d'évaluation prennent place dans le processus de responsabilisation. Les salariés savent qu'ils vont être évalués sur leur travail de l'ensemble de l'année. Le fait de savoir qu'ils vont

être évalués les pousse à s'autoévaluer et à prendre en compte dans leur conduite tout ce qui pourra être retenu pour ou contre eux lors de l'évaluation.

Par exemple Philippe sait qu'une erreur de sa part ayant entraîné un arrêt de la chaîne de production lui sera rappelé lors de l'entretien annuel d'évaluation :

« *Et ça rejaillit sur vous quand y'a des pénalités à payer ?* »

Philippe : Oh ben bien sûr. Déjà quand vous allez à vos entretiens, on peut vous le ressortir... donc c'est pas la peine de discuter. »

Gina s'est par exemple vu reprocher, lors de son entretien annuel d'évaluation, le fait d'avoir pleuré au travail. L'effet de mémoire de l'évaluation qui note sur un rapport les aspects positifs et négatifs du travail ont, sous cet aspect, le même rôle que la traçabilité : cela oblige les salariés à s'autocontrôler en permanence au travail.

Une dernière responsabilité peut sembler surprenante mais elle avait déjà été remarquée lors de l'observation au McDonald's : les salariés sont responsables de la rentabilité de leur salaire et doivent pouvoir justifier de leur temps de travail. Lors des entretiens, plusieurs salariés ont fait des réflexions sur l'utilité de leur temps de travail. C'est, par exemple, le cas de Marinette. Elle sait qu'elle doit rester productive les sept heures trente durant lesquelles elle est payée. Elle se doit de « justifier ses heures » et donc de travailler durant toute cette durée, même si sa machine tombe en panne. Dès qu'elle est dans l'impossibilité de travailler sur sa machine, elle se trouve d'autres activités. La justification des heures est quotidienne puisqu'elle doit remplir une fiche pour dire ce qu'elle a fait chaque jour.

« Même sur ma fiche journalière, parce que on remplit une fiche pour dire à la direction qu'on a bien été occupé pendant sept heures et demie, donc il peut arriver que je vais travailler sur trois fabrications la journée, c'est pas forcément... on est en arrêt de fabrication sur l'équipe au matin, je viens l'après-midi il reste cinq cents pièces à monter, j'aurais fini avant la fin de la journée. En attendant que l'îlot soit démonté pour passer à autre chose, moi je vais faire autre chose. Mais je justifie mes heures. De telle heure à telle heure, voilà où j'étais et ce que je faisais, pendant combien de temps. Qu'est-ce que j'ai fait après. »

Gina aussi considère que si elle ne travaille pas suffisamment, elle ne sera pas rentable pour son patron. La logique selon laquelle c'est à elle de se trouver du travail en cas d'arrêt de la chaîne lui semble normal. Elle a intégré qu'elle doit être rentable pour l'entreprise et son patron, et qu'elle doit donc travailler chaque minute où elle est payée⁸¹.

⁸¹ Askhenazy (1999) explique que chez General Motors, en passant d'une organisation taylorienne à une organisation en *lean production* les temps morts sont passés de 15 secondes par minutes à 5 secondes, voire 2

« *Mais vous vous faites souvent taper sur les doigts ?* »

Non pas taper sur les doigts mais c'est que eux, chez nous, je pense que c'est un peu toutes les entreprises, c'est que une personne qui vient travailler, elle travaille huit heures. Si vous lui dites « pendant une heure et demie tu fais rien », le patron euh... y'a pas de rendement, y'a pas d'argent qui rentre enfin quand y'a pas d'appareils de produits, y'a pas d'argent qui entre. Ils sont pas du tout d'accord hein. Non. Mais bon tout ça, ça me dérange pas. Au contraire moi j'aime bien, disons... je sais me débrouiller. »

Ces différents éléments accroissent les responsabilités des salariés, et notamment celles des opérateurs. Cette augmentation de la responsabilité des salariés pourrait être positive. Toutefois, elle le serait davantage si les salariés avaient vraiment les moyens des responsabilités qu'ils assument. Marinette, par exemple, diminue ses faibles chances d'avoir sa prime de production lorsque sa machine tombe en panne alors qu'elle n'en est pas responsable. De plus, ces accroissements de l'intérêt du travail suscitent parfois des interrogations de la part des salariés (cf. « L'acceptation du stratégique », page 105).

Sébastien, commercial dans une entreprise de BTP, essaie lui aussi de rentabiliser son temps de travail au maximum. Dès qu'il a un temps mort, par exemple en raison d'un rendez-vous annulé, il en profite pour mettre dans les boîtes aux lettres du quartier des prospectus vantant les mérites de son entreprise, voire fait du porte à porte en sélectionnant les maisons dont la façade nécessite un ravalement. Il peut aussi aller voir les prospecteurs qui sont payés pour distribuer des prospectus afin de les « remotiver ». Il se trouve en permanence une occupation utile à l'entreprise.

Christophe, mari de Séverine qui travaille dans la même entreprise qu'elle en tant que responsable de ligne, est quant à lui, pris entre deux contraintes : il est responsable de la qualité de ce qui est produit sous sa responsabilité, mais il n'a pas l'autonomie suffisante pour pouvoir déterminer le nombre d'opérateurs qui vont trier les flacons. En conséquence, il est responsable alors qu'il ne dispose pas pleinement des moyens pour agir sur la qualité des produits. Même si le personnel est insuffisant au regard du nombre de machines qui tournent, il devra rendre des comptes en réunion sur les problèmes de qualité rencontrés chez les clients.

« Mais de toute façon, quand on a quelque chose comme ça, moi je m'en prends jamais au personnel, parce qu'on m'a mis tant de personnes pour effectuer le travail, ils effectuent le travail mais c'est pas leur faute. Après le problème que moi j'ai, si j'arrive pas à le régler avec le système vision, faut que j'aille voir mon supérieur pour lui dire, voilà faut mettre du personnel. S'il veut pas, c'est ma responsabilité par rapport au travail que je fournis qui va être en défaut parce que moi il va me dire, « voilà t'as pas réagi à temps parce que y'a tel défaut qui est

secondes par minute. Lors de la réorganisation des entreprises c'est bien en minute de travail que les gains se font.

passé, tu aurais dû faire quelque chose », mais je me trouve coincé entre mon supérieur, et en réunion de travail parce qu'on me dit « voilà t'as pas réagi à temps »[...] faut toujours être là, à prévoir un peu l'impossible presque, suivant la quantité de personnel qui y'a. Mais c'est comme ça nos responsables, enfin le responsable d'atelier et ses supérieurs, qui nous disent « voilà vous avez tant de personnes, vous en ferez assez... qu'il y ait dix-sept machines qui fonctionnent qu'il y ait tant de machines qui fonctionnent, vous devez avoir tant de personnes à utiliser, vous en aurez pas une de plus ».

2. *Communication, explication, justification, transparence*

L'une des raisons qui peuvent expliquer que les opérateurs parlent comme des cadres est que l'on se met à leur parler comme à des cadres. Les normes des cadres sont en fait descendues jusqu'aux opérateurs. Actuellement, on leur explique pourquoi ils doivent travailler comme on le leur demande, quel en est l'intérêt, en quoi c'est utile. Ils ont même la possibilité de ne pas être d'accord et de discuter ce qu'ils doivent faire. Ils sont en droit de proposer des aménagements. On a, par exemple, été frappé lors des entretiens par le nombre d'opérateurs qui disent « nous » ou « on » pour parler de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

L'évaluation formelle lors des entretiens annuels d'évaluation, n'est, le plus souvent, qu'un moment parmi d'autres pendant lequel le salarié a le droit d'être informé. Il sait pourquoi il doit faire ce qu'il a à faire, pourquoi il doit le faire comme cela, et peut argumenter pour expliquer pourquoi il préférerait le faire autrement.

Gina illustre parfaitement ce cas. À plusieurs occasions, elle a pu expérimenter des idées sur les salariées sous sa responsabilité. Gina insiste sur le fait que dans son entreprise, même les opérateurs ont un droit d'expression. Elle considère qu'il s'agit d'une chance puisque dans de nombreuses entreprises de sa connaissance les opérateurs ne sont pas écoutés. À d'autres moments de l'entretien, Gina évoque certaines de ses idées en management qu'elle a testées d'abord sur son équipe et qui ont été par la suite étendues à l'ensemble des équipes.

« Oui. Donc vous pouvez proposer des améliorations sur votre travail, sur le travail euh...

...oui, bien sûr. Ils attendent même que ça chez nous.

Mais ils vous le disent ?

Chez nous, c'est... je dis que c'est quand même une boîte assez cool. Cool, jeune enfin... ils nous laissent vraiment...

Parce qu'ils vous laissent de l'initiative ?

Voilà, c'est ça. Enfin, parce que y'a certaines entreprises, enfin j'en entends parler, je vois mes belles-sœurs, c'est des gens qui ont été quand même au chômage, qui ont des petits boulots, dans des petites boîtes, je les entends discuter. C'est tout juste si elles ont le droit à la parole. Enfin, faut qu'elles lèvent bientôt la main pour aller aux toilettes ! enfin X c'est pas ça du tout.

C'est quoi alors ?

Ben ils nous laissent nous exprimer. On a le droit d'expression. Si y'a quelque chose qui va pas, on peut aller les voir. On a une idée on peut aller la proposer. On est toujours bien reçu. On n'est pas... «oh ben toi ton idée euh... on t'écoute même pas » à la limite. Chez nous c'est pas ça. »

Patrice, jeune consultant dans une importante entreprise de consulting, travaille sous une pression intense. En permanence, il doit être capable, en moins de deux heures, de produire un rapport sur l'état d'avancement des programmes qu'il doit faire effectuer à son équipe. En fait, cette forte pression repose sur un système ambivalent dont le ressort est qu'il lui est demandé en permanence de faire plus qu'il n'est capable de faire. Ainsi, on est certain qu'il fera le maximum. En même temps, dès qu'il n'arrive pas à faire ce qu'on lui demande (c'est-à-dire toujours) il peut chercher à obtenir des reports, des délais, des ressources supplémentaires (essentiellement des salariés) à la condition de le justifier. Cette méthode permet en même temps de toujours pouvoir surveiller l'efficacité de l'organisation de Patrice puisque dès qu'il demande des aménagements pour faire ce qu'il n'est pas possible de faire, on lui demande de justifier cette demande, ce qui le contraint à mettre à plat l'ensemble de son organisation. À partir de là, il sait tout au long du projet qu'il a à mener que son organisation pourra être remise en cause puisqu'il y aura nécessairement un moment de contrôle du travail. Toutefois, dès qu'il justifie correctement de l'état d'avancement de son travail (c'est-à-dire s'il est irréprochable), on lui accorde ce qu'il demande. Dans l'entretien, il insiste particulièrement sur ce point : dès qu'on explique, on est écouté et c'est suivi d'effet. Il se sent reconnu et écouté alors qu'il est dans un système où cette soupape de modulation est obligatoire.

Cette obligation de se justifier est parfois ressentie comme extrêmement contraignante. Responsable d'un site industriel, Jean-Claude sait qu'il ne risque pas d'importantes conséquences s'il ne respecte pas les objectifs de son site. En revanche, il sait qu'il aura à s'en justifier, et considère cette obligation comme une épreuve suffisante pour le contraindre à atteindre ses objectifs. Sans doute les justifications attendues et réclamées ne se réduisent pas à de simples réponses évasives. (cf. les extraits d'entretien de Jean-Claude dans la partie « L'importance de la trajectoire professionnelle des salariés », page 108).

3. Travailler dans un environnement technique

La réorganisation dans les entreprises va souvent de pair avec une évolution du système informatique. Dans les entretiens, on a pu relever pour un certain nombre de salariés le poids important d'une surveillance rendue possible par l'informatique. C'est notamment le cas de Jean-Pierre, contremaître dans une entreprise de tuyauterie industrielle. Dans cet extrait, il explique comment il est passé avec le changement de direction dans son entreprise, et les nouvelles utilisations de l'informatique, d'un travail où il était très fastidieux de calculer le prix de revient de la main-

d'œuvre pour un chantier à un état où, chaque jour, le nombre d'heures travaillées par chaque ouvrier sur un chantier est comptabilisé, et où le conducteur de travaux vérifie régulièrement la conformité entre le prévisionnel et le réalisé. Cette surveillance enlève une bonne partie de l'autonomie de Jean-Pierre. Elle lui enlève aussi une partie de l'aspect technique de son travail (cf « Ne plus faire de travail bien fait », page 102) puisqu'on lui parle moins de ses choix techniques que du coût de réalisation du chantier dont il a la charge.

[le conducteur de travaux] tape et il dit « bon ben... » il demande un bilan à chaque affaire. A chaque affaire on a un bilan de fait. Chaque affaire, il tape sur l'ordinateur, et à chaque fin d'affaire vous déclarez, bon, une fois que vous avez signé l'achèvement des travaux, vous faites signer votre achèvement des travaux pour pouvoir facturer. Et lui il regarde le temps passé sur l'ordinateur. Quand vous faites votre saisie sur l'ordinateur vous avez toutes vos heures, et lui à la fin il regarde. Il sort tout ça et puis voilà. Y'a tant d'heures de passées, comment ça se fait.

[...] Et vous dites ça ça fait à peu près trois quatre ans que ça existe, cette informatisation qui a permis ça ?

Oh, ça fait un moment qu'on a l'ordinateur, mais y'a trois quatre ans c'est vraiment... [...] vraiment renforcé le système informatique pour que tout soit bien... c'est agence par agence, on a renforcé pour... [...] ils ont renforcé le truc informatique. C'est saisi tous les jours hein. À l'époque quand on faisait des papiers, quand on faisait les pointages, fallait ressortir tous les pointages, fallait ressortir tout ça, souvent on n'avait pas le temps parce qu'on avait trop de boulot, et souvent ça se faisait pas quoi. Souvent y'avait une grosse gestion, ça se faisait pas. Mais maintenant, c'est sorti d'emblée.

Tous les jours sur l'ordinateur est saisi le nombre d'heures que vous passez, chaque personne ?

Tous les jours tous les jours. Tous les matins à l'embauche, la secrétaire a saisi le nom de chacun, on amène nos pointages, et elle saisit tout.

Alors ça se voit très vite alors les dépassements ?

Ah oui. Et le conducteur des travaux il sort le numéro d'affaire, on a un numéro d'affaire, et hop, on a tel numéro d'affaire, c'est tant d'heures et s'est terminé. C'est tant d'heures de prévues, tant d'heures de passées et puis c'est tout. Fini. Quand vous vous écartez de [...] 5% ça va. C'est souvent ric et rac 5%.

[...] Y'a quatre ans ça a été introduit mais y'avait pas ces contrôles-là, c'était pas... tandis que maintenant c'est... c'est bien structuré maintenant, c'est bien... y'a quatre ans ça se faisait mais enfin c'était moins contrôlé, mais alors que maintenant c'est... chaque affaire est contrôlée bien comme il faut. C'est fini. C'est plus dur pour nous ma foi. Mais qu'est-ce que vous voulez y faire, c'est comme ça ! les directions changent et les systèmes de travaux aussi ils changent. »

Jean-Jacques, ouvrier qualifié dans le textile, subit un contrôle informatisé de sa production. Il ne travaille que le week-end, raison pour laquelle le directeur ne vérifie sa production que le lundi matin. Toutefois, il est probable que pour les autres ouvriers, la vérification soit quotidienne. Il se plaint que cette vérification ne porte que sur l'aspect quantitatif et jamais qualitatif de son travail. Les contrôles informatiques ne permettent pas de contrôler facilement la qualité d'une production (qualité au sens du travail bien fait d'un homme de métier et non pas en termes de respect de normes de qualité).

« Tous les lundis matins, [le directeur] sur son ordinateur il voit tout. Il voit tout ce qu'on a produit le week-end même s'il a pas vu encore tous les ordinateurs des ateliers, lui le lundi matin il a une imprimante et ça lui inscrit tout, le lundi matin lui il a le rapport. »

Catherine, assistante commerciale, voit elle aussi son travail contrôlé par un système informatique. Toutes les commandes qu'elle passe sont gérées par informatique ce qui permet une surveillance automatique. Le système informatique utilisé dans l'entreprise de Catherine semble effectivement permettre un contrôle assez précis de ce qui est fait par les employés. Le fait qu'il soit adapté d'un logiciel comptable ne l'empêche pas de gérer aussi une partie de la relation au client, comme par exemple les erreurs de livraison. Les salariés savent que chaque lundi, ils auront à répondre des erreurs commises la semaine précédente. Un tel contrôle n'est possible que par l'intermédiaire d'un système d'information complet, tel que le permet un logiciel d'entreprise. Ce logiciel est commun à toutes les filiales et les établissements du groupe qui a racheté l'entreprise dans laquelle travaille Catherine.

« C'est *progress through quality*. Tous les lundis on doit donner combien on a vendu, et puis donner des dates, et puis... on a un système informatique qui nous dit qu'on a sur tant de litres on a tant de litres mal livrés donc expliquer pourquoi... donc oui on a des comptes à rendre.

Comment ça marche le système informatique ?

[...] Vous rentrez la commande et de là y'a une gestion de *forecast*, y'a une gestion de... au niveau de la qualité. Ça fait tout, de A à Z. Ça c'est pareil on a changé il y a un an. [...]

Donc le système informatique il permet de voir ce qui a été mal livré ?

Oui, le pourcentage.

Qu'est-ce qu'il gère d'autre le système ?

Toute la finance. D'abord c'est un système finance, au départ, qui a été adapté au service, à des services commerciaux derrière. Donc oui, il gère tout, le *forecast*, les ventes, les marges, tout...

Et y'a d'autres erreurs dont il calcule le pourcentage comme ça ?

Euh... non. Non, c'est... mais enfin bon, c'est tout, parce que c'est quand même très performant. Parce que si vous vous êtes trompé de prix de vente, quelque part c'est une erreur, et ça il le gère aussi.

Donc il s'en rend compte ?

Oui il s'en rend compte. Si vous faites un avoir sur ladite livraison, il va calculer aussi. Ah oui, c'est très très performant.

Et donc ça arrive que y'ait le groupe qui vous demande des comptes sur...

...tous les lundis. Tous les lundis on doit donner notre rapport.

C'est-à-dire que en fait tous les lundis vous avez la liste des questions c'est ça ? et vous devez y répondre ?

Non non on a un (i) si vous voulez qui sort, avec notre pourcentage et le pourcentage de ce qui n'a pas bien fonctionné et puis on doit l'expliquer. Déjà on doit le fournir et puis on doit l'expliquer. »

La présence de l'informatique augmente la transparence au sein de l'entreprise. Il est beaucoup plus facile de calculer un coût de revient, de savoir qui a participé à la fabrication d'une pièce, ou encore de vérifier le rythme de travail d'un salarié. Les salariés semblent conscients de cet usage de l'informatique, et la nature de leur travail s'en trouve pour certains un peu modifiée. En effet, peuvent être comptabilisés par informatique : des coûts, du temps passé ou des cadences de travail ; il est beaucoup plus difficile de mesurer une qualité de production ou la justesse de choix techniques. Certains salariés semblent souffrir de la perte d'importance et de valorisation du « travail bien fait » au profit de la rentabilité du travail.

4. Conclusion : Petit panorama de l'intensification

En fait, travailler à un rythme soutenu semble exister aussi bien dans des entreprises réorganisées usant d'un management moderne, que dans des entreprises dont l'organisation du travail comme le management datent. Bien évidemment, il est possible de maintenir un rythme soutenu sans faire appel à des techniques de management modernes. Cependant l'intérêt de ces techniques est qu'elles permettent de toucher un maximum de salariés et pas seulement ceux soumis à des contraintes mécaniques. De plus, il est possible que l'intensification avec un management moderne soit plus efficace qu'une intensification traditionnelle, mais nous ne discuterons pas ici des problèmes liés à la productivité des salariés⁸².

Les entretiens montrent que les salariés qui connaissent une intensification sans management moderne vivent moins bien leur travail que ceux qui travaillent dans un management moderne.

a) Une intensification sans nouveau management

Les salariés travaillant dans une entreprise avec un management traditionnel, voire domestique, se plaignent notamment du déni de dignité dont ils sont victimes et des mauvaises relations qu'ils entretiennent avec leur supérieur hiérarchique direct.

⁸² L'enquête COI va permettre d'étudier le lien entre productivité et formes d'organisation du travail.

Le fait de ne pas avoir diminué les lignes hiérarchiques (contrairement aux entreprises réorganisées) offre aux salariés de nombreux points d'accroches à leurs revendications. Les multiples contrariétés ou souffrances au travail ont un visage : celui de la personne qui donne les ordres et les instructions. Dans ces entreprises, les salariés sont donc régulièrement en conflit avec leur supérieur hiérarchique direct. Dans l'entreprise de Séverine, la présence hiérarchique est importante, ce qui offre autant de prises possibles à la critique. De plus, ce sont ces chefs qui sont considérés comme responsables de la cadence, et non le client. Dans une entreprise ayant introduit un fort contexte marchand, l'accroissement de la cadence serait justifié par la demande pressée des clients, et les remises en cause de la cadence seraient sans doute moins nombreuses et moins fortes.

« Christophe : C'est un tout petit atelier et puis je vous dis y'a plus de responsables que de personnel, et...

Séverine : ...il faut travailler et des fois on est démotivées. On est vraiment démotivées.

Christophe : C'est infernal. C'est une ambiance tendue.

Séverine : Ouais. [...] Toutes les semaines y'a au moins une altercation par rapport à nos chefs, pour dire, pour essayer de voir... y'en a ils se rendent pas compte des vitesses, du travail, ils sont là « ah oui mais c'est comme ça ». ils veulent pas voir alors que y'en a d'autres qui prennent la décision on rajoute un trieur, on baisse la cadence... ou alors on va voir le supérieur et puis il va voir encore au-dessus d'eux pour qu'il prenne une décision. Alors que d'autres non. Faut que ça sorte, ça sorte, ça sorte...

Et c'est toujours avec les mêmes chefs avec qui vous avez une altercation ?

Séverine : Ah oui c'est toujours les mêmes... »

Séverine et Christophe n'arrivent pas à justifier et à se justifier les cadences que doit subir Séverine. Ils en arrivent à des explications qui reposent sur des personnes : les responsables de ligne se concurrencent entre eux, voire le font sans but car il n'y a pas de primes. Seul l'envie d'être bien vus par leur direction semble constituer à leurs yeux un objectif possible.

« Et pourquoi les responsables cherchent-ils à se concurrencer les uns les autres ? Y'a des primes sur les rendements comment ça se passe ?

Séverine : Non.

Christophe : Non, c'est pas des primes, c'est plus... plus pour se donner une image de... du meilleur on va dire.

Séverine : C'est à celui qui aura sorti le maximum de travail.

Christophe : C'est aussi par rapport au responsable... ils sont responsables de ligne et ils ont un responsable d'atelier. Le responsable d'atelier il met déjà en concurrence les responsables de ligne. »

Séverine exprime son sentiment de ne pas être respectée, de ne pas avoir d'importance pour ses employeurs et que l'attitude de ses chefs a pour but de marquer leur force et leur mépris des opérateurs. Dans le cadre d'un management moderne, la forte responsabilisation qui touche

l'ensemble des salariés, y compris les opérateurs, fait que le salarié connaît plus difficilement ce sentiment de mépris et d'interchangeabilité lié au management traditionnel.

Et quand vous disiez qu'ils vous prenaient pour presque rien, ça se manifeste comment le fait qu'ils vous prennent pour moins que rien ?

Séverine : Oh ben des fois ils nous disent carrément « t'es qu'un trieur, t'es en bas de l'échelle, tu n'as qu'à la fermer et ne rien dire », faut pas riposter hein. Il faut comprendre, on n'est pas esclave c'est pas ça, mais moi je le ressens comme ça. Moi c'est sûr que ça me met sur les gonds, ça c'est sûr que, ça passe pas. Parce qu'ils doivent pas... être insolents. »

Dans l'entreprise de Jean-Jacques, les rapports avec le contremaître semblent aussi très durs comme il en témoigne ici. Cet extrait met en relief tout le côté vexatoire des relations avec un chef qui, pour se faire obéir, fait preuve d'autorité (fut-elle abusive et arbitraire) car il ne peut pas faire appel à des biens communs tels que les clients pour mobiliser ses équipes. La dignité des salariés est alors bafouée pour un apport sur le travail minimum.

« C'est la porte ou bien « t'es pas content, prends ton sac ». Des fois moi je lui dis « je fais pas le trottoir ». Qu'est-ce que vous voulez répondre à quelqu'un comme ça ?

Et vous pensez que le directeur devrait agir davantage ?

Oui.

C'est son rôle ?

Ah oui c'est son rôle. Il devrait lui dire « attention y'a des limites à respecter, c'est des êtres humains, tu peux leur... » c'est vrai on peut faire des réflexions mais il faut savoir faire les réflexions, écouter les gens.

Vous pensez qu'on vous écoute pas assez dans votre travail ?

Non. Ah non... si on peut lui répondre. Quand on lui dit quelque chose il écoute pas. Moi dimanche dernier, quand il est arrivé, et puis il a dit à un gars « si ça te plaît pas c'est la porte », et il lui dit « de toute manière si ça te plaît pas prends ton sac aujourd'hui », et puis c'est là que moi il m'a regardé et qu'il m'a dit « de toute manière si ça te plaît pas toi aussi prends ton sac aujourd'hui ». Et moi je lui ai dit « moi je fais pas le trottoir ». Il est parti il a claqué la porte, et il est revenu et il m'a dit « t'as pas droit à manger, t'as pas droit au casse-croûte ». J'ai pas mangé... quand on travaille depuis cinq heures du matin, j'avais pas pris de pause ni rien, parce que je fume pas, donc je crois que... »

Lorsque l'ensemble de l'organisation repose sur la satisfaction du client, le discours de l'entreprise est considéré comme crédible alors qu'à l'inverse, dans ces entreprises, s'il y a un discours sur le client, il n'est pas considéré comme valable par les salariés mais comme une simple justification du système parmi d'autres. Dans cet extrait, on voit à quel point l'argumentaire usuel pour créer la pression du client est refusé par Jean-Jacques, alors qu'on a eu l'occasion de voir qu'il

est accepté sans difficulté par les salariés des entreprises réorganisées (cf. «La place du client », page 68). Cet exemple permet de montrer qu'il ne s'agit pas d'un simple discours de légitimation mais bien de l'expression d'une organisation générale. Lorsque l'utilisation du client pour justifier des cadences ou des interruptions dans le travail est faite dans une entreprise réorganisée pour satisfaire à des exigences marchandes, la justification est considérée comme juste ; sinon, elle n'est considérée que comme une simple justification, une raison sans fondement et non une bonne raison.

« Et vous avez le sentiment que... le client pèse sur votre travail, ces commandes au dernier moment, ou que ça a toujours été ?

Ça a toujours été comme ça. C'est pas de la faute du client. Ça vient pas de là. Je trouve que c'est de la faute du chef d'atelier. La tension qui se passe dans les ateliers c'est de la faute du chef d'atelier.

Vous avez pas le sentiment que y'a plus de travail demandé qu'auparavant ?

Non, si y'a de la tension je vous dis c'est de la faute du contremaître. »

De plus, dans ces entreprises, comme les salariés se considèrent souvent comme n'étant pas perçus dans leur dignité ou reconnus, ils estiment aussi souvent travailler sans espoir de réciprocité. Ils ont le sentiment de toujours donner pour leur entreprise sans que celle-ci donne quoi que ce soit en échange. Le thème de la réciprocité est un thème sous-jacent très important dans certains entretiens. Dans d'autres cas, le salarié considère que son entreprise a perdu sa confiance. Christophe, alors qu'il est responsable de ligne, se plaint de ce que l'organisation du travail dans son entreprise l'oblige à mentir aux ouvriers, et donc le discrédite vis-à-vis d'eux voire à ses propres yeux. Il dénonce le non respect dans lequel il voit ses collègues tenir les opérateurs. Il est probable que la situation d'opératrice de sa femme, Séverine, joue pour beaucoup dans cette dénonciation⁸³.

« C'est pareil que moi, je dois justifier quand j'ai un pourcentage de flacons refusés mais qui passent en vision. Pourquoi j'ai pas réagi ? Pour quelles raisons la vision ne l'a pas détecté ? Pourquoi j'ai pas mis plus de personnel pour faire trier ? tout ça il faut justifier pourquoi. Et eux c'est parce qu'ils se sont dit on n'a pas réagi par rapport au système de vision et puis tout ça... on va faire porter le chapeau au personnel et puis c'est tout. Ils se défaussent sur les personnes qui sont sous leurs ordres, et c'est pas honnête, parce qu'un jour le personnel s'en rend compte et puis après, l'image qu'ils ont de nous... après ils nous font plus confiance. Pour leur dire quelque chose, c'est... c'est comme si on s'asseyait par terre. Si on leur manque de respect, si on n'est pas honnête avec eux... c'est... faut être crédible et être honnête. »

b) Les cas de perte d'intérêt de la situation de travail

Dans quelques rares cas, on a vu des salariés perdre de leur intérêt pour leur travail lors de la réorganisation de leur entreprise, ou plus simplement de l'évolution de leur poste. C'est en tant

⁸³ Elle fait d'ailleurs partie des enquêtés qui se plaignent du manque de réciprocité de l'employeur.

qu'exemple a-typique que l'on traite de ces cas afin de montrer que pour certains salariés, la réorganisation de l'entreprise ne correspond pas à un accroissement de l'intérêt du travail. Dans notre échantillon, deux secrétaires et une téléprospectrice se trouvaient dans une situation de modification de leur travail, les tâches afférentes à celui-ci se réduisant de plus en plus comme peau de chagrin. Même si Rosita n'est pas encore dans cette situation, parce que sa responsable n'aime pas l'informatique et que son poste la lie à cette seule personne, elle décrit avec un certain effroi le travail de ses collègues. Elle estime que celles-ci sont en partie dépossédées de leur travail par les jeunes cadres qui arrivent. Formés à l'informatique, ils rédigent eux-mêmes leur courrier et mettent en forme leur présentation. Rosita ajoute que la plupart gèrent aussi leurs réunions. Une seule secrétaire suffit alors pour s'occuper de cinq ou six personnes, la contrepartie étant, selon Rosita, qu'elle ne peut plus alors suivre les dossiers. Durant l'entretien, elle explique encore comment ces nouvelles secrétaires n'accomplissent plus que les tâches les plus administratives (comme réserver un billet de train) et de fait perdent le fil des dossiers. En effet, avec le développement des téléphones portables et du mël, les secrétaires ne transmettent plus d'informations à leurs responsables : il n'est donc plus nécessaire qu'elles connaissent les dossiers qu'ils traitent. Elles n'ont de toute façon plus vraiment les moyens de s'en tenir informé, leur tâche se concentrant sur la partie administrative des dossiers. Durant l'entretien, Rosita a exprimé ses angoisses face à cette évolution qui pour elle, entraîne inéluctablement une déqualification de son métier.

« Parce que moi la personne avec qui je travaille a [l'informatique] en horreur alors... mais ça on peut pas... peut-être que si je change de poste je peux tomber avec quelqu'un qui sera peut-être un petit peu... qui touchera à l'informatique et j'aurai un poste moins intéressant.

Ça vous enlève quelque chose d'intéressant ?

Oui, parce que on est vraiment cantonné... je vois les filles du marketing, elles perdent toute la partie intéressante. Elles servent un petit peu de relais, et font les tâches administratives. Elles perdent un petit peu la partie... elles ont pas le temps de suivre toutes les affaires, ce qu'il se passe, le développement, et c'est la partie intéressante qui disparaît parce que toutes les tâches administratives c'est un petit peu rébarbatif. Donc ce qui est intéressant c'est de pouvoir travailler en collaboration avec quelqu'un de suivre des dossiers, etc, de pouvoir répondre à quelqu'un sur l'état d'un dossier, préparer un dossier, on... ben voilà, c'est ça qui est intéressant ! je plains toutes ces jeunes secrétaires... [...]c'est une espèce de déqualification. Bon à la fois on est... au niveau informatique on est... à la hauteur, parce qu'on a des formations etc. Donc on est capables de faire des choses très très sympa sur l'informatique, mais les chefs produits... la chef produit qui travaille avec ma supérieure hiérarchique elle fait des dossiers, elle fait elle-même ses dossiers, c'est fou. Elle fait des dossiers de présentation marketing extraordinaires, bien mieux que moi sur power point par exemple. Elle fait ça toute seule, alors qu'elle est censée réfléchir à des concepts etc... »

Florence, téléprospectrice, a vu son activité professionnelle se transformer avec l'informatique. Elle n'a plus aucune recherche à faire, ou de classement de tarifs, de mise en forme... tout est informatisé et elle se contente donc de prendre la commande de son client par téléphone et par fax. De plus, le développement de l'entreprise a conduit à diviser les tâches et à embaucher des représentants pour faire la prospection de nouveaux clients, tâche auparavant impartie à Florence. À la lecture de l'entretien, il est évident qu'elle se considère comme dessaisie de son travail, et qu'elle a du mal à s'investir dans ce qu'il en reste. Elle fait d'ailleurs le lien entre ces évolutions, et le fait qu'elle ne travaille plus qu'en quatre cinquièmes. Son travail, même s'il n'a jamais été très qualifié, l'était bien davantage avant que l'entreprise ne se développe et s'informatise.

« Autrefois, quand j'ai commencé on sollicitait encore par les promotions qu'il y avait et tout ça. Mais maintenant on n'en est plus à ce stade-là, on en est au stade carrément de saisie de commandes toute la journée. En fin de compte mon travail a énormément évolué depuis quinze ans ou seize ans que je travaille là-bas, et c'est vrai que ça a énormément changé, et c'est vrai que maintenant on en est à faire de la saisie de commandes toute la journée.

Et comment vous expliquez que vous ayez eu un tel changement ?

Ben c'est l'évolution et bon déjà on n'était pas informatisé et tout ça. Et maintenant tout est informatisé. Donc maintenant quand j'appelle mon client, bon ben les promotions sortent directement, j'ai mon prix qui s'affiche j'ai plus rien à chercher, si vous voulez, j'ai plus de documents à chercher. Actuellement j'appelle le client, ensuite il me donne toute sa liste de produits, et moi je le saisis par code, c'est tout parce que c'est uniquement de la saisie de commande. Et puis bon après la prospection se fait par les représentants. Y'a une autre personne qui est là qui s'occupe uniquement par contre de tout ce qui est tarifs, justement qui elle prend les personnes qui demandent des animations spéciales, des promotions et tout ça. Mais moi je m'en occupe plus du tout de ça. Maintenant nos tâches sont de plus en plus divisées. On divise de plus en plus. »

c) La dénonciation d'un management traditionnel

Dans les entreprises qui n'ont pas subi de réorganisation, il est assez fréquent d'entendre des dénonciations qui prennent comme points d'appuis certains éléments des entreprises réorganisées. Les salariés demandent à leurs supérieurs de justifier leurs choix, veulent qu'on reconnaisse leur dignité notamment en les laissant plus autonomes et qu'on fasse preuve de réciprocité avec eux, voire pour certains, demandent à ce que l'on renforce la place du client dans l'organisation de l'entreprise.

Raphaël, dans l'exemple cité page 80, refuse l'accès à l'embarquement à un passager avant le départ de l'avion, sachant que les règles de douanes imposent de ne laisser entrer personne avant le départ de l'avion. Le voyageur mécontent réussit à faire pression sur le supérieur de Raphaël, notamment en argumentant que sa femme est dans l'avion et qu'elle ne veut pas partir sans lui. Le

voyageur obtient gain de cause, et Raphaël aimerait qu'on lui en explique la raison. Sur quels fondements s'est appuyé son supérieur pour autoriser, au mépris des règles, le passager à prendre son avion ?

« je trouve qu'il a mal agi et j'en ai parlé donc rapidement à mon chef d'escale et tout qui m'a dit « tu comprends machin et tout, machin, machin, machin ». Donc moi j'étais pas très très content donc je suis allé voir carrément le hiérarchique au-dessus de lui, l'attaché commercial. Il m'a dit qu'effectivement à la place du chef d'escale il aurait fait la même chose. Il a très très bien agi parce que... c'est uniquement, uniquement, commercial. C'est uniquement, il m'a dit que (i) on peut expliquer toute l'histoire... grâce à ce qu'a fait Serge [le chef d'escale], on a gagné cent mille francs. [...]

Et tu te sens comment maintenant par rapport à cette histoire ? tu dis je comprends...

...oui, je comprends l'aspect, commercial, je comprends l'aspect, c'est vrai que grâce à ça, on a évité une heure de retard, donc beaucoup de gens mécontents, parce que c'est clair que là on a un conflit, mais quand on demande aux gens de quitter l'avion et de rentrer en salle d'embarquement, là t'en gères dix, trente à la fois. L'un dans l'autre j'ai pu comprendre cet aspect-là. Ce que j'ai pas compris c'est l'aspect management. Qu'il me prenne dans son bureau... trente secondes, ou cinq minutes, et qu'il m'explique voilà j'ai agi comme ça, comme ça, l'avion voilà, mais c'est pas contre toi que j'ai agi. C'est une question de circonstance. C'est une question je dirais pratique c'est tout, mais qu'il m'explique ! qu'il me dise pas des explications à la mords-moi-le-nœud en disant, oui mais tu comprends c'était bien plus simple voilà. Souci réglé.

[...] qu'il me conteste oui, parce que c'est le seul qui puisse le faire dans l'équipe, c'est le seul qui a le pouvoir de le faire, d'aller dans le sens inverse de ce que tu fais et il l'a fait. Ok ! pas de problème, mais qu'il m'explique pourquoi.

Faut qu'il justifie ?

Ouais, voilà, c'est ça. Qu'il me laisse pas dans le trouble et tout en me disant « mais voilà, c'était trop simple, voilà, c'est comme ça... ».

Et pour toi le management c'est ça ? c'est...

...oui, le management c'est... ça peut être ça. Alors un truc assez incroyable, quand j'ai été voir le directeur commercial avec ces deux commerciaux, que donc je leur ai expliqué et ils me disent « et alors qu'est-ce qui vous dérange ? » « ben voilà ce qui me dérange c'est ça. C'est que j'ai pas eu d'explication machin et tout... »

Dans cet extrait, deux conceptions du management s'opposent. Raphaël, âgé de 25 ans et qui n'a que peu d'expérience professionnelle, oppose sa conception du management à ses supérieurs. On voit que si ces derniers prennent bien en considération l'aspect financier du problème (dans une entreprise qui était traditionnellement très concentrée sur les problèmes techniques), ils ne prennent pas en compte les revendications de leur personnel. Le motif du mécontentement de Raphaël ne

réside pas dans le fait que son chef d'escale ait désavoué sa décision, mais dans son attitude ultérieure, lorsqu'il a refusé de lui expliquer les raisons l'ayant poussé à agir de la sorte. Raphaël refuse de se laisser imposer des choix de cet ordre sans justification valable. Il est revenu à plusieurs reprises durant l'entretien sur cet aspect qui semble central dans la perception de son travail. On peut aussi ajouter qu'étant en relation directe avec les clients (relations qui sont souvent dures voire violentes d'après ce qu'il en raconte), ne pas être reconnu par ses supérieurs lui est pénible. On voit en même temps l'effet de la transformation d'une logique industrielle pure à une logique plus commerciale : Raphaël et ses supérieurs ont argumenté en utilisant chacun des justifications du nouveau management (« on doit m'expliquer pourquoi je dois faire ce qu'on me demande de faire » par Raphaël et « le client doit être pris en considération » par sa hiérarchie).

Raphaël demande aussi à être reconnu pour son travail et sa demande de justification est intrinsèquement liée à un besoin de reconnaissance. Jean-Jacques, dans l'extrait cité page 88, se bat lui aussi pour que soient reconnues sa dignité et celle de ses collègues. Il est certain que des salariées comme Gina et Marinette se sentent reconnues dans leur travail (même si Marinette se plaint de ne pas être reconnue en tant que personne comme on le verra page 100).

Agnès est assistante dans un grand laboratoire pharmaceutique. Son laboratoire a été racheté voilà deux ans par un laboratoire qui semble moins réorganisé. Sans que son poste ait été formellement modifié, certains changements ont touché sa fonction. Moins impliquée par ses supérieurs dans les projets, Agnès a le sentiment de « régresser » par rapport à sa situation antérieure. Au-delà, c'est à son sens le service offert au client qui est globalement de moins bonne qualité. Agnès dénonce la gestion du nouveau propriétaire du laboratoire car son management ne prend pas suffisamment en compte l'importance du client. Apparemment, la gestion par le client ne fait pas partie de la gestion de ce groupe. Il est intéressant de voir qu'Agnès utilise des préceptes du néo-management pour dénoncer le management de son nouvel employeur mais aussi qu'elle s'épanouit moins dans son travail.

« Donc, et puis surtout, le point le plus... important je pense, c'est que dans la structure X, on avait une règle d'or qui était de satisfaire le client et le client était roi. Et là c'est plus ça. Et donc c'est très difficile quand on a travaillé dans ce sentiment pendant deux ans, de faire marche arrière et de repartir dans une autre direction surtout quand on sait que c'est quand même lui qui fait le chiffre d'affaires du service. Donc si on le satisfait pas au maximum, au mieux je dirais, c'est un client qu'on risque de perdre à plus ou moins brève échéance, si on le satisfait pas. Et il se retournera, si on a des produits concurrents dans d'autres labo, il partira, il se retournera. Le client, c'est un client qu'on perd dans quelque temps. Et ils ne développent pas du tout la même qualité client... c'est vrai que moi j'ai connu quelque chose où le client était roi, mais eux, c'est vrai que certaines fois je suis un petit peu surprise de voir comment ils... des fois ils ont des clients en ligne directe,

je suis un petit peu surprise de voir comment le client, comment ils gèrent un dossier avec eux. »

De la même façon, elle va lui reprocher de ne pas lui laisser suffisamment d'autonomie. En intégrant la nouvelle organisation, elle estime avoir perdu en autonomie (ce qu'elle dit par ailleurs dans l'entretien). Le souhait d'épanouissement et la demande d'autonomie sont typiquement des revendications attachées à la critique artiste qui nourrit certains traits du management moderne.

« Après on arrive à quasiment 1 000 délégués médicaux sur l'ensemble du territoire français, maintenant. C'est vrai que ça fait important. Mais j'ai l'impression qu'avec cette fusion, donc le nouveau poste, on arrive plus à de l'assistanat et du secrétariat pur, au niveau compte-rendu... ça fait partie du boulot d'une secrétaire mais j'ai l'impression que la secrétaire est un petit peu rabaissée à... comme y'a quelques années. On ne peut plus être humaine, enfin je veux dire il est difficile de... on peut moins s'épanouir parce que les tâches s'alourdissent de plus en plus dans le sens où on arrive beaucoup plus à avoir de l'administratif. »

Ainsi, les salariés d'entreprises sans management réorganisé veulent qu'on leur accorde ce que la prise en compte de la critique artiste et sociale a permis de procurer aux autres. Mais ils ne parlent jamais de ce qui l'accompagne à savoir la flexibilité, la polyvalence et le cumul des contraintes. La raison de ce paradoxe est sans doute que ces salariés qui dénoncent et réclament, ne demandent pas réellement une réorganisation de leur entreprise mais reprennent les arguments de la critique sociale et surtout de la critique artiste de l'après mai 68. En effet, comme l'ont montré Boltanski et Chiappelo, ce sont des arguments tirés de ces critiques qui ont été repris par le capitalisme moderne pour justifier les changements organisationnels.

d) Intensification et néo-management

Les salariés des entreprises dont le management a été réorganisé vivent souvent dans la crainte face aux incertitudes économiques. Ils ont obligation de justifier leur temps.

Dans les entretiens, les salariés d'entreprises réorganisées ne se plaignent pas de la présence d'« un chef tyrannique » ce qui s'explique sans doute par l'absence de petit chef dans ces entreprises. Toutefois, il faut noter que les supérieurs d'un niveau hiérarchique plus élevé ne souffrent pas non plus de fortes critiques. Sans doute, la présence permanente des petits chefs explique en grande partie les critiques dont ils sont l'objet. On a pu remarquer dans quelques entretiens une forme de compassion pour les chefs ou directeurs d'entreprise. En effet, le plus souvent, les entreprises sont réorganisées à la suite d'un rachat ou d'un changement de direction. À ce moment, les salariés ont pu constater à quel point leurs supérieurs étaient plus qu'eux soumis à un risque de licenciement. Ils notent d'ailleurs souvent la valse des directeurs dans leur établissement. Marinette et Philippe décrivent ces changements incessants de direction. Au-delà de la moquerie de Marinette et Philippe pour ces PDG sur siège éjectable, il faut mettre en parallèle ces licenciements avec ceux des opérateurs dans l'entreprise : l'entreprise connaît des difficultés, il faut réduire les coûts et ne garder

que les meilleurs éléments, la sélection des directeurs est alors aussi violente que celle des opérateurs. Il n'y a pas, comme dans le cas d'une entreprise familiale, de directeur qui ne puisse être licencié. Ceci introduit le sentiment d'une commune indignité ou plutôt d'une commune exploitation. Les opérateurs, comme les directeurs, ne peuvent pas commettre de faute, et ils connaissent le même risque de perdre leur emploi⁸⁴.

« Et la direction vous disiez qu'elle changeait souvent ? pourquoi parce que l'entreprise fait partie d'un groupe ?

Philippe : Ben l'entreprise... fait partie d'un groupe. Ils estimaient qu'elle était pas assez... elle faisait pas assez de bénéfices, donc ils changent de personne pour voir si ça irait pas dans le bon sens.

Et ça change régulièrement ça change tous les combien ?

Philippe : Ben là, ça a l'air de tenir, parce que le directeur général a l'air de faire confiance.

Et il est là depuis combien de temps le directeur ?

Philippe : Il est là depuis un an.

Alors que d'habitude ils partent au bout de combien de temps ?

Philippe : Six mois.

Et tous les six mois alors ça partait ?

Marinette : Ils réessayaient d'autres gens. C'était toujours interne la promotion. C'est-à-dire que la personne qui allait prendre la direction générale, c'était quelqu'un de l'entreprise déjà. Donc pour cette personne-là ça semblait déjà être une promotion formidable. Et y'a des gens, ben si ils ont bénéficié du statut de PDG un petit moment ça a pas duré longtemps. (rires)

Et y'a eu beaucoup de... c'est arrivé beaucoup de fois ça ?

Philippe : Ah oui.

Marinette : Et après ils prenaient des gens de l'extérieur. On a eu des gens... qui venaient d'autres entreprises, qui n'étaient pas des promotions internes. »

Par exemple, Marinette vient de changer de responsable. Celui-ci est plus dur que l'ancien, mais Marinette l'excuse en expliquant qu'il a été licencié d'une autre entreprise et qu'il doit faire ses preuves :

« Et vous disiez que vous veniez de changer de chef c'est ça ?

Marinette : Non, on a toujours le même chef mais comme il s'occupait de deux services, et à lui tout seul, donc là ils ont mis quelqu'un d'autre pour l'aider [...]

Et il est déjà arrivé le nouveau ou pas ?

Marinette : Oui, oui.

Et ça change par rapport à l'ancien ou c'est toujours pareil ?

⁸⁴ Bien entendu le risque n'est probablement pas équivalent statistiquement, et les chances de retrouver rapidement un emploi par la suite non plus, mais l'important est qu'il y a un sentiment de partager quelque chose en commun, et non plus d'être face à son exploiteur.

Marinette : Ça change oui dans le sens où euh... il nous connaît pas, il connaît pas notre travail et en plus c'est un monsieur qui a été licencié quelque part, et donc il a un petit peu peur que ça se reproduise, donc il essaie pas de discuter, il essaie pas de demander qu'est-ce qu'il se passe, pourquoi ça tourne pas, quel est le problème... non, il interpelle les gens, « mais ça c'est long ! comment ça se fait que c'est pas fait ! » « mais qu'est-ce que vous faites ».

Vous le trouvez plus dur que l'ancien c'est ça ?

Marinette : Moins au courant. [...] Pour lui une machine ne tourne pas, ça va pénaliser, lui va peut-être se faire disputer parce que ça a pas tourné donc euh... c'est plus facile de travailler avec quelqu'un qui est au courant, qui connaît un service et comment on y vit. »

Au McDonald's on avait remarqué de la même façon que les managers, alors qu'ils exerçaient un contrôle en présence très fort, ne faisaient l'objet que de peu de critiques. Cela était sans doute dû à la difficulté physique du travail qu'ils accomplissaient, au fait qu'ils acceptaient de faire les mêmes choses que les équipiers (un manager lave même la salle lorsqu'elle est sale et qu'il n'y a pas d'équipier disponible pour le faire), et au fait qu'ils étaient assez mal payés, ce qui se savait parmi les équipiers. Ils étaient considérés comme vivant le même type d'exploitation que les équipiers (pour ceux qui considéraient en vivre une).

Élise, assistante chef de produit dans une entreprise qui a été rachetée, considère que la pression que fait porter sur elle son supérieur n'est que le résultat de la pression qu'il subit. On pourrait parler d'un sentiment de commune galère entre les deux et elle comprend qu'étant donné sa situation de stress, elle soit obligée de faire pression sur ses salariés. Dans ce cas, elle ne met pas en cause sa supérieure, mais le système de manière générale.

« ...non les supérieurs. C'est pression, pression... c'est ça ou la porte on me le dit clairement, c'est ça ou le licenciement. Ça fait quand même un peu peur.

Et vous avez le sentiment que votre supérieur c'est pareil qu'il a une pression ?

Ben moi je pense que cette personne a aussi une pression... elle a un résultat à obtenir c'est clair parce qu'on a changé de personne, justement pour relever la marque, les ventes j'en sais rien, donc automatiquement elle a une pression. C'est obligé. Donc elle il faut qu'elle fonctionne, il faut qu'elle arrive à faire mieux avec le nombre de personnes que... je trouve que y'a pas le personnel qu'il faut, donc forcément c'est toujours au détriment de ceux qui arrivent en-dessous. »

Les salariés des entreprises réorganisées vivent aussi dans une certaine transparence : étant donné qu'ils sont considérés comme responsables de ce qu'ils font, ils sont aussi mis au courant des difficultés ou des choix de l'entreprise, sans doute afin d'accroître leur sentiment de responsabilité.

C'est par exemple le cas de Catherine, assistante commerciale dans une entreprise de peinture industrielle qui, lors du rachat de son entreprise par un grand groupe, a été régulièrement tenue au courant des évolutions de la situation. Le sentiment de « commune galère » renforce probablement la transparence dans l'entreprise. L'amointrissement des différences de statut au niveau des responsables et des autres salariés joue sans doute aussi un rôle dans cette large diffusion de l'information.

« Et les informations vous les aviez par la direction, ou par les syndicats, comment ça se passe ?

On n'a pas du tout de syndicat.

Donc c'est par la direction ?

C'est par la direction. Oui et puis c'était un grand groupe étranger donc les informations arrivent euh... par mail, ou par fax, donc en fait tout le monde les lit.

Comment ça ?

Ben je sais pas c'est... untel est parti remplacé par untel c'est... c'est fait par mail ou par fax donc en fait tout le monde les lit. Y'a pas de cachotteries si vous voulez.

Parce que le directeur n'a pas un mail personnel ? C'est le même mail pour tout le monde ?

Non il a son mail personnel bien sûr, mais en fait on était, comme je vous le disais, structuré par direction. Donc euh... en ce qui nous concerne non, notre directeur ne nous a jamais rien caché quoi que ce soit. Bon y'a des choses qu'on doit pas savoir c'est normal. Mais en ce qui nous concerne on a toujours été tenu au courant, y'a jamais eu de... non, non, non. C'est quand même assez sain. C'est assez limpide. On est tous dans la même galère. Eux-mêmes n'y sont pour rien si vous voulez. C'est tellement... c'est tellement une affaire de groupe et de gros sous et ils sont employés au même titre que nous en fait. »

e) Peut-on faire un lien avec la dégradation des conditions de travail ?

Lors de l'analyse des résultats statistiques, on mettait en évidence un lien entre le sentiment d'une dégradation des conditions de travail et l'intensification du travail. Dans les entretiens les résultats sont moins nets. D'abord, on a relativement peu de salariés ayant une ancienneté suffisante pour parler d'une véritable dégradation des conditions de travail, ensuite les salariés ne semblent pas aborder ce problème spontanément. Lors des entretiens, les enquêtés évoquent plutôt des problèmes de santé graves, des maux aux dos, des troubles du sommeil, et du stress.

Catherine fait partie de ces salariés qui parlent peu de la dégradation de leurs conditions de travail. Après l'entretien, lorsqu'elle a demandé comme beaucoup d'enquêtés, sur quel thème portait

précisément l'enquête⁸⁵, elle a immédiatement souhaité apporter des informations supplémentaires. Effectivement, son travail s'est intensifié fortement ces dernières années, et notamment depuis le rachat de l'entreprise dans laquelle elle est employée. De plus, elle considère que cette ambiance de travail est en partie responsable des problèmes de santé survenus dans l'entreprise : le responsable de division a eu une rupture d'anévrisme et en est mort, le responsable des ventes a fait une attaque cardiaque, n'en est pas mort, mais son médecin lui a fortement conseillé de changer de travail, et enfin sa collègue, enceinte, a d'importants problèmes de tension et est régulièrement arrêtée.

Il peut sembler surprenant que Catherine ait attendu qu'on lui dise que la recherche traitait de l'intensification du travail pour parler des problèmes de santé au travail dans son entreprise qui pourtant, manifestement, la préoccupent puisqu'elle a fait le lien entre ces incidents et les conditions de travail. La situation professionnelle de Catherine peut sans doute expliquer le fait qu'elle n'ait pas abordé spontanément au cours de l'entretien cet aspect. En effet, elle travaille dans une entreprise qui vient d'être rachetée et considère que l'établissement est mis à l'épreuve par le groupe. Catherine est dans une optique de défi à relever. Les salariés doivent supporter la gageure de prouver au groupe que cet établissement est rentable afin que les décideurs le maintiennent. À partir de là, un certain nombre de sacrifices personnels sont consentis, et Catherine refuse d'entendre les risques au travail qu'elle encourt. C'est volontairement qu'elle ne tient pas compte de ces signaux alarmants afin de relever comme les autres un défi dont dépend son emploi.

Au-delà des problèmes de santé graves, certains salariés parlent de douleurs. Sandrine a fait le choix de quitter son poste d'agent d'entretien des trains. Le travail qui devait s'effectuer rapidement (des normes de production strictes concernaient le nombre de trains à nettoyer par jour) ne laissait pas le temps de prendre de bonnes postures pour nettoyer. Prendre le temps d'avoir des positions non douloureuses est d'autant plus important que dans les trains les espaces sont réduits et difficiles d'accès. Peu de salariés se sont ainsi plaint de leur travail. Il est très probable que pour pouvoir tenir un tel discours sur son travail il faille en être distancié. Sandrine qui n'y travaille plus peu sans doute plus facilement se plaindre des douleurs qu'elle subissait.

« C'était trop dur physiquement. Je me suis déplacée une vertèbre... donc je me suis cassée. [...] Moi sachant que c'était trop dur physiquement, je me suis déplacée une vertèbre, c'était trop dur pour moi, et...

Qu'est-ce que t'appelles trop dur physiquement ? qu'est-ce qu'il fallait faire par rapport à...

...se baisser tout le temps, euh... les vitres, fallait aller hyper-vite. Nettoyer les trains c'est un travail d'homme.

Et c'est beaucoup d'hommes qui sont là ?

⁸⁵ Les enquêteurs disaient que l'enquête portait sur les conditions de travail. L'aspect éclectique de l'entretien troublait certains enquêtés, raison pour laquelle il arrivait très fréquemment qu'une fois l'entretien achevé ils demandent sur quoi portait « au juste » l'enquête.

Ouais. Les trois quarts des gens qui nettoyaient les trains à l'époque où j'étais, c'étaient des hommes. On était que deux trois femmes par train. Enfin dans l'équipe quoi. C'est dur les trains.

Et y'avait pas de répartition du travail aux femmes comment c'était ?

Ben disons que nous les femmes on faisait tout ce qui était vitres, euh... les toilettes et les poussières, sachant qu'il fallait tout le temps se baisser, tout le temps se baisser. Le dos il en prend un coup quoi. »

Les répercussions de l'intensification du travail portent aussi sur le stress et la fatigue. Anthony, mécanicien, voit son entreprise profiter de la mise en place des 35 heures pour introduire des contraintes marchandes dans un contexte strictement technique et industriel. L'entreprise a en effet décidé de diminuer le nombre de trains en stock pour remplacer ceux en panne. Cela oblige à diminuer les temps de réparation, notamment le week-end (période durant laquelle quasiment tous les trains sont en circulation). Pour le faire, l'entreprise a mis en place le travail en trois huit contre deux huit auparavant. L'entreprise, dans son désir de mieux servir les clients, dégrade les conditions de travail de ses ouvriers.

Didier, responsable de planning, reconnaît que pour les opérateurs, comme pour lui, le travail avant le rachat de son entreprise était nettement moins stressant et se passait dans de meilleures conditions psychologiques. De plus, la réorganisation de l'entreprise rendue nécessaire par son rachat a entraîné une importante annualisation du temps de travail. Selon lui, les moments de forte activité ont d'importantes répercussions sur la fatigue des opérateurs et de fait sur leurs conditions de travail.

Dans les entretiens, on a remarqué que les salariés qui osent se plaindre alors qu'ils sont face à un enquêteur se présentant comme faisant une étude pour le Ministère du Travail sont souvent des salariés en rupture ou en situation de transition. Leur entreprise vient d'être rachetée, leur direction et / ou l'organisation de leur travail vient de changer. Il semble qu'après un certain temps les salariés admettent et intègrent ces changements. C'est la raison pour laquelle certains ne les évoquent pas lors de l'enquête, ce qui ne signifie pas qu'il n'y ait pas de répercussions sur leurs conditions de travail.

D. Critiques et résignations dans les entreprises réorganisées

Lors des entretiens, les critiques étaient relativement rares. Cette absence de critiques, notamment si on la compare aux fortes revendications des années soixante-dix, peut sembler surprenante. On a donc essayé de comprendre les causes des moments critiques et de la résignation.

1. Les causes de la critique

Même s'il n'existe pas de critiques véhémentes, quelques aspects du management moderne sont critiqués comme la diminution des liens personnels, l'augmentation de la pression qui pèse sur chacun et la difficulté de faire du bon travail alors qu'il est demandé de respecter des normes avec une exécution aussi rapide que possible.

a) Perte des relations personnelles

Les entreprises réorganisées sont parfois d'anciennes entreprises familiales rachetées, ou tout au moins, des entreprises fonctionnant fortement en utilisant les liens domestiques entre les différents salariés. L'entreprise de Marinette, avant d'être rachetée, était une entreprise familiale. Lorsqu'on l'interroge sur les changements entre la gestion d'une entreprise familiale et celle qu'elle connaît actuellement, elle aborde immédiatement le thème des relations personnelles. Marinette est choquée de n'être connue que sous son numéro plutôt que sous son nom. De plus, elle a le sentiment de ne pas être connue des directeurs de l'entreprise (l'entreprise compte 500 salariés) et de ne pas être reconnue. Cette absence de reconnaissance se manifeste notamment par le fait que la nouvelle direction ne propose jamais aux salariés de changer de poste ce que faisait l'ancienne.

« Et ça a fait des changements dans la gestion quand c'était une entreprise familiale ? c'était plus souple ?

Ben déjà les relations humaines.

C'est-à-dire ?

C'est vrai qu'on pointait là aussi nos arrivées et nos sorties, mais bon les gens nous connaissaient. Moi j'étais pas le numéro 53-27 sur ma carte de pointage et sur mon OF [ordre de fabrication]. Je marquais mon nom. Bon quand y'avait des réprimandes on savait que c'était moi y'a pas de problème. Tandis que là, on a l'impression que au niveau humain, même quand on a des entrevues, avec les personnes de la direction qu'on rencontre très peu, ils sont incapables de dire votre nom. Il arrive avec notre dossier, « ah ben oui mais je vous connais pas, expliquez-moi vos fonctions, ce que vous faites chez nous ». Une entreprise familiale c'est pas pareil. Déjà on évoluait plus d'un service à l'autre. Ils nous proposaient de faire autre chose. »

Les salariés travaillant avec Gina se plaignent que leur nouvelle chef ne prend pas le temps de leur dire bonjour. Elle est beaucoup plus gestionnaire que la précédente (forte utilisation de l'informatique), et refuse de perdre du temps à entretenir des relations personnelles avec les ouvrières. Ce type de comportement, même s'il accroît la productivité, ne permet pas au salarié de se sentir reconnu.

« Parce que les anciennes, parce que c'est pareil ça a changé de hiérarchie. Avant on avait des personnes, bon qui sont en retraite maintenant, mais l'année dernière on les avait encore, enfin y'a deux ans. Elles, elles arrivaient, elles faisaient

le tour de l'atelier, elles serraient la main à tout le monde. Donc bon ça faisait une heure de perdue, parce que y'en a bien pour une heure de faire le tour de deux cents personnes, dire bonjour à tout le monde. Que elle quand elle a pris les fonctions y'a deux ans, elle a dit « moi je me vois pas faire le tour de l'atelier et serrer la main à tout le monde. J'ai autre chose à faire ». En plus elle est très... [...] Ça a été mal pris par l'ensemble du personnel. Y'en a beaucoup qui disaient « elle est juste derrière son ordinateur, elle sortira pas de derrière son ordinateur ». Et ils ont très mal pris ça. »

Se considérer comme mieux connu dans les entreprises traditionnelles peut sembler paradoxal puisqu'on a dit que dans les entreprises réorganisées les salariés sont beaucoup plus responsabilisés et s'intègrent davantage à l'entreprise. En fait, dans les entreprises réorganisées ce sont les compétences du salarié qui sont mises en valeur, alors que dans les entreprises plus traditionnelles les salariés sont reconnus par leurs caractéristiques personnelles (nom, âge, enfants, se dire bonjour...).

b) Plus de pression

Comme cela a été évoqué à plusieurs reprises, lors des réorganisations du travail, les entreprises accroissent le rythme de travail de leurs salariés. Cette augmentation n'est pas simplement due à une contrainte mécanique. La pression augmente très fortement sur les salariés parce qu'ils sont à la conjonction de différentes contraintes, qu'ils sont responsables de ce qu'ils font et qu'ils doivent aussi supporter les modifications du contexte économique (comme c'est le cas par exemple lors du rachat de l'entreprise ou de l'affermissement de la concurrence internationale).

Le cas de l'augmentation de la pression a déjà été abordé à plusieurs reprises. On a déjà présenté le cas de Didier (page 88) et de Jean-Claude (page 110).

c) Ne plus faire de travail bien fait

Une autre critique importante de la part des salariés travaillant dans des entreprises réorganisées, est qu'on ne leur laisse plus le temps d'accomplir un bon travail. Or, des psychologues comme Yves Clot ont montré l'importance pour le salarié de pouvoir s'accomplir en effectuant son travail aussi bien qu'il le juge utile. Philippe explique que, lors de son entretien d'évaluation, la rapidité d'exécution de son travail entre en compte. Philippe, même s'il parvient encore à prendre un peu son temps, sent qu'il ne va pas tarder à être critiqué pour cela. D'ailleurs, on lui dit souvent « ne t'endors pas sur cet outil, rends-le, il n'est pas à toi », pour lui signifier que l'opérateur a besoin de son outil pour produire, et qu'il faut le lui rendre aussi vite que possible. Il conteste l'équivalence entre travail bien fait et travail vite fait. Il considère que son métier et sa formation (ajusteur) l'obligent à travailler selon certaines règles.

« Philippe : Mais le responsable est capable de juger. Ils estiment que y'a des personnes qui sont plus rapides que d'autres.

Et vous êtes d'accord avec ça vous ou pas ?

Philippe : Oui. Y'a des personnes qui sont plus rapides. Par contre on regarde pas la manière dont ils exécutent eux. Parce que là y'a des différences aussi. On gagne du temps sur quelque chose. Mais ils regardent pas. Y'en a qui peut prendre son temps de faire, par exemple, refaire les poinçons avec une petite rectifieuse (c'est une machine qui va affûter). Par contre y'en a d'autres qui vont prendre la manuelle et qui vont faire hop, qui vont mettre un coup là-dessus et puis ça repart.

Et vous êtes plutôt quelle méthode ? rectifieuse ?

Philippe : Ben beaucoup rectifieuse oui. Parce que quand même quand on est ajusteur, c'est quand même la profession qui dit on fait les choses, y'a quand même des règles... normalement les ajusteurs outilleurs ils prennent les rectifieuses, ils font ça proprement. Mais c'est comme un maçon aussi. Vous allez interroger un maçon, y'en a qui vont prendre du ciment et ils vont vous le poser comme ça, et y'en a d'autres qui vont bien le poser. Y'a différentes manières.

Et ça le fait que vous le fassiez proprement, vous avez le sentiment que c'est pas reconnu ?

Philippe : Non, pas trop non mais enfin, c'est une satisfaction personnelle aussi de faire quelque chose de...

Marinette : ...oui de faire quelque chose de bien fait.

Et par contre on vous le reproche parfois ?

Philippe : On peut nous le reprocher. C'est un critère de...

Marinette : ... « vous êtes un peu long, quelqu'un d'autre l'aurait fait plus rapidement... »

Philippe : Ouais, exactement. »

De la même manière Jean-Pierre considère qu'avec les nouvelles priorités son travail a changé de nature. Il ne fait plus un travail technique, mais un travail de gestionnaire. Il regrette le temps où les conversations avec ses supérieurs portaient bien davantage sur les aspects techniques de son travail que sur la rentabilité d'un projet.

« ...non, je dis que maintenant, qu'à l'heure actuelle... le travail... moi y'a un truc qui me choque, c'est qu'avant on parlait beaucoup plus travail que maintenant. Maintenant, déjà on parle beaucoup plus argent qu'avant. Ça fait trois quatre ans, trois ans à peu près, on parle beaucoup plus combien ça va nous coûter, combien ça va nous rapporter... on parle beaucoup plus, avant on en parlait beaucoup moins. On parlait beaucoup plus travail tout ça. L'argent il était... bien évidemment il a toujours été, et il faut, une entreprise qui gagne rien c'est fini. Mais maintenant je trouve qu'on parle beaucoup plus argent qu'avant. [...] c'est devenu à un point où on a presque plus droit à l'erreur. On a plus, des fois... vous pouvez vous tromper, vous faites un devis vous vous trompez. Au lieu de cinquante heures, vous faites cent heures bon... mais maintenant il faut plus, faut plus ! maintenant on parle argent et déjà, chaque bilan d'affaires est fait. Avant, y'a trois quatre ans l'ordinateur était toujours là mais enfin, maintenant, tout est mis sur ordinateur et vous avez prévu trois cents heures ou cinq cents heures, vous en passez cinq cent

cinquante et on vous demande pourquoi. [...] On parlait beaucoup plus travail tout ça. L'argent il était... bien évidemment il a toujours été, et il faut, une entreprise qui gagne rien c'est fini. Mais maintenant je trouve qu'on parle beaucoup plus argent qu'avant. »

2. *Les causes de la résignation*

Malgré les quelques critiques qui viennent d'être traitées, on peut considérer que les critiques enregistrées n'ont rien à voir avec la violence de celles de l'après 68. Ce n'est qu'à la marge et sur quelques points que les critiques sont formulées, et non plus de manière globale. Boltanski et Chiapello montrent comment les adaptations du capitalisme depuis 68 l'ont rendu difficilement critiquable. L'intégration successive des critiques portées par la critique sociale, puis la critique artiste rendent ce nouveau capitalisme difficilement contestable.

Dans ce cadre commun à tous les salariés, il semble intéressant d'ajouter les éléments de contextes qui sont ressortis de manière récurrente dans les entretiens et notamment la prise en compte par les salariés des arguments économiques tels que la mondialisation, mais aussi l'importance de l'impact des rachats d'entreprise et des licenciements (des employés et ouvriers, comme de la direction) sur la perception du travail.

a) Prendre au sérieux l'argument économique

Les salariés font souvent référence à des arguments économiques face à une situation qui pourrait être jugée injuste, ou qui s'est dégradée dans le temps. Didier, par exemple, mobilise en permanence une explication d'ordre économique pour justifier les évolutions dans son entreprise. Celle-ci avant d'être revendue était filiale d'un grand groupe qui était en même temps son donneur d'ordres pour 90% de son chiffre d'affaires. Il lui a donc fallu trouver une clientèle et s'aligner sur les prix de la concurrence, y compris internationale. À partir de ce constat, qui revêt une réalité économique indéniable, Didier considère comme normal le gel des salaires, la fin des heures supplémentaires, l'annualisation du temps de travail, la diminution des effectifs, ou encore le recours accru à l'intérim. Son entretien montre bien le paradoxe suivant : il n'est absolument pas d'accord avec cette politique au niveau humain mais il considère qu'il n'y a pas d'autre alternative, et donc il justifie cette politique aux opérateurs en utilisant ces arguments.

Marinette et Philippe parlent de la concurrence internationale et de la mondialisation pour justifier une partie de ce qu'ils vivent. Alors que, durant tout l'entretien, l'enquêteur n'obtenait aucune plainte de la part de Marinette et Philippe, il a fait le choix de susciter une réponse en posant directement la question. Philippe et Marinette acceptent le constat dressé notamment par Gorgeu et Mathieu (1995) mais l'expliquent immédiatement par la concurrence internationale qui fragilise les entreprises sous-traitantes. Marinette considère que cette lutte entre les entreprises de par le monde est presque normale et dresse un constat résigné des conséquences de ces luttes sur les conditions de travail des salariés.

« Et souvent on dit que chez les sous-traitants automobiles, les gens travaillent de plus en plus vite. Vous vous l'avez remarqué ou pas ? souvent quand on regarde dans la presse on voit que...⁸⁶

Philippe : ...répondent de plus en plus vite ?

Travaillent de plus en plus vite. Mais les salariés aussi quoi, tous...

Philippe : ...ben les îlots ça produit beaucoup. Et ça répond vite aussi. Vous demandez une fabrication tout de suite, faut répondre tout de suite.

Marinette : Et puis y'a tellement d'entreprises qui sont fragilisées parce que ailleurs c'est bien moins cher que... y'a aussi le fait que y'ait beaucoup d'exportations à l'étranger. Tout ce qui est fait en pays yougoslave et tout ça... les gens sont sous-payés mais nous par contre on a perdu... c'est des fabrications qui partaient dans des pays où les gens sont sous-payés. C'est un peu la loi de la jungle. Faut être le meilleur partout, faut être le plus performant, faut être le moins cher. C'est presque normal, c'est un combat perpétuel pour les entreprises. Parce que les clients à côté, ils prendront peut-être un ou deux francs de moins à la pièce, mais lui il va le faire. Donc ça a des répercussions sur nous aussi qui fabriquons les pièces c'est sûr aussi. »

Les salariés vont même jusqu'à accepter l'externalisation par les entreprises des risques économiques. Par exemple, Sandrine a été embauchée lors d'un nouveau contrat de nettoyage sur un site industriel. Les salariés embauchés pour travailler sur ce contrat l'ont été avec une période d'essai égale à celle du sous-traitant. Ainsi, si après la période d'essai l'entreprise n'est pas retenue, elle peut se séparer du personnel sans avoir à se justifier.

Catherine explique qu'elle est dans le service dans lequel les salariés sont les moins bien payés. Elle justifie cela par le fait que son secteur d'activité est celui qui rapporte le moins de marge. Elle ne semble pas se plaindre du lien qui est fait entre marge dégagée par les produits, et rémunération. Dans ces deux cas, Sandrine et Catherine, il y a acceptation de l'idée de la simple utilité économique, ce qui peut être rapproché de l'acceptation du stratégique.

⁸⁶ Lors des entretiens, on a fait parfois le choix de poser directement des questions sur l'intensification au risque d'imposer notre problématique. En effet, on cherchait alors à éviter les non-déclarations d'intensification du travail dans le cas où les salariés l'avaient naturalisées, comme c'est le cas de Catherine (cf. la partie : « Peut-on faire un lien avec la dégradation des conditions de travail ? », page 98). Cette incitation dans les entretiens n'était faite que dans certains cas, et jamais avant la moitié de l'entretien. Il était d'autant plus possible de poser des questions directement que les enquêtés résistaient assez fortement aux impositions de problématique dans les entretiens. En effet, parler avec les salariés de manière très concrète de leur travail fait qu'ils ne se sentaient pas en position illégitime pour parler, et n'avaient donc pas réellement de raison de chercher à « bien répondre ». On pourrait parler d'une sorte d'expérience en propre, personnelle, qui résiste finalement aux impositions thématiques d'une personne extérieure.

b) L'acceptation du stratégique

Au-delà de l'acceptation des arguments économiques, l'acceptation du stratégique doit aussi être relevée. Certains enquêtés expliquent qu'ils savent qu'ils sont utilisés dans le management de leur entreprise, sans pour autant le critiquer. Pour les plus vieux, ils font même la comparaison par rapport aux débuts de leur vie professionnelle, et semblent préférer ce fonctionnement, sans le considérer comme bon.

C'est par exemple le cas de Jean-Claude, responsable d'un site industriel d'une centaine de personnes, qui considère qu'il est « dans un esclavage librement consenti ». Dans cet extrait, comme dans l'ensemble de l'entretien, Jean-Claude se montre à la fois très satisfait du management de son patron, et très distant. Il dit que c'est « une manière très intelligente de motiver les gens » (et non pas que le travail est motivant), qu'il s'agit « d'un piège, d'un leurre », qu'il ne s'agit pas « d'un monde merveilleux », et se demande s'il a le choix de faire autrement étant donné son âge. En fait, alors que Jean-Claude considère sa situation comme bien meilleure qu'auparavant, et que durant l'entretien transparaissent un plaisir et une excitation à relever les défis, il accepte la relation stratégique que son patron entretient avec les employés. Ce dernier est plutôt sympathique et jouit d'une certaine autorité mais il ne faut pas considérer son action et sa manière de faire en dehors de l'objectif de rentabilité de son entreprise. Cet objectif ne gêne pas Jean-Claude, il en tient simplement compte.

« Et comment vous expliquez le fait que ça soit pressant, parce que vous dites que y'a pas vraiment de sanction mais que c'est très pressant. Comment ça se fait que... ? »

Ben on est en fait piégé dans le sens... qu'on peut difficilement dire non au patron de la manière dont il s'y prend.

Il s'y prend comment ?

D'une manière très diabolique en la matière c'est-à-dire qu'effectivement, il respecte beaucoup l'individu ça c'est clair, en apparence, ça c'est vrai. Après en seconde apparence, c'est pas à moi de juger, faudrait faire de la psychologie, et ça c'est un autre problème. Et puis il s'implique énormément. Ça on peut pas dire que le patron est indifférent. À la limite il met pas la cote, mais ça y ressemble fort. Il travaille un nombre d'heures incalculables, etc. et il se sent vraiment impliqué par les résultats du groupe. C'est pas un patron du style financier, tel que Pineault-Valencienne etc., ça n'a rien à voir avec ça. C'est un type qui est... pas organisation patronale pour deux ronds, ça c'est évident. Mais qui est un type de terrain et puis qui nous le fait sentir. Et puis il connaît plein de trucs. Et il a une manière je dirais enjouée, quand il vous parle de vous considérer, de vous revoir etc ce qui fait qu'à la limite même si vous gueulez par derrière, quand il vient et qu'il vous dit, « ah ben dis donc... ça c'est bien », etc, vous êtes vachement content. A la limite vous avalez n'importe quoi. Ce qui va pas, ça (;). Parce que c'est vrai que c'est... c'est une manière très intelligente de motiver les gens ça c'est clair.

Ça serait quoi de vous faire avaler n'importe quoi pour que je comprenne ?

Oh c'est très simple. C'est que, on n'a pas les moyens de faire la politique que l'on devrait faire, en terme de satisfaction, mais on y arrive quand même parce qu'on est prêts à tout pour. Je crois que c'est une des meilleures réponses que je puisse donner en la matière. C'est-à-dire qu'à la limite dans un groupe super administratif etc, ça serait de dire ça on peut pas le faire, c'est pas acceptable, on arrête, euh... on fait pas, c'est pas possible, il faut dire non, et ben là on se débrouille pour tout tenir. Ça c'est clair.

Et donc vous disiez qu'il avait une manière très habile de motiver, c'est que... ?

Ah oui. Il est très proche des gens.

Et qu'est-ce que vous appelez très proche des gens ?

Il est prêt à les écouter, et il les écoute, et il vient les voir. Ça c'est clair. Et il parle beaucoup, il est très engagé, et il est très communicatif, très participatif. C'est... c'est un piège, c'est évident, c'est un leurre.

Par exemple il va vous dire, là on est en difficulté, donc euh...

...on plonge tous ! c'est clair ! c'est le langage qui est utilisé, on plonge ça c'est évident ! c'est évident ! Alors bon, mais ça va pas... alors on en a ras-le-bol ! je veux pas... je vais pas dépeindre un truc merveilleux ; il faut pas... à la limite parfois, il faudrait tout foutre en l'air puis dire « attendez, on arrête les frais, c'est pas possible », mais on est piégés ! puis l'autre point c'est que à la limite, ben tiens, un exemple, il a su venir au moment de Noël, le 24 décembre, et on a fait une réunion sur l'avenir de l'usine Z. On en a chié pour produire le plan etc, et puis il est reparti en disant « ben je suis content, on a pu bien discuter etc », mais à la limite, il aurait pu encore nous faire faire autre chose quoi en nous disant « c'est bien, je suis content ». C'est... c'est un petit peu dramatique c'est vrai. Maintenant a-t-on le choix de faire autre chose c'est un autre problème. Ça c'est un autre problème. L'âge des gens sur le site est quand même relativement... pas important en tant qu'âge, mais en terme d'ancienneté. C'est dix-huit vingt ans minimum. »

Jean-Claude définit sa situation comme un esclavage librement consenti. Il estime que s'il travaille plus qu'avant le rachat de son entreprise, il le fait beaucoup plus volontiers qu'il ne le faisait auparavant. Avant le rachat, la peur et le risque de licenciement étaient les moteurs de son engagement au travail. Actuellement, il est d'abord motivé par le management utilisé par son directeur. Toutefois, deux fois lors de cet extrait, il rappelle qu'il n'est pas persuadé d'avoir réellement le choix de s'investir. Autrement dit, s'il s'investit volontairement dans un travail qui lui plaît, il a conscience que s'il ne le faisait pas, sa situation serait difficile, notamment en raison de son ancienneté dans l'entreprise et des risques de chômage.

« [Le patron] l'a pris sur lui, on a regardé ce qu'il pouvait faire, etc, on a été voir les salariés les motiver etc, mais c'est vrai que ça se passe d'une manière très... je dirais qu'on arrive dans un esclavage librement consenti.

C'est-à-dire ?

C'est-à-dire c'est un peu un piège à savoir qu'on est prêts à tout, et que par la manière dont le patron présente les événements, ben on l'accepte. Peut-on faire autrement ? ça j'en sais rien. »

Marinette et Philippe, opérateurs d'un sous-traitant automobile, eux aussi ne sont pas dupes des conséquences de leur autonomisation. En effet, alors qu'ils manifestent leur satisfaction face à la complexification de leur travail, notamment en raison des autocontrôles qu'ils doivent mener en permanence sur ce qu'ils produisent et des procédures Iso, ils disent savoir que la contrepartie est la traçabilité des produits qui permet de connaître avec certitude le nom de celui qui a fait des erreurs. Ils considèrent que l'accroissement de l'intérêt de leur tâche, et la confiance qu'on leur accorde, méritent cette compensation qu'est la responsabilisation. Loin d'être dupes, ils l'acceptent en connaissance de cause. Un apport positif de la responsabilisation est notamment la reconnaissance de leur travail.

« Et vous trouvez ça intéressant de faire des contrôles ?

Marinette : Disons que oui, parce que... pff... la pièce on la connaît. On fabrique pas bêtement. Il m'est arrivé de voir arriver des pièces et de me dire, mais ça va où ça. Alors même des fois même de se renseigner dans quel véhicule ça va, à quelle place elle se met cette pièce. Et ben la qualité c'est pareil. Des fois on a demandé euh... au qualitatif, ah ben je suis pas sûre, où est-ce qu'elle va la pièce, est-ce qu'elle est dans les normes. C'est vrai que c'est intéressant. Moi j'aime mieux cette façon-là, que la façon dont on travaillait avant.

Philippe : Ça donne une responsabilité à l'opérateur.

Marinette : Oui, c'est ça. On n'a pas plus l'impression d'arriver et de...

Philippe : ...parce que l'opérateur, on le pose là, on lui dit « tu fais ça toute la journée, et t'as pas intérêt à relever le nez ». Là, faut que tu t'occupes de...

Marinette : ...on est quand même plus autonome.

Mais d'un côté vous êtes responsable, mais d'un autre côté vous pouvez être accusé en quelque sorte.

Marinette : Voilà. C'est à double tranchant. C'est sûr.

Philippe : Avant c'est vrai que c'était le contrôleur volant qui prenait tout. Si y'avait un problème, l'opérateur disait « ah oui mais y'a le contrôleur qui est passé, vous vous débrouillerez avec lui ».

On peut supposer que l'histoire du salarié dans l'entreprise joue aussi fortement sur la manière de ressentir la responsabilité.

c) L'importance de la trajectoire professionnelle des salariés

Certains salariés sont marqués par leur trajectoire. Gina, par exemple, était ouvrière dans le textile avant que son entreprise ne ferme. Elle a alors connu une situation de chômage et a dû changer de secteur pour entrer dans l'entreprise de fabrication de disjoncteurs. Il est certain que

lorsque l'encadrement évoque les difficultés économiques de l'entreprise, cela fait écho à une période passée.

Martine a été licenciée de l'entreprise de disjoncteurs et est restée au chômage pendant un an (le temps de restructurer l'entreprise). Alors que, durant l'entretien, elle est restée extrêmement distante face au questionnement, elle a affiché un unique sourire lorsqu'elle a évoqué le moment de sa réembauche. Pendant un an, elle a connu les petits emplois et les remplacements, ce qui lui a permis d'apprécier la valeur de son emploi, même si elle ne semble pas s'y investir à la différence de Gina (toutes deux travaillent dans la même entreprise).

L'un des éléments les plus marquants dans la trajectoire des salariés est sans aucun doute le rachat de l'entreprise. On a été surpris lors des entretiens par le nombre de salariés dont l'entreprise avait été rachetée au cours des dernières années. Didier y fait par exemple référence tout au long de l'entretien. L'entreprise de Didier appartenait à un grand groupe qui était son donneur d'ordres pour 90% de son chiffre d'affaires. Le rythme de travail dans l'entreprise n'était alors pas soumis à la demande car, en cas de baisse d'activité, l'entreprise prenait de l'avance sur son travail, même si cela provoquait une immobilisation de capital. L'entreprise n'était contrainte que par un processus industriel, et comme elle n'était pas la seule à supporter la charge de travail du groupe X elle parvenait à ne pas subir les à-coups dus à la fluctuation de la demande de la clientèle. Cette pratique est bien évidemment bannie dans la nouvelle organisation. Didier résume cette absence de pression dans un autre extrait d'entretien :

« Est-ce que la revente par X de l'entreprise a changé quelque chose à l'organisation de l'entreprise ?

Oui, tout à fait. Tout à fait. Ben c'est un petit peu ce qu'on peut rencontrer dans toutes les petites entreprises qui étaient rattachées à des grands groupes comme X, comme Michelin, comme Renault comme euh... Citroën, c'est vrai que c'était beaucoup plus confortable pour nous dans la mesure où quand on se trouvait en sous charge euh... dans la mesure où on n'était pas capable déjà de faire toute la production de X, quand on se trouvait dans une zone de sous-charge il suffisait simplement de... d'appeler, je dirais, d'appeler à l'aide et on nous envoyait tout de suite du travail en complément de façon à saturer l'outil de production. Donc ça, à partir de ce moment-là, y'avait pas de soucis à avoir. Tout le monde restait à son poste, tout le monde restait à sa machine et en fonction des faiblesses, enfin de la faiblesse de la charge dans certains secteurs, il suffisait quasiment de demander ce qu'on voulait et on avait, je dirais relativement rapidement de quoi compenser la sous charge par section. Donc on n'était pas tenu de la même manière à adapter nos effectifs au carnet de commandes. »

La comparaison que fait Didier entre la voiture dont on est propriétaire et le taxi dont on est client est une très bonne illustration de la situation dans laquelle se trouvent les entreprises qui, détachées des grands groupes, doivent gérer une situation commerciale. Avant le rachat, le groupe X

avait l'attitude du propriétaire d'une voiture à l'égard de l'entreprise de Didier. Lorsqu'il y avait des petits incidents ou des retards, il considérait que c'était dans l'ordre des choses, voire pouvait se considérer comme responsable car n'entretenant pas suffisamment l'outil de production. Maintenant, le groupe X comme toutes les autres entreprises, considère l'entreprise de Didier comme un fournisseur, et n'accepte que difficilement les incidents et les retards ; ce qui fait peser une pression considérable sur les salariés.

« C'est-à-dire que du temps d'X vous travailliez vite mais sans pression ou vous travailliez moins quand même vite que habituellement ?

On travaillait plus confortablement. Y'avait des commandes qui étaient plus importantes, on travaillait plus à son rythme, et y'avait pas de pression. [...]C'est vrai c'est beaucoup plus confortable. Quand vous avez ces... si on peut imaginer, si vous allez à un endroit, vous prenez votre voiture, vous tombez en panne, bon ben c'est votre voiture c'est tout hein. Vous allez pas vous mettre en colère, ça va rien changer. Si vous êtes dans un taxi, vous allez tout de suite devenir agressif. Vous n'allez pas comprendre pourquoi il est en panne. C'est ça. Donc ça c'est vrai que c'est quelque chose de... d'épuisant. »

Jean-Claude, responsable d'un site industriel, considère que depuis le rachat de son site par un groupe, il travaille plus et différemment. Lorsque son site était la propriété du groupe X, il devait supporter un management par la terreur. L'entreprise était moins rentable qu'auparavant et le groupe faisait porter une très forte pression sur eux. Les deux dernières années, selon sa description, de très nombreuses personnes ont été licenciées pour des motifs rarement légitimes. Les cadres, comme les employés et ouvriers, étaient à la merci d'un licenciement sans motif, et travaillaient sous la pression inhérente à ce risque.

Et vous considérez que y'a eu une augmentation de votre travail en même temps... en même temps que le rachat ?

Alors ça c'est autre chose. Depuis qu'on a été rachetés moi je me sens beaucoup plus libre que lorsque l'on était dans le groupe X. Dans le groupe X, moi j'étais, surtout les deux dernières années où on avait un directeur général qui nous a complètement péti les plombs, là je dirais que je vivais véritablement dans la terreur. Mais la terreur d'être viré. Là c'était autre chose ! c'était du conflit de personne. Dans le group Y, y'a pas cette pression-là. On connaît des difficultés... C'est vrai qu'on fait peut-être davantage, sans s'en rendre compte, mais pas dans la même terreur. Pas dans la même terreur c'est clair. Là on se sent impliqué...on est piégé en fait. C'est clair c'est-à-dire qu'à la fois y' a le côté épanouissement, et puis le côté, bon ben on n'a pas le choix faut qu'on aille jusqu'au bout. On n'a pas le droit d'échouer. J'ai un collègue qui travaille avec moi, qui est responsable des expéditions, et il en était malade parce qu'il fallait qu'on termine un train aujourd'hui à dix-sept heures. On l'a terminé ce train à onze heures ce matin, c'est génial. Mais lundi quand on avait le programme de fabrication, les chiffres que l'on sortait, c'était pas joué. Et bon si vous voulez, on en a parlé avec personne. »

Depuis le rachat, le management semble très différent, notamment parce que Jean-Claude sait qu'il ne risque pas de se faire licencier tant qu'il ne commet pas de fautes graves. En revanche, il est soumis à une obligation permanente de justifier ses résultats. L'entretien montre à quel point Jean-Claude craint ces explications alors qu'elles sont sans sanction. Il semble que les responsables du groupe lui demande très précisément de justifier ses choix, et que ces demandes doivent probablement le remettre en cause en tant que personne qui a fait des choix pour l'entreprise. L'autonomie qu'il dit avoir gagné par rapport au groupe le rend largement plus responsable de ses actes, et lorsqu'il doit justifier l'écart par rapport aux objectifs, c'est en fait lui-même qu'il doit justifier.

« Lors du rachat du groupe, il faut dire que pour nous on s'est retrouvés, enfin c'est très ambiguë comme relation, c'est-à-dire qu'on s'est retrouvés plus indépendants qu'avec le groupe X, on s'est retrouvés beaucoup plus libres, et en plus notre patron, chacun dans notre site respectif. Par contre avec une pression énorme en terme de résultat. Supérieure à quand on était dans le groupement.

Comment ça se caractérise ça ?

Ah ben comment ça se caractérise, c'est que... ben si on atteint pas nos objectifs, on doit donner des justifications. Donc y'a pas la notion de sanction ça c'est clair. On peut pas dire qu'on est sanctionnés parce qu'on n'obtient pas les objectifs mais par contre les gens nous disent, quel est le résultat, pourquoi vous n'avez pas obtenu, quelles sont les explications, qu'est-ce que vous prenez comme décision, comment envisagez-vous d'améliorer, etc, etc. »

Dans certains cas, ce sont aussi les amis ou relations professionnelles qui servent de repères. Jean-Claude prend en compte les situations professionnelles de ses proches pour juger la sienne :

« J'ai vingt et un ans d'ancienneté à l'usine (fier). Moi j'ai, ça c'est clair, j'ai cinquante-trois ans... à cinquante-trois ans j'ai pas le choix. Alors quand j'interroge des collègues ou les copains cadres que je peux avoir, bon ben je constate que c'est exactement les mêmes problèmes hein. Moi encore j'ai la possibilité, parce qu'à la limite même si ce n'est peut-être qu'un semblant, y'a quand même la notion de relations humaines. Qui est un semblant, je suis pas... naïf là-dessus. Bon ben j'ai un copain qui vient d'être nommé à la Rochelle et il a pas eu le choix. Il faisait partie du groupe Z, et c'était la Rochelle ou il était viré. Il a cinquante-deux ans. »

Peut-on encore critiquer dans un management réorganisé ?

L'observation monographique d'un fast-food a permis d'étudier les conditions de travail d'entreprises très fortement réorganisées : les salariés vivent une polyvalence et une flexibilité qui permettent d'ajuster très finement les coûts de main-d'œuvre à la fréquentation du restaurant tout en conservant une satisfaction maximale de la clientèle. Les salariés, tout en étant soumis à de fortes pressions de natures différentes, conservent une satisfaction au travail. Les caractéristiques sociales de la population ainsi que l'organisation même du travail permettent d'expliquer cette absence de critiques.

L'analyse des enquêtes conditions de travail a permis de vérifier que l'intensification du travail s'est considérablement accrue depuis les années 1980. L'intensification du travail ne prend plus exclusivement la forme d'une accélération du rythme des machines. En effet, cette intensification ne pouvant être appliquée qu'à des opérateurs sur machine, et ne pouvant l'être indéfiniment, de nouvelles formes d'intensification se sont mises en place pour l'ensemble des salariés. Celle du cumul de contraintes de natures différentes (que l'on a pu étudier pour le cas du Mc Donald's) semble se généraliser, y compris aux populations soumises à des contraintes machiniques.

L'analyse de l'effet propre de la double contrainte sur les pénibilités et risques au travail montre que la double contrainte est liée à de mauvaises conditions de travail. Le fait de se dépêcher empêche d'avoir une bonne préhension des objets, d'organiser son travail, ou de prendre les précautions nécessaires pour se sentir en sécurité. La polyvalence, souvent liée à la double contrainte, multiplie les occasions pour un salarié de rencontrer dans le cadre de son travail des conditions pénibles ou risquées.

Au Mc Donald's comme dans les entreprises réorganisées, on n'a pas noté de fortes critiques vis-à-vis de l'organisation de l'entreprise. Tout au plus quelques critiques sur les conséquences d'un travail effectué rapidement ont été entendues (travail trop vite fait pour être soigné, augmentation de la pression au travail, diminution des relations personnelles avec la perte des relations domestiques dans ces entreprises). L'absence de critiques peut sembler surprenante d'autant plus que les enquêtes conditions de travail montrent que, les salariés en situation de double contrainte (donc le plus souvent d'intensification dans une entreprise réorganisée) déclarent plus que la moyenne subir des risques et des pénibilités au travail. Cette acceptation a probablement plusieurs origines.

D'abord les réorganisations ont apporté aux salariés une responsabilisation. Cette responsabilisation, même si elle peut avoir des aspects négatifs (le salarié peut être accusé de ne pas avoir eu une conduite responsable) est vécue très positivement (le salarié est reconnu par la qualité

de son travail⁸⁷). Les tâches confiées aux salariés sont plus diversifiées et certaines d'entre elles sont jugées positives, comme l'autocontrôle.

Les nouvelles normes de transparence⁸⁸ du néo-management font que les salariés, même des basses catégories d'emploi, sont en situation d'être entretenus des difficultés de l'entreprise. Les salariés acceptent donc mieux leurs conditions de travail (et les objectivent sans doute mieux aussi) du simple fait d'en parler, et de leur donner une justification qui ne porte pas simplement sur le bon plaisir de la hiérarchie.

Le fait que les salariés objectivent mieux les pénibilités et les risques au travail qu'ils connaissent ne les amène pas particulièrement à se plaindre de leurs conditions de travail lors des entretiens. Au contraire, pour ceux qui peuvent comparer à une situation antérieure (ceux qui travaillaient déjà dans les années soixante-dix ou ceux dont l'entreprise a été rachetée ces dernières années⁸⁹), la situation actuelle est plutôt bien vécue (ce qui ne veut pas dire qu'elle n'a pas de conséquences réelles sur les risques ou la santé au travail).

De plus, l'absence de critiques repose sur l'absence de prises à la critique. En effet, la diminution des lignes hiérarchiques liée aux réorganisations font que les salariés n'ont plus un supérieur hiérarchique direct dont l'une des fonctions essentielles est de le surveiller. Les personnels improductifs ont été remis en production ou supprimés. Le cas des managers au Mc Donald's en est un exemple : ils passent plus de la moitié de leur temps en production, à travailler comme les équipiers pour assurer le bon flux des produits. La présence du supérieur hiérarchique à la production lui assure une crédibilité, voire crée le sentiment d'une commune humanité : lui aussi sait mettre « la main à la pâte », et lui aussi supporte les conditions pénibles du travail à la chaîne.

De plus, pour les cadres supérieurs, les salariés notent qu'ils n'ont plus de certitude de carrière et qu'ils sont autant utilisés dans le système économique de l'entreprise que les opérateurs : s'ils ne conviennent pas ou s'il est nécessaire de réaliser des économies dans l'entreprise, ils peuvent être brutalement licenciés. Comme eux, ils sont soumis à des évaluations notées de leur travail, et cette note peut être mise en équivalence avec celle des opérateurs. Les salariés semblent partager une commune indignité au travail (même si elle n'est que partiellement équivalente). Il n'est plus possible de critiquer un petit chef improductif, et les « patrons » deviennent des salariés dont la trajectoire professionnelle peut connaître des à-coups non négligeables.

Ces différentes évolutions doivent être replacées dans le cadre plus général des évolutions de l'esprit du capitalisme depuis les années soixante. Il y a eu durant cette période, une intégration de la critique artiste en plus de la critique sociale par le capitalisme qui s'est modifié afin d'y répondre

⁸⁷ Dans une gestion plus domestique de l'organisation du travail, les salariés étaient reconnus sur leurs caractéristiques personnelles plus que sur leurs compétences. La diminution de l'importance du lien personnel dans la gestion de l'entreprise fait partie des critiques vis-à-vis des entreprises réorganisées.

⁸⁸ Le niveau de transparence n'est jugé que relativement à ce qu'il était dans les entreprises non réorganisées. Il va de soi que même dans les entreprises réorganisées, la transparence est loin d'être parfaite.

⁸⁹ Le rachat des entreprises semble être un moment de rupture fort dans la vie des salariés et un moment d'objectivation important du travail et de ses conséquences.

(Boltanski et Chiapello, 1999). Les évolutions des normes de management n'en sont que le reflet. L'accroissement de l'autonomie des salariés n'est que la conséquence de la demande d'autonomie et d'épanouissement personnel des salariés portée par la critique artiste. La responsabilisation des salariés ou la diminution des lignes hiérarchiques entre aussi dans la même intégration de la critique artiste.

L'intégration de la critique artiste, et donc l'intégration d'une grande partie des critiques visant le capitalisme des années soixante-dix et quatre-vingt fait qu'il est difficile de critiquer le capitalisme à partir des appuis critiques de cette période (donc des arguments et revendications de la critique artiste).

Tables des Tableaux :

Tableau 1 :	Votre rythme de travail vous est-il imposé par ? (plusieurs réponses possibles).....	25
Tableau 2 :	Évolution de la contrainte industrielle	26
Tableau 3 :	Évolution de la contrainte industrielle pour quelques CS	28
Tableau 4 :	Évolution du pourcentage de salariés soumis à une contrainte marchande.....	30
Tableau 5 :	Évolution de la contrainte marchande pour quelques CS.....	30
Tableau 6 :	Évolution du pourcentage de salariés soumis à une double contrainte.....	32
Tableau 7 :	Évolution du pourcentage de salariés subissant une contrainte industrielle qui vivent aussi une contrainte marchande.....	32
Tableau 8 :	Évolution de la double contrainte pour quelques CS.....	33
Tableau 9 :	Êtes-vous obligé de vous dépêcher ? toujours ou souvent	35
Tableau 10 :	Une erreur dans votre travail peut-elle ou pourrait-elle entraîner : des coûts financiers importants pour l'entreprise ?.....	35
Tableau 11 :	Recevez-vous des ordres, des indications contradictoires ?.....	35
Tableau 12 :	Ne pas pouvoir quitter votre travail des yeux ?	35
Tableau 13 :	A votre emplacement de travail, risquez-vous des blessures avec des outils ou des matériaux ?.....	36
Tableau 14 :	Être amené à respirer des fumées ?.....	36
Tableau 15 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de rester de subir des secousses ou vibrations ?	37
Tableau 16 :	Double contrainte et vibrations pour les chauffeurs routiers	38
Tableau 17 :	Absence ou mauvais état des locaux sanitaires (évolution).....	38
Tableau 18 :	A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à :risquer de faire une chute grave ?.....	39
Tableau 19 :	Fréquence de la double contrainte par sexe et CS	40
Tableau 20 :	Fréquence de la double contrainte par âge.....	41
Tableau 21 :	Fréquence de la double contrainte par niveau d'instruction pour les cadres et les ouvriers	41
Tableau 22 :	Fréquence de la double contrainte par taille d'entreprise.....	42
Tableau 23 :	Fréquence de la double contrainte par chiffre d'affaires	42
Tableau 24 :	Votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié ces trois dernières années ?.....	44
Tableau 25 :	Pourcentage de salariés dont l'environnement de travail a été fortement modifié à cause	44
Tableau 26 :	Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines plus longtemps que l'horaire habituel ?.....	45
Tableau 27 :	Occupez-vous plusieurs postes ?	46
Tableau 28 :	Devez-vous personnellement respecter des normes de qualité chiffrées précises ? Par exemple : taux de rebut, caractéristiques mesurables du produit.....	47
Tableau 29 :	Êtes-vous obligé de vous dépêcher ?.....	48
Tableau 30 :	Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : un temps suffisant ?	48
Tableau 31 :	Pour faire votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ?.....	49
Tableau 32 :	Êtes-vous en contact avec le public ? (usagers, patients, voyageurs, clients, etc.)	50
Tableau 33 :	Devez-vous fréquemment abandonner une tâche que vous êtes en train de faire pour en effectuer une autre non prévue ?.....	50
Tableau 34 :	Recevez-vous des ordres, des indications contradictoires ?.....	51

Tableau 35 :	Y a-t-il des moments où vous êtes obligé de vous débrouiller tout seul dans des situations difficiles ?	51
Tableau 36 :	Vivez-vous des situations de tension (souvent ou suffisamment pour perturber votre travail).....	52
Tableau 37 :	L'exécution de votre travail vous impose-t-elle ?.....	53
Tableau 38 :	A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à :	55
Tableau 39 :	Comparaison de l'effet propre des cadres et des ouvriers quant au risque de respirer des fumées	57
Tableau 40 :	A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à : (cas des salariés ayant répondu « oui » à la question OK)	63
Tableau 41 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de rester longtemps debout ?.....	X
Tableau 42 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle d'effectuer des mouvements douloureux ou fatigants ?.....	XI
Tableau 43 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle d'effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents ?	XII
Tableau 44 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de porter ou déplacer des charges lourdes ?	XIII
Tableau 45 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle d'effectuer d'autres efforts physiques importants ?	XIV
Tableau 46 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de rester de subir des secousses ou vibrations ?	XV
Tableau 47 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de ne pas quitter votre travail des yeux ?	XVI
Tableau 48 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de lire des lettres ou des chiffres de petites tailles, mal imprimés, mal écrits ?.....	XVII
Tableau 49 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle d'examiner des objets très petits, des détails fins ?.....	XVIII
Tableau 50 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de faire attention à des signaux visuels brefs, imprévisibles ou difficiles à détecter ?	XIX
Tableau 51 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de faire attention à des signaux sonores brefs, imprévisibles ou difficiles à détecter ?	XX
Tableau 52 :	L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de rester longtemps dans une autre posture pénible ou fatigante à la longue ?.....	XXI
Tableau 53 :	A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à respirer des fumées ?.....	XXII
Tableau 54 :	A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à respirer des poussières ?.....	XXIII
Tableau 55 :	A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à respirer des toxiques ?	XXIV
Tableau 56 :	A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à manipuler ou être en contact avec des produits toxiques ou nocifs ?.....	XXV
Tableau 57 :	A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à manipuler ou être en contact avec des produits explosifs ?.....	XXVI
Tableau 58 :	A votre emplacement de travail, risquez-vous d'être atteint par la chute ou la projection de matériaux ou d'objets ?	XXVII
Tableau 59 :	A votre emplacement de travail, risquez-vous de faire une chute grave ?.....	XXVIII
Tableau 60 :	A votre emplacement de travail, risquez-vous d'être électrocuté(e) ?	XXIX
Tableau 61 :	A votre emplacement de travail, risquez-vous d'être brûlé(e) ?.....	XXX
Tableau 62 :	A votre emplacement de travail, risquez-vous des blessures sur machines ?.....	XXXI
Tableau 63 :	A votre emplacement de travail, risquez-vous des blessures avec des outils ou des matériaux ?.....	XXXII
Tableau 64 :	A votre emplacement de travail, risquez-vous des irradiations (rayons x, gamma...) ?	XXXIII
Tableau 65 :	A votre emplacement de travail, risquez-vous des accidents de la circulation (en cours de travail) ?	XXXIV

Tableau 66 :	Une erreur dans votre travail peut-elle ou pourrait-elle entraîner : des conséquences graves pour la qualité du produit ou du service ?.....	XXXV
Tableau 67 :	Une erreur dans votre travail peut-elle ou pourrait-elle entraîner : des coûts financiers importants pour l'entreprise ?.....	XXXVI
Tableau 68 :	Une erreur de votre part peut-elle ou pourrait-elle entraîner : des conséquences dangereuses pour votre sécurité ou celle d'autres personnes ?.....	XXXVII
Tableau 69 :	Une erreur dans votre travail peut-elle ou pourrait-elle entraîner : des sanctions à votre égard ? (risque pour votre emploi, diminution importante de votre rémunération).....	XXXVIII
Tableau 70 :	Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines plus longtemps que l'horaire habituel ?.....	XXXIX
Tableau 71 :	Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines plus longtemps que l'horaire habituel ? en raison d'un surcroît d'activité exceptionnel (y compris haute saison), commande urgente à satisfaire, déplacements exceptionnels	XL
Tableau 72 :	Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines plus longtemps que l'horaire habituel ? en raison de l'absence de certaines personnes ?	XLI
Tableau 73 :	Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines plus longtemps que l'horaire habituel ? pour des raisons personnelles ?.....	XLII
Tableau 74 :	Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines moins longtemps que l'horaire habituel ?.....	XLIII
Tableau 75 :	Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines moins longtemps que l'horaire habituel ? en raison d'une insuffisance de commandes, ralentissement de l'activité (y compris morte saison) ?	XLIV
Tableau 76 :	En principe, travaillez-vous chaque semaine le même nombre de jours ?	XLV
Tableau 77 :	Disposez-vous d'au moins 48 heures consécutives de repos, au cours d'une semaine ?.....	XLVI
Tableau 78 :	Avez-vous des pauses officielles au cours de votre travail ? (pauses réglementaires prévues dans l'organisation du travail).....	XLVII
Tableau 79 :	Pouvez-vous choisir le moment où vous prenez ces pauses ? Oui, et vous le déterminez seul(e), sans devoir prévenir personne	XLVIII
Tableau 80 :	Pouvez-vous choisir le moment où vous prenez ces pauses ? Oui, mais vous devez prévenir votre supérieur hiérarchique ou vos collègues	XLIX
Tableau 81 :	En dehors des pauses prévues, pouvez-vous interrompre votre travail ?.....	L
Tableau 82 :	Y a-t-il des interruptions dues à l'absence de travail à faire ?.....	LI
Tableau 83 :	Occupez-vous plusieurs postes ? Oui, vous faites une rotation régulière entre plusieurs postes ?	LII
Tableau 84 :	Occupez-vous plusieurs postes ? Oui, mais vous changez de poste en fonction des besoins de l'entreprise.....	LIII
Tableau 85 :	Occupez-vous plusieurs postes ? Non.....	LIV
Tableau 86 :	Êtes-vous en contact avec le public ? (usagers, patients, voyageurs, clients, etc.)	LV
Tableau 87 :	Pour faire votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ?.....	LVI
Tableau 88 :	Êtes-vous obligé de vous dépêcher ? Toujours	LVII
Tableau 89 :	Êtes-vous obligé de vous dépêcher ? souvent	LVIII
Tableau 90 :	Devez-vous fréquemment abandonner une tâche que vous êtes en train de faire pour en effectuer une autre non prévue ?.....	LIX
Tableau 91 :	Diriez-vous que cette interruption d'activité perturbe votre travail ?.....	LX
Tableau 92 :	Recevez-vous des ordres, des indications contradictoires ?.....	LXI

Tableau 93 :	Quand au cours de votre travail, il se produit quelque chose d'anormal, est-ce que : vous faites généralement appel à d'autres (un supérieur, un collègue, un service spécialisé ?° LXXII
Tableau 94 :	Y a-t-il des moments où vous êtes obligé de vous débrouiller tout seul dans des situations difficiles ? Oui, c'est souvent le cas..... LXXIII
Tableau 95 :	Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : un temps suffisant ?LXXIV
Tableau 96 :	Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : des informations claires et suffisantes ?..... LXXV
Tableau 97 :	Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : la possibilité de coopérer ? (échanges d'informations, entraide, etc.).....LXXVI
Tableau 98 :	Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : des collaborateurs en nombre suffisant ?.....LXXVII
Tableau 99 :	Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par : vos supérieurs hiérarchiques ?..... LXXVIII
Tableau 100 :	Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par : les autres personnes avec qui vous travaillez habituellement ?.....LXXIX
Tableau 101 :	Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par : d'autres personnes de l'entreprise ? LXX
Tableau 102 :	Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par : des personnes extérieures à l'entreprise ?.....LXXI
Tableau 103 :	Devez-vous personnellement respecter des normes de qualité chiffrées précises ? par exemple : taux de rebut, caractéristiques mesurables du produit..... LXXII
Tableau 104 :	Vivez-vous des situations de tension (souvent ou suffisamment pour perturber votre travail) : dans vos rapports avec le public ?.....LXXIII
Tableau 105 :	Vivez-vous des situations de tension (souvent ou suffisamment pour perturber votre travail) : dans vos rapports avec vos supérieurs hiérarchiques ?LXXIV
Tableau 106 :	Vivez-vous des situations de tension (souvent ou suffisamment pour perturber votre travail) : dans vos rapports avec vos collègues ?..... LXXV
Tableau 107 :	Quand vous travaillez, si une personne placée à deux ou trois mètres de vous vous adresse la parole : vous l'entendez, si elle parle normalement ?.....LXXVI
Tableau 108 :	Quand vous travaillez, si une personne placée à deux ou trois mètres de vous vous adresse la parole : vous l'entendez, à condition qu'elle élève la voix ?LXXVII
Tableau 109 :	Quand vous travaillez, si une personne placée à deux ou trois mètres de vous vous adresse la parole : vous ne pouvez pas l'entendre ?..... LXXVIII
Tableau 110 :	Par ailleurs, subissez-vous de temps en temps des bruits très forts ou très aigus ?.....LXXIX
Tableau 111 :	Même de niveau modéré, le bruit vous gêne-t-il dans l'exécution de votre travail ? (personnes qui parlent ou qui circulent à proximité, conversations téléphoniques, bruits de machines,...)LXXX
Tableau 112 :	Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? saleté ?LXXXI
Tableau 113 :	Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? humidité ? LXXXII
Tableau 114 :	Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? courants d'air ?LXXXIII
Tableau 115 :	Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? risques infectieux (microbes, virus, etc.), parasites ? LXXXIV
Tableau 116 :	Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? Absence ou mauvais état des locaux sanitaires ? LXXXV
Tableau 117 :	Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? absence de vue sur l'extérieur ?LXXXVI

Tableau 118 :	Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? travail à la lumière artificielle ?	LXXXVII
Tableau 119 :	Avez-vous l'occasion d'aborder collectivement avec d'autres personnes de votre service ou de votre atelier des questions d'organisation ou de fonctionnement de votre unité de travail ? exemples : réparation du travail, nature du matériel et des équipements, pannes, défauts et incidents, pauses, remplacements, horaires, conditions de travail et de sécurité.....	LXXXVIII
Tableau 120 :	Ces échanges se déroulent-ils dans le cadre de réunions organisées ? Oui, régulièrement	LXXXIX
Tableau 121 :	Ces échanges se déroulent-ils dans le cadre de réunions organisées ? Oui, irrégulièrement (ponctuelles) ?	XC

Index des Citations d'entretiens

Agnès.....	97
Catherine.....	89, 101
Chantal.....	72, 75
Christophe.....	84, 90, 93
Didier.....	77, 78, 112, 113
Élise.....	100
Florence.....	94
Gina.....	73, 76, 79, 83, 85, 104
Hervé.....	69
Jean-Claude.....	110, 113, 114
Jean-Jacques.....	88, 91, 92
Jean-Pierre.....	87, 106
Marinette.....	71, 72, 75, 80, 81, 82, 83, 99, 104, 106, 108, 111
Patrice.....	68
Philippe.....	71, 80, 81, 82, 99, 106, 108, 111
Raphaël.....	76, 82, 96
Rosita.....	94
Sandrine.....	69, 74, 102
Serge.....	70
Séverine.....	67

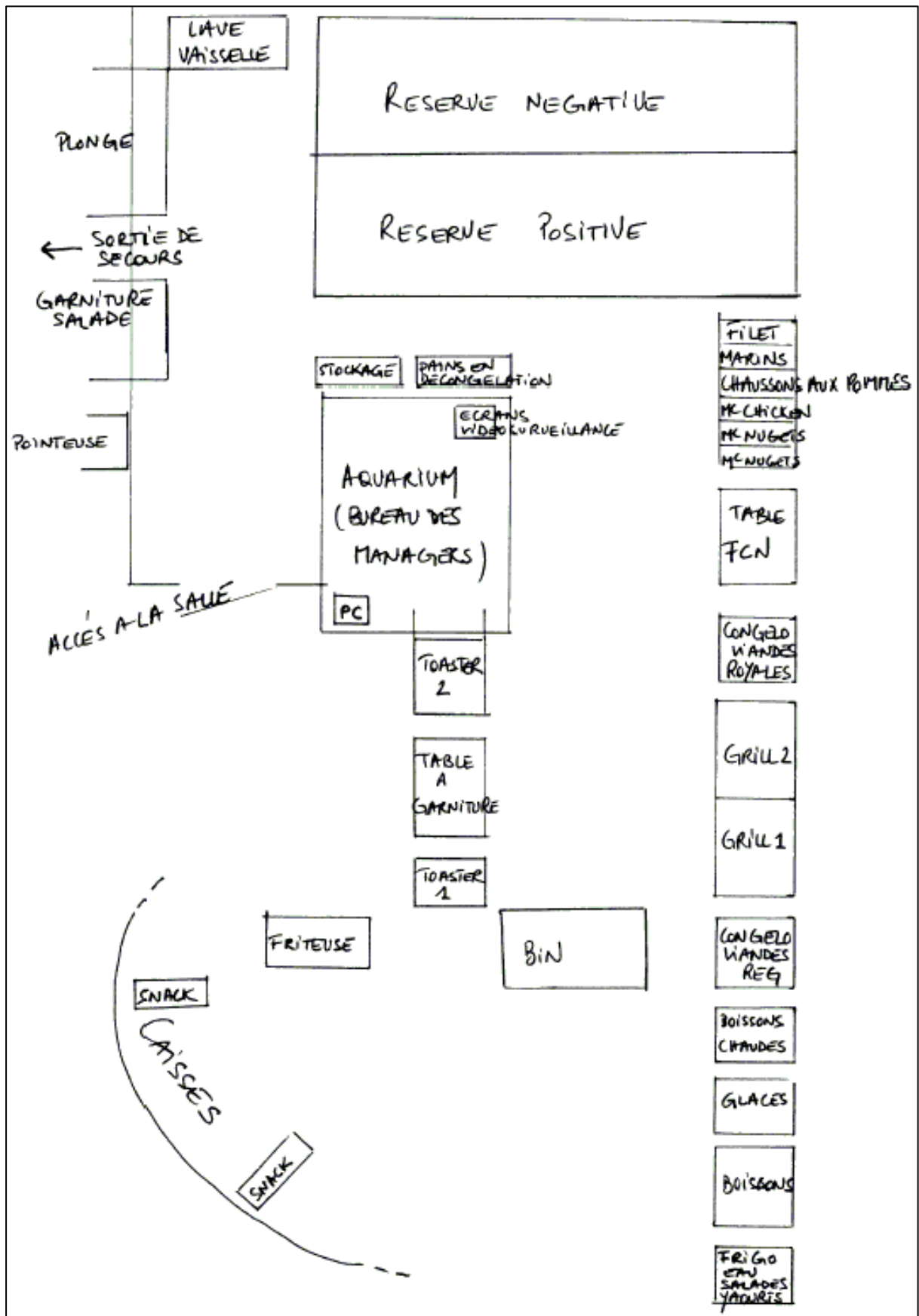
Bibliographie :

- AQUAIN Valérie, CEZARD Michel, CHARRAUD Alain, VINCK Lydie, 1994, « Vingt ans d'évolution des conditions de travail » in *Premières synthèses*, n°94.21-46, 12pp.
- ARDENTI Robert, VRAIN Philippe, CARTRON Damien, 1998, « Relations interentreprises, profil des dirigeants et gestion de l'emploi dans les PMI » (rapport final / document de travail CEE n° 98/09).
- AZKENAZY Philippe, 1999, *Innovations technologiques et organisationnelles, internationalisation et inégalités*, thèse pour l'obtention du grade de docteur de l'EHESS en « analyse et politique économique ».
- BEAUD Stéphane, PIALOUX Michel, 1999, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris.
- BESSIERE Céline, HOUSEAUX Frédérique, 1998, « Suivre des enquêteurs » in *Genèses*, 100-114pp.
- BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent (sous la direction de), 1989, *Justesse et justice dans le travail*, Puf, Paris ; 321p., (cahiers du CEE n°33)
- BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris ; 483p., (nrf essais)
- BOLTANSKI Luc, 1982, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, les éditions de minuit, Paris ; 523p., (le sens commun)
- BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris ; 843p., (Nrf essais)
- BUE Jennifer, CEZARD Michel, CHARRAUD A., ROUGERIE Catherine, VINCK L., 1999, « De l'intensification du travail » in *Santé et Travail*, n°46.
- BUE Jennifer, ROUGERIE Catherine, 1998, « Contraintes organisationnelles et nouveaux agencements des temps de travail » in *Temps et travail* (Actes du XXXIII^{ème} congrès de la Société d'ergonomie de langue française, 16, 17 et 18 septembre).
- BUE Jennifer, ROUGERIE Catherine, 1999, « L'organisation des horaires : un état des lieux en mars 1998 » in *Premières synthèses*, n°99.07-30.1, 8pp.
- BUE Jennifer, ROUGERIE Catherine, 1999, « L'organisation du travail : entre contrainte et initiative. Résultats de l'enquête conditions de travail 1998 » in *Premières synthèses*, n°99.08-32.1, 8pp.
- BURNOD Guillaume, CARTRON Damien, PINTO Vanessa, 2000, « Étudiants en fast-food : les usages sociaux d'un "petit-boulot" » in *Travail et emploi*, n°83, 137-156pp.
- CEZARD Michel, DUSSERT Françoise, GOLLAC Michel, 1992, « Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique » in *Travail et emploi*, n°54, 4-19pp.
- CEZARD Michel, HAMON-CHOLET Sylvie, 1999, « Efforts et risques au travail en 1998 » in *Premières synthèses*, n°99.04-16.1, 12pp.
- CEZARD Michel, HAMON-CHOLET Sylvie, 1999, « Travail et charge mentale » in *Premières synthèses*, n°99.07-27.1, 8pp.

- CHIAPELLO Ève, 1998, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Métailié, Paris.
- EYMARD-DUVERNAY François, 1987, « Les entreprises et leurs modèles » (introduction à l'ouvrage). in *Entreprises et Produits*, Puf, Paris ; 152p., (Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi).
- GOLLAC Michel, 1994, *Donner un sens aux données : l'exemple des enquêtes statistiques sur les conditions de travail*, Centre d'Etudes de l'Emploi, Paris ; 75p., (Dossier n°3)
- GOLLAC Michel, 1997, « Des chiffres insensés ? Pourquoi et comment on donne un sens aux données statistiques » in *Revue française de sociologie*, n°1 — vol 38, 5-36pp.
- GOLLAC Michel, KRAMARZ Francis, 1998, « Niveau intermédiaire de la nomenclature PCS en 133 postes » in, n°261.
- GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge, 1996, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail » in *Actes de la recherche en sciences sociales* (Les nouvelles formes de domination dans le travail - 1), n°114, 54-67pp.
- GORGEU Armelle, MATHIEU René, 1991, *Les pratiques de livraison en juste à temps en France entre les fournisseurs et constructeurs automobiles*, CEE, Noisy-le-Grand ; 78p., (dossier de recherche)
- GORGEU Armelle, MATHIEU René, 1995, *Recrutement et production au plus juste. Les nouvelles usines d'équipement automobile en France*, CEE, Noisy-le-Grand ; 127p.
- GORGEU Armelle, MATHIEU René, 1996, « Les ambiguïtés de la proximité. Les nouveaux établissements d'équipement automobile » in *Actes de la recherche en sciences sociales* (Les nouvelles formes de domination dans le travail - 1), n°114, 44-53pp.
- GREENAN Nathalie, HAMON-CHOLET Sylvie, 2000, « Les salariés industriels face aux changements organisationnels en 1997 » in *Premières synthèses*, n°2000.03-09.3, 12pp.
- LINHARDT Robert, 1978, *L'établi*, Édition de Minuit, Paris.

ANNEXES

Annexe I : Plan du McDonald's étudié



Annexe II : Horaires prévus et réalisés lors de l'observation

Date	Indiqué sur le planning		Réellement effectué			écart prévu effectué	Nombre Heure/sem	Net / Shift	Commentaires
	Heure Deb	Heure Fin	Heure Deb	Heure fin	durée				
mar 25 août	10:00	14:00	11:00	14:00	03:00	-33%		95	
mer 26 août	12:00	14:30	12:00	14:30	02:30	0%		79	
jeu 27 août	12:00	15:00	12:00	15:15	03:15	8%		103	
sam 29 août	12:00	15:00	11:55	15:00	03:05	3%		98	
dim 30 août	19:00	00:00	19:00	00:00	05:00	0%	16,83	159	
mer 02 sept	19:00	21:30	19:00	21:30	02:30	0%		79	
jeu 03 sept	19:00	00:00	19:05	22:30	03:25	-47%		108	J'ai demandé avant ce jour à partir plus tôt
ven 04 sept	-	-	12:00	14:30	02:30			79	Je devais ne pas travailler, mais visite de McDO Europe
ven 04 sept	19:00	22:00	19:00	22:00	03:00	0%		95	
sam 05 sept	10:00	14:25	10:00	14:25	04:25	0%		140	
dim 06 sept	11:30	16:00	11:30	16:35	05:05	11%		161	
dim 06 sept	19:00	23:00	18:00	23:00	05:00	20%	25,92	159	
mer 09 sept	16:00	20:30	16:00	20:00	04:00	-13%		127	
mer 09 sept	21:00	23:00	20:30	23:00	02:30	20%		79	
jeu 10 sept	12:00	14:00	11:00	14:00	03:00	33%		95	
sam 12 sept	19:00	21:30			00:00			0	Annulé à ma demande. Convenance pero.
lun 14 sept	12:00	14:00	12:00	14:00	02:00	0%	11,50	63	
lun 14 sept	20:00	22:00	20:00	22:00	02:00	0%		63	
mer 16 sept	18:30	23:00	18:30	23:15	04:45	5%		151	
ven 18 sept	19:00	22:00	19:00	22:15	03:15	8%		103	
sam 19 sept	12:00	14:00	12:00	18:55	06:55	71%	18,92	219	TechnoParade + journée du patrimoine
mar 22 sept	12:00	14:00	12:00	14:00	02:00	0%		63	
mar 22 sept	18:30	21:30	18:30	21:30	03:00	0%		95	Non prévu initialement, modifs dues aux nombreuses
mer 23 sept	11:30	14:00	11:30	14:00	02:30	0%		79	démissions. Prévenus le dimanche soir seulement
mer 23 sept	19:00	23:30	19:00	23:30	04:30	0%		143	Idem
jeu 24 sept	12:00	15:00	12:00	15:35	03:35	16%		114	
jeu 24 sept	19:00	23:00	19:00	23:45	04:45	16%		151	Idem
ven 25 sept	12:00	15:00	11:45	15:15	03:30	14%		111	
sam 26 sept	18:30	22:00	18:30	22:00	03:30	0%	27,33	111	Idem

	Indiqué sur le planning		Réellement effectué			écart prévu effectué	Nombre Heure/sem	Net / Shift	Commentaires
	Heure Deb	Heure Fin	Heure Deb	Heure fin	durée				
mar 29 sept	12:00	14:00	12:00	14:00	02:00	0%		63	
mar 29 sept	18:30	21:00	18:30	21:20	02:50	12%		90	
mer 30 sept	11:30	14:00	11:30	14:00	02:30	0%		79	
mer 30 sept	19:00	23:00	19:00	23:45	04:45	16%		151	
jeu 01 oct	12:00	14:30	12:00	14:40	02:40	6%		85	
jeu 01 oct	19:00	23:00	19:00	23:00	04:00	0%		127	
ven 02 oct	12:00	15:00			00:00			0	Arrangement avec une équipière pour ne pas
sam 03 oct	19:00	22:00	19:00	22:00	03:00	0%	21,75	95	travailler ce jour. Convenance perso.
mar 06 oct	12:00	14:00	12:00	14:00	02:00	0%		63	
mer 07 oct	12:00	14:00	12:00	14:00	02:00	0%		63	
mer 07 oct	19:00	00:00	19:00	00:00	05:00	0%		159	
jeu 08 oct	12:00	14:00	12:00	14:00	02:00	0%		63	
jeu 08 oct	19:00	00:00	19:00	00:00	05:00	0%		159	
ven 09 oct	12:00	14:30	12:00	14:30	02:30	0%		79	
sam 10 oct	12:00	14:00	12:00	14:15	02:15	11%		71	
sam 10 oct	18:30	22:00	18:30	21:57	03:27	-1%	24,20	109	
mer 14 oct	12:00	14:00	11:50	14:07	02:17	12%		72	
mer 14 oct	19:00	00:00	19:00	23:57	04:57	-1%		157	
jeu 15 oct	12:00	14:00	11:55	14:03	02:08	6%		68	A l'origine jusqu'à 15h. Diminué pour convenance
ven 16 oct	12:00	15:00	11:45	16:00	04:15	29%		135	personnelle (déménagement)
sam 17 oct	12:00	16:30	12:00	17:00	05:00	10%	18,62	159	Idem
mar 20 oct	12:00	14:00	11:55	14:08	02:13	10%		70	
mer 21 oct	12:00	14:00	12:00	14:46	02:46	28%		88	
jeu 22 oct	19:00	23:00	19:00	23:30	04:30	11%		143	
ven 23 oct	12:00	17:00	12:00	17:00	05:00	0%		159	
sam 24 oct	12:00	16:30	12:00	16:30	04:30	0%		143	
sam 24 oct	17:00	22:00	17:00	22:00	05:00	0%	23,98	159	

	Indiqué sur le planning		Réellement effectué			écart prévu effectué	Nombre Heure/sem	Net / Shift	Commentaires
	Heure Deb	Heure Fin	Heure Deb	Heure fin	durée				
mar 27 oct	12:00	14:00	11:50	15:05	03:15	38%		103	
mer 28 oct	12:00	14:00	12:00	14:00	02:00	0%		63	
jeu 29 oct	18:00	23:00	18:00	23:00	05:00	0%		159	
ven 30 oct	12:00	15:00	12:00	15:00	03:00	0%		95	
sam 31 oct	12:00	15:00	12:00	16:00	04:00	25%	17,25	127	
mar 03 nov	12:00	14:00	12:00	14:00	02:00	0%		63	
mer 04 nov	12:00	14:00			00:00			0	Annulé à ma demande (colloque avoué en cours)
jeu 05 nov	12:00	14:00	12:00	14:00	02:00	0%		63	
ven 06 nov	12:00	17:00	12:00	17:00	05:00	0%		159	
sam 07 nov	12:00	16:30	12:00	16:30	04:30	0%		143	
sam 07 nov	17:00	22:00	17:15	20:00	02:45	-82%	16,25	87	Diminué pour convenance perso.

Annexe III : Détail des professions pour les CS étudiées

54 : Employés administratifs

- 5411 : secrétaires
- 5412 : dactylos, sténo-dactylos (sans secrétariat), opératrices sur machines de bureau
- 5413 : dactylos, sténo-dactylos (sans secrétariat)
- 5414 : opératrices sur machines spécialisées de bureau
- 5415 : opératrices de saisie en informatique
- 5416 : opérateurs d'exploitation en informatique
- 5417 : standardistes, téléphonistes
- 5421 : employés des services comptables ou financiers
- 5422 : employés qualifiés des services comptables ou financiers
- 5423 : employés non qualifiés des services comptables ou financiers
- 5424 : employés administratifs divers d'entreprise
- 5425 : employés qualifiés des services du personnel et des services juridiques
- 5426 : employés qualifiés des autres services administratifs
- 5427 : employés administratifs non qualifiés
- 5428 : dessinateurs d'exécution
- 5431 : employés des services techniques de la banque, guichetiers
- 5432 : guichetiers de banque
- 5433 : employés des services techniques de la banque
- 5434 : employés des services techniques des assurances
- 5441 : contrôleurs des transports (personnels roulants)
- 5442 : agents des services commerciaux des transports et du tourisme
- 5443 : agents administratifs des transports de marchandises
- 5444 : agents et hôtesses d'accueil et d'information
- 5445 : agents et hôtesses d'accompagnement (transports, tourisme)
- 5499 : salariées ne donnant aucune indication sur leur profession

55 : Employés de commerce

- 5511 : vendeurs en gros de biens d'équipement, biens intermédiaires
- 5512 : vendeurs en alimentation
- 5513 : vendeurs en ameublement, décor, équipement du foyer
- 5514 : vendeurs en équipement de la personne, articles de sport
- 5515 : vendeurs en droguerie, bazar, quincaillerie, bricolage
- 5516 : vendeurs en articles de luxe
- 5517 : vendeurs en photo, disques, librairie
- 5518 : employés de libre-service
- 5519 : caissiers de magasin
- 5521 : pompistes et gérants (salariés ou mandataires) de station-service

56 : Employés des services directs aux particuliers

- 5611 : serveurs et commis de restaurant ou de café
- 5612 : serveurs qualifiés (restaurants, cafés)
- 5613 : autres emplois des restaurants, cafés, bars
- 5614 : employés de l'hôtellerie
- 5615 : employés qualifiés de l'hôtellerie
- 5616 : employés non qualifiés de l'hôtellerie
- 5621 : manucures, esthéticiennes, sales
- 5622 : coiffeurs salariés
- 5631 : assistantes maternelles, gardiennes d'enfants et travailleuses familiales
- 5632 : employés de maison et femmes de ménages chez des particuliers
- 5633 : concierges, gardiens d'immeubles
- 5634 : employés des services divers

62 : Ouvriers qualifiés de type industriel

- 6201 : mécaniciens qualifiés d'entretien d'équipement industriel
- 6202 : électromécanicien, électroniciens qualifiés d'entretien d'équipement industriel
- 6203 : régleurs qualifiés d'équipements de fabrication (travail des métaux, mécanique)
- 6204 : régleurs qualifiés d'équipements de fabrication (sauf travail des métaux)
- 6211 : bobiniers qualifiés
- 6212 : bobiniers qualifiés (bobinage, montage à l'unité ou en petite série)
- 6213 : autres bobiniers qualifiés
- 6214 : câbleurs qualifiés
- 6215 : monteurs câbleurs en électricité (montage à l'unité ou en petite série)
- 6216 : câbleurs qualifiés en électronique (prototype, unité, petite série)
- 6217 : autres monteurs câbleurs en électronique, électricité
- 6218 : plateformistes, contrôleurs qualifiés de matériel électrique ou électronique
- 6220 : forgerons qualifiés
- 6221 : chaudronniers, tôliers industriels qualifiés
- 6222 : tuyauteurs industriels qualifiés
- 6223 : soudeurs qualifiés sur métaux
- 6224 : soudeurs manuels qualifiés
- 6225 : opérateurs qualifiés sur machine de soudage
- 6226 : ouvriers très qualif. travaillant par enlèvement de métal (à l'unité, pte série sur mach. classique)
- 6227 : ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal
- 6228 : ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal en moyenne série sur mach. commandes numériques
- 6229 : ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal sur machines à commandes numériques
- 6231 : monteurs qualifiés d'ensembles mécaniques
- 6232 : ajusteurs-monteurs, ajusteurs-metteurs au point d'ensembles mécaniques, petite série
- 6233 : monteurs qualifiés d'ensembles mécaniques travaillant en moyenne série
- 6234 : monteurs qualifiés en charpente métallique
- 6235 : traceurs qualifiés
- 6236 : ouvriers qualifiés de contrôle et d'essais en mécanique, métallurgie
- 6237 : ouvriers qualifiés des traitements thermiques et de surface sur métaux
- 6238 : mécaniciens, ajusteurs qualifiés, sans autre indication
- 6241 : chefs d'équipe du gros œuvre et des travaux publics
- 6242 : ouvriers qualifiés du travail du béton
- 6243 : conducteurs qualifiés d'engins de chantiers du BTP
- 6244 : autres ouvriers des travaux publics
- 6245 : mineurs de fond qualifiés
- 6246 : ouvriers qualifiés de l'extraction (carrières, pétrole, gaz ...)
- 6251 : ouvriers qualifiés sur installations ou machines de la chimie
- 6252 : opérateurs très qualifiés sur installations de conduite complexe
- 6253 : opérateurs qualifiés sur installation de conduite simple de la chimie
- 6254 : ouvriers qualifiés de laboratoire (chimie)
- 6255 : ouvriers qualifiés des industries agricoles et alimentaires
- 6256 : opérateurs très qualifiés sur installations de conduite complexe
- 6257 : opérateurs qualifiés conducteurs de machines des IAA
- 6258 : autres ouvriers qualifiés des IAA (composition, mise au titre)
- 6261 : ouvriers qualifiés de la métallurgie, du verre, de la céramique et des mat. de construction
- 6262 : surveillants opérateurs sur installation lourde en métallurgie, verre, céramique et mat. constr.)
- 6263 : conducteurs de machine qualifiés en métallurgie, verre, céramique
- 6264 : ouvriers qualifiés de la fabrication des papiers et cartons
- 6265 : ouvriers qualifiés des industries lourdes du bois
- 6271 : conducteurs de machines du textile et de la tannerie-mégisserie
- 6272 : ouvriers qualifiés de la coupe et des finitions des vêtements

6273 : mécaniciennes en confection qualifiées
6274 : ouvriers qualifiés du travail industriel du cuir
6281 : ouvriers de la photogravure et des laboratoires photographiques et cinématographiques
6282 : ouvriers de la composition
6283 : ouvriers de l'impression
6284 : ouvriers qualifiés de la brochure, de la reliure et du façonnage du papier-carton
6291 : ouvriers qualifiés de scierie
6292 : ouvriers qualifiés de la menuiserie industrielle et de l'ameublement
6293 : surveillants qualifiés d'exploitation (électricité, gaz, eau, chauffage)
6294 : agents qualifiés de laboratoire (sauf chimie et santé)
6299 : ouvriers qualifiés divers de type industriel et ouvriers qualifiés mal désignés

63 : Ouvriers qualifiés de type artisanal

6301 : jardiniers
6311 : électriciens qualifiés du bâtiment
6312 : dépanneurs qualifiés en radio-télévision, électroménager
6313 : électromécaniciens qualifiés d'entretien d'équipements non industriels
6321 : carrossiers d'automobile qualifiés
6322 : métalliers, serruriers qualifiés
6323 : mécaniciens qualifiés d'automobiles (entretien, réparation)
6324 : mécaniciens qualifiés d'entretien d'équipements non industriels
6331 : charpentiers en bois qualifiés
6332 : menuisiers qualifiés du bâtiment
6341 : maçons qualifiés
6342 : ouvriers qualifiés du travail de la pierre
6343 : couvreurs qualifiés
6344 : plombiers et chauffagistes qualifiés
6345 : peintres et ouvriers qualifiés des finitions du bâtiment
6346 : monteurs qualifiés en agencement, isolation
6347 : ouvriers qualifiés d'entretien général des bâtiments
6351 : bouchers (sauf industrie de la viande)
6352 : charcutiers (sauf industrie de la viande)
6353 : boulangers, pâtisseries (sauf activité industrielle)
6354 : cuisiniers qualifiés
6371 : tailleurs et couturières qualifiés
6372 : ouvriers qualifiés du travail des étoffes (sauf fabrication de vêtements)
6373 : ouvriers qualifiés de type artisanal du travail du cuir
6391 : modelers (sauf modelers de métal), mouleurs-noyauteurs à la main
6392 : ouvriers d'artisans
6393 : auxiliaires des spectacles
6394 : ouvriers qualifiés du travail du verre ou de la céramique à la main
6399 : ouvriers qualifiés divers de type artisanal

67 : Ouvriers non qualifiés de type industriel

6711 : ouvriers non qualifiés de l'électricité et de l'électronique
6721 : ouvriers non qualifiés travaillant par enlèvement de métal
6722 : ouvriers non qualifiés travaillant par formage de métal
6723 : ouvriers non qualifiés de montage, de contrôle, etc., en mécanique
6741 : ouvriers non qualifiés des travaux publics et du travail du béton
6742 : aides-mineurs, ouvriers non qualifiés de l'extraction
6751 : ouvriers non qualifiés de la chimie
6752 : ouvriers non qualifiés sur machines ou installations de la chimie
6753 : autres ouvriers non qualifiés de la chimie
6754 : ouvriers non qualifiés des industries agricoles et alimentaires
6755 : ouvriers non qualifiés sur machines des IAA
6756 : autres ouvriers non qualifiés des IAA

- 6761 : ouvriers non qualifiés de la métallurgie, du verre, de la céramique et des mat. de constr.
- 6762 : ouvriers non qualifiés sur machine en métallurgie, verre, céramique et mat. de construction
- 6763 : autres ouvriers non qualifiés en métallurgie, verre, céramique, matériaux de construction
- 6764 : ouvriers non qualifiés de la fabrication du papier-carton et des industries lourdes du bois

6771 : ouvriers non qualifiés du textile et de la tannerie-mégisserie

6772 : ouvriers non qualifiés de la confection

6773 : ouvriers non qualifiés du travail du cuir

6791 : ouvriers non qualifiés du travail du bois

6792 : manutentionnaires, agents non qualifiés des services d'exploitation des industries

6793 : ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition

6799 : ouvriers non qualifiés divers de type industriel et ouvriers mal désignés

68 : Ouvriers non qualifiés de type artisanal

6821 : métalliers, serruriers, réparateurs en mécanique non qualifiés

6841 : ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment

6842 : ouvriers non qualifiés du second œuvre du bâtiment

6851 : apprentis boulangers, bouchers, charcutiers

6891 : nettoyeurs

6899 : ouvriers non qualifiés divers de type artisanal

Annexe IV : Tableaux de l'effet propre de la double contrainte

Tableau 41 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de rester longtemps debout ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	21%	27%	20%	1%	-6%	26%
Professions Intermédiaires	44%	46%	44%	1%	-2%	46%
Employés	46%	52%	45%	1%	-6%	51%
<i>dont Employés de commerce</i>	71%	78%	71%	0%	-5%	76%
<i>dont Employés de service</i>	93%	75%	86%	7%	8%	78%
<i>dont Employés administratifs</i>	10%	10%	9%	0%	-1%	10%
Ouvriers	73%	77%	73%	0%	-3%	76%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	79%	79%	79%	0%	1%	79%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	88%	90%	89%	0%	-1%	89%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	84%	81%	82%	3%	0%	82%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	88%	91%	89%	-1%	-1%	90%
Moyenne	51%	55%	51%	1%	-3%	54%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 42 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle d'effectuer des mouvements douloureux ou fatigants ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	8%	5%	6%	3%	0%	6%
Professions Intermédiaires	26%	19%	22%	4%	2%	21%
Employés	35%	30%	30%	5%	-2%	31%
<i>dont Employés de commerce</i>	51%	40%	45%	6%	2%	43%
<i>dont Employés de service</i>	47%	39%	41%	6%	1%	40%
<i>dont Employés administratifs</i>	11%	7%	8%	2%	0%	8%
Ouvriers	63%	57%	56%	7%	-2%	59%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	57%	52%	53%	4%	-1%	54%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	68%	68%	64%	3%	-4%	68%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	72%	53%	58%	15%	0%	58%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	70%	63%	61%	9%	-3%	65%
Moyenne	38%	32%	33%	5%	0%	34%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 43 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle d'effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	21%	15%	16%	5%	0%	16%
Professions Intermédiaires	39%	30%	35%	4%	2%	33%
Employés	41%	34%	35%	6%	-1%	35%
<i>dont Employés de commerce</i>	46%	44%	43%	3%	-2%	45%
<i>dont Employés de service</i>	56%	36%	51%	5%	12%	39%
<i>dont Employés administratifs</i>	22%	12%	15%	7%	0%	15%
Ouvriers	46%	45%	43%	3%	-3%	45%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	47%	49%	47%	0%	-1%	48%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	47%	45%	44%	2%	-2%	46%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	57%	43%	48%	9%	1%	46%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	49%	47%	42%	7%	-5%	47%
Moyenne	39%	34%	35%	4%	0%	35%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 44 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de porter ou déplacer des charges lourdes ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	13%	9%	10%	3%	0%	10%
Professions Intermédiaires	33%	24%	29%	4%	2%	26%
Employés	40%	34%	34%	6%	-1%	36%
<i>dont Employés de commerce</i>	64%	55%	57%	7%	0%	57%
<i>dont Employés de service</i>	53%	40%	44%	9%	2%	42%
<i>dont Employés administratifs</i>	13%	10%	11%	2%	0%	11%
Ouvriers	67%	58%	60%	7%	-1%	61%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	60%	50%	52%	7%	0%	53%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	75%	74%	71%	3%	-3%	74%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	73%	53%	59%	14%	1%	58%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	70%	61%	64%	6%	1%	63%
Moyenne	44%	35%	38%	5%	1%	38%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 45 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle d'effectuer d'autres efforts physiques importants ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	6%	5%	5%	1%	0%	5%
Professions Intermédiaires	20%	13%	16%	4%	1%	15%
Employés	23%	20%	19%	4%	-2%	21%
<i>dont Employés de commerce</i>	25%	19%	21%	4%	1%	21%
<i>dont Employés de service</i>	32%	25%	27%	6%	1%	26%
<i>dont Employés administratifs</i>	5%	3%	4%	1%	0%	4%
Ouvriers	49%	42%	42%	7%	-2%	44%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	43%	35%	37%	6%	-1%	37%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	53%	56%	51%	2%	-4%	55%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	48%	36%	38%	10%	0%	39%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	62%	45%	48%	15%	-1%	48%
Moyenne	28%	23%	24%	4%	0%	24%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 46 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de rester de subir des secousses ou vibrations ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	3%	3%	3%	0%	0%	3%
Professions Intermédiaires	10%	7%	8%	1%	1%	8%
Employés	7%	5%	5%	2%	0%	5%
<i>dont Employés de commerce</i>	6%	3%	4%	2%	0%	3%
<i>dont Employés de service</i>	2%	1%	2%	0%	0%	1%
<i>dont Employés administratifs</i>	2%	1%	1%	1%	0%	2%
Ouvriers	35%	29%	31%	4%	0%	31%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	26%	24%	24%	2%	-1%	25%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	27%	30%	24%	2%	-5%	29%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	23%	19%	18%	5%	-2%	20%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	26%	19%	21%	5%	1%	20%
Moyenne	16%	12%	14%	2%	1%	13%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 47 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de ne pas quitter votre travail des yeux ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	21%	15%	16%	5%	0%	16%
Professions Intermédiaires	32%	23%	26%	6%	0%	26%
Employés	38%	26%	30%	8%	2%	28%
<i>dont Employés de commerce</i>	47%	28%	36%	11%	3%	33%
<i>dont Employés de service</i>	29%	23%	28%	1%	4%	24%
<i>dont Employés administratifs</i>	38%	25%	29%	9%	0%	29%
Ouvriers	54%	44%	49%	5%	2%	47%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	58%	52%	54%	4%	0%	54%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	47%	34%	41%	5%	3%	38%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	57%	52%	53%	5%	-1%	53%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	43%	24%	34%	9%	6%	28%
Moyenne	40%	29%	34%	6%	2%	32%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 48 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de lire des lettres ou des chiffres de petites tailles, mal imprimés, mal écrits ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	44%	32%	36%	8%	1%	35%
Professions Intermédiaires	44%	32%	37%	7%	2%	35%
Employés	46%	27%	36%	9%	5%	31%
<i>dont Employés de commerce</i>	40%	26%	32%	8%	3%	29%
<i>dont Employés de service</i>	12%	3%	6%	6%	2%	5%
<i>dont Employés administratifs</i>	60%	44%	49%	11%	0%	49%
Ouvriers	32%	19%	26%	6%	3%	23%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	44%	27%	36%	7%	4%	32%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	23%	17%	20%	3%	1%	19%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	32%	17%	23%	9%	3%	21%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	19%	6%	11%	8%	2%	8%
Moyenne	40%	26%	33%	7%	3%	30%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 49 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle d'examiner des objets très petits, des détails fins ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	15%	10%	12%	3%	1%	11%
Professions Intermédiaires	29%	16%	23%	5%	3%	20%
Employés	15%	8%	10%	5%	1%	10%
<i>dont Employés de commerce</i>	21%	10%	13%	7%	1%	13%
<i>dont Employés de service</i>	7%	3%	5%	2%	1%	4%
<i>dont Employés administratifs</i>	13%	6%	8%	6%	0%	8%
Ouvriers	30%	21%	25%	5%	2%	23%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	48%	35%	43%	5%	4%	39%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	27%	18%	24%	3%	3%	21%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	29%	24%	27%	3%	1%	26%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	29%	9%	18%	11%	5%	13%
Moyenne	23%	14%	19%	5%	2%	16%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 50 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de faire attention à des signaux visuels brefs, imprévisibles ou difficiles à détecter ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	11%	6%	7%	3%	0%	7%
Professions Intermédiaires	18%	9%	13%	4%	1%	12%
Employés	15%	8%	10%	5%	0%	10%
<i>dont Employés de commerce</i>	16%	7%	11%	5%	2%	9%
<i>dont Employés de service</i>	7%	2%	5%	3%	1%	3%
<i>dont Employés administratifs</i>	10%	5%	6%	4%	0%	6%
Ouvriers	26%	17%	22%	4%	2%	20%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	32%	25%	28%	5%	1%	27%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	14%	11%	12%	2%	0%	12%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	20%	14%	17%	3%	1%	15%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	17%	7%	10%	7%	1%	9%
Moyenne	19%	11%	14%	4%	2%	13%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 51 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de faire attention à des signaux sonores brefs, imprévisibles ou difficiles à détecter ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	7%	5%	6%	2%	0%	6%
Professions Intermédiaires	19%	10%	14%	5%	1%	13%
Employés	16%	10%	12%	5%	0%	11%
<i>dont Employés de commerce</i>	20%	11%	15%	5%	1%	13%
<i>dont Employés de service</i>	14%	4%	8%	5%	3%	6%
<i>dont Employés administratifs</i>	8%	4%	5%	3%	0%	5%
Ouvriers	26%	17%	22%	5%	2%	20%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	32%	25%	28%	5%	1%	27%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	19%	13%	16%	3%	1%	15%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	22%	14%	17%	5%	1%	16%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	22%	8%	14%	8%	3%	11%
Moyenne	19%	11%	15%	4%	1%	13%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 52 : L'exécution de votre travail, vous impose-t-elle de rester longtemps dans une autre posture pénible ou fatigante à la longue ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	18%	11%	13%	5%	0%	13%
Professions Intermédiaires	29%	24%	26%	3%	0%	26%
Employés	43%	36%	36%	7%	-1%	37%
<i>dont Employés de commerce</i>	51%	45%	47%	4%	1%	46%
<i>dont Employés de service</i>	55%	42%	50%	5%	6%	44%
<i>dont Employés administratifs</i>	30%	18%	21%	8%	0%	21%
Ouvriers	61%	56%	56%	5%	-1%	57%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	57%	50%	51%	6%	-1%	52%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	68%	66%	65%	2%	-1%	67%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	61%	53%	55%	6%	0%	55%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	69%	62%	62%	7%	-2%	64%
Moyenne	42%	36%	37%	5%	0%	37%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 53 : A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à respirer des fumées ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	16%	10%	13%	3%	1%	11%
Professions Intermédiaires	23%	14%	19%	4%	2%	17%
Employés	20%	15%	17%	2%	1%	16%
<i>dont Employés de commerce</i>	<i>13%</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>	<i>2%</i>	<i>0%</i>	<i>12%</i>
<i>dont Employés de service</i>	<i>31%</i>	<i>13%</i>	<i>30%</i>	<i>1%</i>	<i>14%</i>	<i>16%</i>
<i>dont Employés administratifs</i>	<i>16%</i>	<i>12%</i>	<i>13%</i>	<i>4%</i>	<i>0%</i>	<i>13%</i>
Ouvriers	37%	30%	33%	4%	2%	32%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	<i>39%</i>	<i>38%</i>	<i>37%</i>	<i>2%</i>	<i>-1%</i>	<i>38%</i>
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	<i>45%</i>	<i>33%</i>	<i>39%</i>	<i>6%</i>	<i>2%</i>	<i>37%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	<i>27%</i>	<i>20%</i>	<i>22%</i>	<i>6%</i>	<i>0%</i>	<i>22%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	<i>33%</i>	<i>23%</i>	<i>29%</i>	<i>4%</i>	<i>4%</i>	<i>25%</i>
Moyenne	26%	18%	22%	3%	2%	20%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 54 : A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à respirer des poussières ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	16%	13%	12%	4%	-1%	13%
Professions Intermédiaires	30%	22%	27%	3%	2%	24%
Employés	29%	28%	26%	3%	-3%	28%
<i>dont Employés de commerce</i>	37%	31%	32%	4%	0%	33%
<i>dont Employés de service</i>	40%	31%	32%	8%	-1%	32%
<i>dont Employés administratifs</i>	16%	14%	15%	1%	0%	15%
Ouvriers	65%	65%	62%	3%	-2%	65%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	67%	66%	65%	2%	-2%	67%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	65%	71%	65%	0%	-4%	69%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	68%	54%	56%	12%	-1%	57%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	81%	76%	74%	7%	-3%	78%
Moyenne	39%	35%	36%	3%	0%	36%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 55 : A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à respirer des toxiques ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	8%	6%	6%	2%	0%	7%
Professions Intermédiaires	19%	11%	16%	3%	2%	14%
Employés	13%	10%	10%	3%	0%	10%
<i>dont Employés de commerce</i>	9%	9%	8%	1%	-1%	9%
<i>dont Employés de service</i>	23%	8%	17%	6%	7%	11%
<i>dont Employés administratifs</i>	5%	4%	4%	1%	0%	4%
Ouvriers	37%	33%	34%	3%	0%	34%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	45%	38%	42%	4%	1%	40%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	42%	36%	38%	4%	0%	38%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	29%	25%	25%	4%	-1%	26%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	38%	32%	34%	4%	1%	34%
Moyenne	22%	16%	19%	3%	1%	18%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 56 : A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à manipuler ou être en contact avec des produits toxiques ou nocifs ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	9%	8%	7%	1%	-1%	8%
Professions Intermédiaires	26%	16%	22%	4%	3%	19%
Employés	19%	15%	15%	4%	-1%	16%
<i>dont Employés de commerce</i>	22%	13%	15%	7%	0%	15%
<i>dont Employés de service</i>	37%	18%	28%	8%	8%	21%
<i>dont Employés administratifs</i>	3%	3%	3%	0%	0%	3%
Ouvriers	39%	36%	36%	3%	-1%	37%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	48%	41%	44%	4%	2%	43%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	46%	42%	43%	3%	-1%	43%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	27%	24%	23%	4%	-1%	25%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	51%	39%	40%	11%	-1%	41%
Moyenne	26%	20%	23%	3%	1%	22%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 57 : A votre emplacement de travail, êtes-vous amené(e) à manipuler ou être en contact avec des produits explosifs ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	5%	3%	3%	2%	0%	3%
Professions Intermédiaires	9%	6%	8%	1%	1%	7%
Employés	6%	5%	5%	1%	0%	5%
<i>dont Employés de commerce</i>	6%	7%	6%	0%	-1%	7%
<i>dont Employés de service</i>	3%	1%	2%	1%	1%	1%
<i>dont Employés administratifs</i>	1%	0%	1%	0%	0%	1%
Ouvriers	16%	10%	13%	3%	1%	12%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	16%	15%	16%	0%	1%	15%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	20%	11%	16%	4%	2%	14%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	11%	6%	8%	3%	0%	7%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	14%	8%	11%	3%	2%	10%
Moyenne	10%	7%	8%	2%	1%	8%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 58 : A votre emplacement de travail, risquez-vous d'être atteint par la chute ou la projection de matériaux ou d'objets ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	10%	7%	7%	3%	0%	8%
Professions Intermédiaires	25%	16%	22%	3%	3%	19%
Employés	17%	11%	12%	5%	0%	12%
<i>dont Employés de commerce</i>	28%	16%	20%	9%	0%	19%
<i>dont Employés de service</i>	20%	6%	13%	7%	5%	9%
<i>dont Employés administratifs</i>	5%	2%	3%	2%	0%	3%
Ouvriers	51%	44%	45%	6%	-1%	46%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	54%	48%	49%	5%	-1%	50%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	53%	54%	49%	4%	-5%	54%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	48%	34%	37%	10%	0%	37%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	55%	36%	41%	15%	1%	40%
Moyenne	29%	21%	25%	5%	2%	23%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 59 : A votre emplacement de travail, risquez-vous de faire une chute grave ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	10%	6%	7%	3%	0%	7%
Professions Intermédiaires	21%	15%	19%	2%	2%	17%
Employés	24%	18%	17%	6%	-2%	19%
<i>dont Employés de commerce</i>	<i>35%</i>	<i>16%</i>	<i>21%</i>	<i>14%</i>	<i>0%</i>	<i>21%</i>
<i>dont Employés de service</i>	<i>37%</i>	<i>23%</i>	<i>28%</i>	<i>9%</i>	<i>3%</i>	<i>25%</i>
<i>dont Employés administratifs</i>	<i>7%</i>	<i>4%</i>	<i>5%</i>	<i>3%</i>	<i>0%</i>	<i>5%</i>
Ouvriers	48%	44%	43%	4%	-2%	45%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	<i>40%</i>	<i>39%</i>	<i>38%</i>	<i>3%</i>	<i>-2%</i>	<i>40%</i>
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	<i>54%</i>	<i>59%</i>	<i>51%</i>	<i>3%</i>	<i>-6%</i>	<i>57%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	<i>47%</i>	<i>30%</i>	<i>34%</i>	<i>13%</i>	<i>0%</i>	<i>34%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	<i>51%</i>	<i>43%</i>	<i>41%</i>	<i>9%</i>	<i>-3%</i>	<i>44%</i>
Moyenne	29%	23%	25%	4%	0%	25%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 60 : A votre emplacement de travail, risquez-vous d'être électrocuté(e) ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	8%	7%	7%	1%	0%	7%
Professions Intermédiaires	20%	12%	17%	3%	3%	14%
Employés	11%	8%	8%	3%	-1%	9%
<i>dont Employés de commerce</i>	<i>13%</i>	<i>6%</i>	<i>8%</i>	<i>6%</i>	<i>0%</i>	<i>8%</i>
<i>dont Employés de service</i>	<i>24%</i>	<i>11%</i>	<i>17%</i>	<i>6%</i>	<i>5%</i>	<i>13%</i>
<i>dont Employés administratifs</i>	<i>5%</i>	<i>3%</i>	<i>3%</i>	<i>2%</i>	<i>0%</i>	<i>3%</i>
Ouvriers	32%	25%	27%	5%	0%	27%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	<i>40%</i>	<i>33%</i>	<i>35%</i>	<i>5%</i>	<i>0%</i>	<i>35%</i>
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	<i>46%</i>	<i>35%</i>	<i>38%</i>	<i>8%</i>	<i>0%</i>	<i>38%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	<i>22%</i>	<i>14%</i>	<i>16%</i>	<i>7%</i>	<i>0%</i>	<i>16%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	<i>37%</i>	<i>22%</i>	<i>26%</i>	<i>11%</i>	<i>1%</i>	<i>25%</i>
Moyenne	20%	13%	17%	3%	1%	15%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 61 : A votre emplacement de travail, risquez-vous d'être brûlé(e) ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	8%	6%	6%	2%	0%	6%
Professions Intermédiaires	21%	11%	17%	4%	3%	14%
Employés	17%	12%	12%	5%	-1%	13%
<i>dont Employés de commerce</i>	18%	9%	10%	8%	-1%	11%
<i>dont Employés de service</i>	44%	19%	34%	10%	11%	23%
<i>dont Employés administratifs</i>	3%	1%	2%	1%	0%	2%
Ouvriers	39%	30%	35%	4%	3%	33%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	43%	42%	41%	2%	-1%	42%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	58%	43%	55%	3%	7%	48%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	27%	21%	23%	4%	0%	23%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	39%	20%	30%	8%	6%	24%
Moyenne	24%	16%	20%	4%	2%	18%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 62 : A votre emplacement de travail, risquez-vous des blessures sur machines ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	6%	3%	4%	2%	0%	4%
Professions Intermédiaires	17%	10%	15%	2%	3%	12%
Employés	8%	5%	5%	2%	0%	6%
<i>dont Employés de commerce</i>	<i>13%</i>	<i>10%</i>	<i>11%</i>	<i>3%</i>	<i>0%</i>	<i>11%</i>
<i>dont Employés de service</i>	<i>14%</i>	<i>3%</i>	<i>9%</i>	<i>5%</i>	<i>4%</i>	<i>5%</i>
<i>dont Employés administratifs</i>	<i>2%</i>	<i>1%</i>	<i>2%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>1%</i>
Ouvriers	47%	43%	43%	4%	-1%	44%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	<i>64%</i>	<i>62%</i>	<i>63%</i>	<i>1%</i>	<i>0%</i>	<i>63%</i>
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	<i>52%</i>	<i>45%</i>	<i>48%</i>	<i>5%</i>	<i>0%</i>	<i>48%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	<i>49%</i>	<i>47%</i>	<i>45%</i>	<i>4%</i>	<i>-2%</i>	<i>47%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	<i>41%</i>	<i>25%</i>	<i>34%</i>	<i>7%</i>	<i>6%</i>	<i>28%</i>
Moyenne	23%	17%	20%	3%	2%	19%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 63 : A votre emplacement de travail, risquez-vous des blessures avec des outils ou des matériaux ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	10%	7%	7%	3%	0%	8%
Professions Intermédiaires	31%	20%	28%	3%	4%	24%
Employés	21%	13%	15%	6%	0%	15%
<i>dont Employés de commerce</i>	37%	20%	25%	12%	0%	25%
<i>dont Employés de service</i>	36%	13%	29%	7%	12%	17%
<i>dont Employés administratifs</i>	4%	2%	2%	1%	0%	2%
Ouvriers	67%	59%	61%	6%	0%	62%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	75%	69%	71%	4%	0%	70%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	87%	79%	81%	6%	-1%	82%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	58%	47%	48%	10%	-2%	50%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	67%	46%	59%	9%	8%	50%
Moyenne	37%	27%	33%	5%	3%	30%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 64 : A votre emplacement de travail, risquez-vous des irradiations (rayons x, gamma...) ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	3%	4%	3%	0%	0%	4%
Professions Intermédiaires	6%	4%	5%	1%	1%	5%
Employés	3%	2%	3%	1%	0%	3%
<i>dont Employés de commerce</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>dont Employés de service</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<i>dont Employés administratifs</i>	1%	1%	1%	0%	0%	1%
Ouvriers	4%	3%	3%	1%	0%	3%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	7%	6%	6%	1%	0%	6%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	2%	2%	2%	0%	0%	2%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	2%	1%	2%	1%	0%	2%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	3%	1%	2%	2%	0%	2%
Moyenne	4%	3%	4%	1%	0%	3%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 65 : A votre emplacement de travail, risquez-vous des accidents de la circulation (en cours de travail) ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	39%	29%	35%	4%	3%	32%
Professions Intermédiaires	39%	32%	36%	3%	2%	34%
Employés	20%	18%	17%	3%	-1%	18%
<i>dont Employés de commerce</i>	13%	9%	10%	3%	-1%	10%
<i>dont Employés de service</i>	12%	16%	10%	2%	-5%	15%
<i>dont Employés administratifs</i>	18%	11%	12%	5%	-1%	13%
Ouvriers	44%	34%	39%	5%	2%	37%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	30%	25%	26%	4%	0%	27%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	40%	38%	36%	5%	-3%	39%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	26%	17%	19%	7%	0%	19%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	36%	26%	28%	8%	0%	28%
Moyenne	35%	27%	31%	4%	2%	29%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 66 : Une erreur dans votre travail peut-elle ou pourrait-elle entraîner : des conséquences graves pour la qualité du produit ou du service ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	82%	63%	74%	8%	5%	68%
Professions Intermédiaires	83%	65%	74%	9%	4%	71%
Employés	68%	53%	59%	8%	3%	57%
<i>dont Employés de commerce</i>	59%	46%	51%	8%	2%	49%
<i>dont Employés de service</i>	60%	42%	52%	7%	7%	45%
<i>dont Employés administratifs</i>	66%	52%	57%	9%	1%	56%
Ouvriers	81%	65%	73%	8%	4%	69%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	88%	77%	82%	6%	1%	80%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	83%	69%	78%	5%	5%	73%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	74%	63%	66%	8%	0%	66%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	71%	39%	53%	18%	7%	46%
Moyenne	78%	61%	69%	8%	4%	65%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 67 : Une erreur dans votre travail peut-elle ou pourrait-elle entraîner : des coûts financiers importants pour l'entreprise ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	68%	52%	66%	3%	9%	56%
Professions Intermédiaires	69%	47%	62%	7%	9%	54%
Employés	49%	31%	39%	9%	4%	35%
<i>dont Employés de commerce</i>	51%	42%	45%	7%	0%	44%
<i>dont Employés de service</i>	33%	11%	22%	11%	7%	15%
<i>dont Employés administratifs</i>	60%	43%	49%	12%	1%	48%
Ouvriers	73%	58%	65%	7%	3%	62%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	81%	69%	74%	7%	2%	72%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	70%	58%	64%	6%	2%	62%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	66%	54%	58%	8%	1%	57%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	56%	35%	44%	12%	5%	39%
Moyenne	64%	45%	57%	7%	7%	50%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 68 : Une erreur de votre part peut-elle ou pourrait-elle entraîner : des conséquences dangereuses pour votre sécurité ou celle d'autres personnes ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	26%	25%	24%	2%	-1%	25%
Professions Intermédiaires	42%	40%	39%	3%	-1%	40%
Employés	28%	32%	27%	1%	-4%	31%
<i>dont Employés de commerce</i>	17%	16%	16%	0%	0%	16%
<i>dont Employés de service</i>	32%	37%	31%	2%	-6%	37%
<i>dont Employés administratifs</i>	7%	9%	8%	-1%	0%	9%
Ouvriers	56%	47%	52%	4%	3%	49%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	51%	48%	49%	2%	0%	49%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	63%	57%	60%	3%	1%	59%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	42%	33%	35%	7%	0%	35%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	50%	34%	41%	9%	3%	38%
Moyenne	41%	37%	38%	3%	0%	38%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 69 : Une erreur dans votre travail peut-elle ou pourrait-elle entraîner : des sanctions à votre égard ? (risque pour votre emploi, diminution importante de votre rémunération)

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	66%	55%	60%	6%	2%	58%
Professions Intermédiaires	68%	61%	63%	5%	0%	63%
Employés	63%	56%	58%	5%	0%	57%
<i>dont Employés de commerce</i>	64%	53%	59%	4%	3%	56%
<i>dont Employés de service</i>	60%	50%	52%	8%	0%	51%
<i>dont Employés administratifs</i>	54%	48%	50%	4%	0%	50%
Ouvriers	67%	58%	63%	4%	2%	61%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	69%	62%	64%	5%	0%	64%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	66%	58%	63%	3%	2%	61%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	64%	57%	59%	5%	0%	59%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	60%	47%	48%	11%	-1%	50%
Moyenne	66%	58%	61%	5%	1%	60%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 70 : Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines plus longtemps que l'horaire habituel ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	85%	79%	82%	3%	1%	81%
Professions Intermédiaires	80%	70%	75%	5%	2%	73%
Employés	68%	56%	61%	7%	2%	59%
<i>dont Employés de commerce</i>	79%	64%	67%	12%	0%	68%
<i>dont Employés de service</i>	68%	50%	60%	8%	7%	53%
<i>dont Employés administratifs</i>	70%	62%	65%	5%	0%	65%
Ouvriers	67%	52%	58%	9%	2%	56%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	64%	49%	54%	10%	1%	53%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	72%	58%	64%	8%	2%	63%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	55%	44%	47%	8%	0%	47%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	68%	46%	53%	15%	3%	51%
Moyenne	73%	61%	66%	7%	2%	64%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 71 : Vous arrive-t-il de travailler certaines jours ou certaines semaines plus longtemps que l'horaire habituel ? en raison d'un surcroît d'activité exceptionnel (y compris haute saison), commande urgente à satisfaire, déplacements exceptionnels

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	80%	73%	77%	3%	2%	75%
Professions Intermédiaires	75%	62%	68%	6%	2%	66%
Employés	60%	47%	52%	8%	2%	50%
<i>dont Employés de commerce</i>	67%	51%	55%	12%	0%	55%
<i>dont Employés de service</i>	63%	44%	55%	8%	8%	47%
<i>dont Employés administratifs</i>	63%	53%	56%	7%	0%	56%
Ouvriers	64%	49%	55%	9%	2%	53%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	60%	45%	51%	10%	1%	50%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	70%	55%	62%	9%	1%	60%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	50%	41%	43%	7%	0%	43%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	65%	41%	49%	16%	3%	46%
Moyenne	67%	55%	60%	7%	2%	58%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 72 : Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines plus longtemps que l'horaire habituel ? en raison de l'absence de certaines personnes ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	13%	9%	10%	3%	0%	10%
Professions Intermédiaires	18%	12%	14%	3%	1%	14%
Employés	22%	14%	18%	5%	1%	16%
<i>dont Employés de commerce</i>	40%	27%	30%	9%	0%	30%
<i>dont Employés de service</i>	17%	7%	12%	4%	4%	9%
<i>dont Employés administratifs</i>	20%	13%	15%	4%	0%	15%
Ouvriers	12%	8%	10%	2%	1%	9%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	11%	6%	8%	3%	0%	8%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	11%	8%	10%	1%	1%	9%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	11%	5%	7%	4%	0%	6%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	10%	9%	9%	2%	-1%	9%
Moyenne	17%	11%	13%	3%	1%	13%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 73 : Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines plus longtemps que l'horaire habituel ? pour des raisons personnelles ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	12%	13%	12%	0%	0%	12%
Professions Intermédiaires	7%	11%	9%	-2%	-1%	10%
Employés	8%	6%	7%	1%	1%	7%
<i>dont Employés de commerce</i>	4%	4%	4%	0%	0%	4%
<i>dont Employés de service</i>	4%	4%	3%	1%	-1%	4%
<i>dont Employés administratifs</i>	13%	10%	12%	1%	1%	11%
Ouvriers	4%	3%	4%	1%	0%	4%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	7%	5%	6%	1%	0%	6%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	3%	2%	3%	1%	0%	3%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	4%	4%	4%	0%	0%	4%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	1%	3%	2%	-1%	0%	2%
Moyenne	7%	7%	7%	0%	0%	7%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 74 : Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines moins longtemps que l'horaire habituel ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	40%	36%	38%	2%	1%	37%
Professions Intermédiaires	31%	31%	31%	0%	0%	31%
Employés	30%	26%	27%	2%	1%	26%
<i>dont Employés de commerce</i>	29%	22%	24%	5%	1%	24%
<i>dont Employés de service</i>	38%	34%	36%	2%	1%	35%
<i>dont Employés administratifs</i>	28%	26%	27%	1%	0%	27%
Ouvriers	28%	22%	25%	3%	1%	24%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	23%	19%	20%	3%	0%	20%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	28%	23%	26%	3%	1%	25%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	23%	17%	19%	4%	0%	19%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	30%	19%	23%	7%	2%	21%
Moyenne	31%	27%	29%	2%	1%	28%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 75 : Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines moins longtemps que l'horaire habituel ? en raison d'une insuffisance de commandes, ralentissement de l'activité (y compris morte saison) ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	20%	16%	17%	3%	0%	17%
Professions Intermédiaires	17%	14%	15%	2%	0%	15%
Employés	17%	15%	15%	2%	0%	15%
<i>dont Employés de commerce</i>	23%	14%	17%	6%	0%	16%
<i>dont Employés de service</i>	37%	29%	33%	4%	3%	30%
<i>dont Employés administratifs</i>	12%	10%	10%	1%	0%	11%
Ouvriers	20%	16%	18%	2%	1%	18%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	13%	11%	11%	2%	0%	12%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	20%	18%	19%	1%	1%	18%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	17%	13%	14%	3%	0%	14%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	25%	14%	18%	7%	2%	16%
Moyenne	18%	15%	16%	2%	0%	16%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 76 : En principe, travaillez-vous chaque semaine le même nombre de jours ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	87%	91%	90%	-3%	0%	90%
Professions Intermédiaires	85%	86%	86%	-1%	1%	86%
Employés	81%	83%	82%	-1%	0%	82%
<i>dont Employés de commerce</i>	83%	88%	85%	-2%	-1%	86%
<i>dont Employés de service</i>	88%	88%	86%	2%	-1%	88%
<i>dont Employés administratifs</i>	92%	92%	93%	-1%	1%	92%
Ouvriers	87%	88%	87%	0%	-1%	88%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	85%	85%	85%	0%	0%	85%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	91%	91%	91%	1%	-1%	91%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	87%	88%	87%	0%	0%	87%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	92%	94%	93%	-1%	0%	94%
Moyenne	85%	86%	86%	-1%	0%	86%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 77 : Disposez-vous d'au moins 48 heures consécutives de repos, au cours d'une semaine ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	83%	86%	87%	-3%	1%	86%
Professions Intermédiaires	81%	80%	83%	-2%	3%	81%
Employés	70%	73%	72%	-3%	0%	72%
<i>dont Employés de commerce</i>	38%	40%	39%	-1%	0%	39%
<i>dont Employés de service</i>	53%	69%	60%	-7%	-6%	66%
<i>dont Employés administratifs</i>	90%	90%	91%	-1%	1%	90%
Ouvriers	80%	85%	82%	-2%	-1%	83%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	89%	90%	91%	-1%	0%	90%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	77%	86%	79%	-2%	-4%	83%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	84%	86%	86%	-2%	0%	85%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	76%	79%	79%	-3%	0%	79%
Moyenne	78%	80%	80%	-2%	1%	79%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 78 : Avez-vous des pauses officielles au cours de votre travail ? (pauses réglementaires prévues dans l'organisation du travail)

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	11%	20%	11%	0%	-6%	18%
Professions Intermédiaires	16%	19%	15%	1%	-3%	18%
Employés	23%	18%	21%	2%	2%	19%
<i>dont Employés de commerce</i>	39%	28%	35%	5%	4%	31%
<i>dont Employés de service</i>	14%	8%	12%	2%	3%	9%
<i>dont Employés administratifs</i>	13%	12%	12%	1%	0%	12%
Ouvriers	29%	28%	29%	0%	1%	28%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	27%	32%	30%	-3%	-1%	31%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	19%	15%	18%	1%	2%	16%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	42%	43%	44%	-2%	1%	42%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	19%	16%	19%	0%	2%	17%
Moyenne	22%	21%	21%	1%	0%	21%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 79 : Pouvez-vous choisir le moment où vous prenez ces pauses ? Oui, et vous le déterminez seul(e), sans devoir prévenir personne

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	3%	3%	3%	0%	0%	3%
Professions Intermédiaires	9%	6%	8%	1%	1%	7%
Employés	9%	7%	8%	1%	1%	7%
<i>dont Employés de commerce</i>	<i>10%</i>	<i>9%</i>	<i>9%</i>	<i>1%</i>	<i>0%</i>	<i>9%</i>
<i>dont Employés de service</i>	<i>4%</i>	<i>3%</i>	<i>4%</i>	<i>1%</i>	<i>0%</i>	<i>3%</i>
<i>dont Employés administratifs</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>7%</i>
Ouvriers	11%	10%	11%	0%	1%	10%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	<i>8%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>-2%</i>	<i>0%</i>	<i>10%</i>
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	<i>8%</i>	<i>7%</i>	<i>8%</i>	<i>0%</i>	<i>1%</i>	<i>7%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	<i>8%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>-2%</i>	<i>0%</i>	<i>9%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	<i>8%</i>	<i>5%</i>	<i>7%</i>	<i>1%</i>	<i>1%</i>	<i>6%</i>
Moyenne	9%	7%	9%	0%	1%	8%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 80 : Pouvez-vous choisir le moment où vous prenez ces pauses ? Oui, mais vous devez prévenir votre supérieur hiérarchique ou vos collègues

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	1%	0%	1%	0%	0%	1%
Professions Intermédiaires	2%	2%	2%	0%	0%	2%
Employés	4%	4%	4%	0%	0%	4%
<i>dont Employés de commerce</i>	<i>13%</i>	<i>10%</i>	<i>11%</i>	2%	<i>1%</i>	<i>11%</i>
<i>dont Employés de service</i>	<i>1%</i>	<i>2%</i>	<i>3%</i>	-1%	<i>1%</i>	<i>1%</i>
<i>dont Employés administratifs</i>	<i>2%</i>	<i>2%</i>	<i>2%</i>	0%	<i>0%</i>	<i>2%</i>
Ouvriers	3%	3%	3%	0%	0%	3%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	<i>3%</i>	<i>4%</i>	<i>3%</i>	0%	<i>0%</i>	<i>3%</i>
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	<i>3%</i>	<i>2%</i>	<i>2%</i>	1%	<i>0%</i>	<i>2%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	<i>8%</i>	<i>6%</i>	<i>7%</i>	1%	<i>0%</i>	<i>6%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	<i>3%</i>	<i>3%</i>	<i>3%</i>	0%	<i>1%</i>	<i>3%</i>
Moyenne	3%	3%	3%	0%	0%	3%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 81 : En dehors des pauses prévues, pouvez-vous interrompre votre travail ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	85%	75%	85%	-1%	8%	78%
Professions Intermédiaires	83%	73%	83%	0%	7%	76%
Employés	71%	69%	71%	0%	1%	70%
<i>dont Employés de commerce</i>	54%	55%	56%	-1%	1%	55%
<i>dont Employés de service</i>	52%	63%	56%	-5%	-5%	61%
<i>dont Employés administratifs</i>	85%	83%	84%	1%	0%	84%
Ouvriers	68%	67%	68%	1%	0%	67%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	70%	67%	69%	0%	1%	68%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	76%	76%	75%	1%	-1%	76%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	61%	61%	62%	-1%	1%	61%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	67%	66%	67%	0%	1%	66%
Moyenne	75%	70%	75%	0%	3%	71%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 82 : Y a-t-il des interruptions dues à l'absence de travail à faire ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	13%	11%	11%	2%	0%	11%
Professions Intermédiaires	22%	19%	22%	0%	2%	20%
Employés	23%	24%	24%	-1%	0%	24%
<i>dont Employés de commerce</i>	<i>30%</i>	<i>34%</i>	<i>32%</i>	<i>-2%</i>	<i>-1%</i>	<i>33%</i>
<i>dont Employés de service</i>	<i>31%</i>	<i>31%</i>	<i>37%</i>	<i>-6%</i>	<i>6%</i>	<i>31%</i>
<i>dont Employés administratifs</i>	<i>14%</i>	<i>17%</i>	<i>16%</i>	<i>-1%</i>	<i>0%</i>	<i>16%</i>
Ouvriers	28%	20%	25%	3%	2%	23%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	<i>27%</i>	<i>21%</i>	<i>23%</i>	<i>4%</i>	<i>0%</i>	<i>23%</i>
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	<i>25%</i>	<i>16%</i>	<i>21%</i>	<i>4%</i>	<i>1%</i>	<i>19%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	<i>27%</i>	<i>21%</i>	<i>24%</i>	<i>3%</i>	<i>2%</i>	<i>22%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	<i>19%</i>	<i>14%</i>	<i>18%</i>	<i>1%</i>	<i>3%</i>	<i>15%</i>
Moyenne	23%	20%	22%	1%	1%	21%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 83 : Occupez-vous plusieurs postes ? Oui, vous faites une rotation régulière entre plusieurs postes ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	5%	4%	4%	1%	0%	4%
Professions Intermédiaires	7%	5%	6%	2%	0%	6%
Employés	9%	7%	8%	1%	0%	8%
<i>dont Employés de commerce</i>	13%	8%	9%	4%	0%	9%
<i>dont Employés de service</i>	6%	4%	6%	0%	2%	4%
<i>dont Employés administratifs</i>	9%	6%	7%	2%	0%	7%
Ouvriers	7%	7%	7%	0%	0%	7%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	8%	9%	9%	-1%	0%	9%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	6%	5%	6%	-1%	1%	5%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	14%	12%	13%	1%	0%	12%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	8%	3%	5%	3%	1%	4%
Moyenne	7%	6%	7%	1%	0%	7%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 84 : Occupez-vous plusieurs postes ? Oui, mais vous changez de poste en fonction des besoins de l'entreprise

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	17%	8%	13%	5%	2%	11%
Professions Intermédiaires	24%	16%	21%	3%	2%	19%
Employés	27%	20%	23%	4%	1%	22%
<i>dont Employés de commerce</i>	38%	26%	30%	8%	1%	29%
<i>dont Employés de service</i>	30%	11%	22%	9%	7%	14%
<i>dont Employés administratifs</i>	21%	20%	20%	1%	0%	20%
Ouvriers	40%	31%	33%	6%	-1%	34%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	51%	39%	43%	8%	1%	42%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	37%	26%	30%	7%	0%	30%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	55%	42%	45%	10%	0%	45%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	30%	17%	22%	8%	2%	20%
Moyenne	29%	21%	24%	5%	1%	23%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 85 : Occupez-vous plusieurs postes ? Non

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	77%	87%	83%	-5%	-2%	85%
Professions Intermédiaires	68%	78%	72%	-5%	-3%	75%
Employés	64%	72%	69%	-5%	-1%	70%
<i>dont Employés de commerce</i>	49%	65%	60%	-11%	-1%	61%
<i>dont Employés de service</i>	63%	83%	70%	-7%	-9%	79%
<i>dont Employés administratifs</i>	69%	73%	72%	-3%	0%	72%
Ouvriers	53%	62%	59%	-6%	0%	59%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	42%	52%	48%	-6%	-1%	49%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	57%	69%	64%	-7%	-1%	65%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	31%	46%	42%	-11%	-1%	42%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	59%	79%	72%	-12%	-3%	75%
Moyenne	63%	72%	68%	-6%	-2%	70%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 86 : Êtes-vous en contact avec le public ? (usagers, patients, voyageurs, clients, etc.)

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	75%	68%	67%	8%	-3%	69%
Professions Intermédiaires	74%	72%	68%	6%	-5%	73%
Employés	83%	70%	75%	8%	2%	73%
<i>dont Employés de commerce</i>	97%	97%	97%	0%	0%	97%
<i>dont Employés de service</i>	85%	59%	74%	11%	11%	63%
<i>dont Employés administratifs</i>	73%	62%	65%	8%	0%	65%
Ouvriers	54%	32%	43%	11%	5%	39%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	34%	15%	22%	11%	2%	20%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	64%	49%	55%	9%	1%	54%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	25%	14%	18%	8%	1%	17%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	76%	36%	46%	30%	2%	44%
Moyenne	70%	59%	62%	8%	0%	62%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 87 : Pour faire votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	68%	44%	55%	14%	4%	50%
Professions Intermédiaires	58%	36%	47%	11%	5%	43%
Employés	42%	22%	29%	13%	2%	27%
<i>dont Employés de commerce</i>	34%	13%	18%	16%	0%	18%
<i>dont Employés de service</i>	24%	14%	16%	8%	1%	16%
<i>dont Employés administratifs</i>	51%	35%	40%	11%	1%	39%
Ouvriers	45%	29%	36%	9%	2%	34%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	52%	32%	40%	12%	2%	38%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	51%	38%	43%	8%	0%	43%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	34%	24%	27%	7%	0%	26%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	41%	23%	30%	11%	3%	27%
Moyenne	50%	30%	39%	11%	3%	36%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 88 : Êtes-vous obligé de vous dépêcher ? Toujours

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	28%	16%	21%	8%	2%	19%
Professions Intermédiaires	28%	14%	20%	8%	2%	18%
Employés	29%	15%	20%	8%	2%	18%
<i>dont Employés de commerce</i>	<i>39%</i>	<i>19%</i>	<i>27%</i>	<i>13%</i>	2%	24%
<i>dont Employés de service</i>	<i>37%</i>	<i>12%</i>	<i>25%</i>	<i>12%</i>	9%	16%
<i>dont Employés administratifs</i>	<i>26%</i>	<i>15%</i>	<i>19%</i>	<i>7%</i>	0%	18%
Ouvriers	29%	20%	23%	6%	0%	23%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	<i>26%</i>	<i>21%</i>	<i>23%</i>	<i>3%</i>	0%	23%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	<i>30%</i>	<i>15%</i>	<i>22%</i>	<i>8%</i>	2%	20%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	<i>33%</i>	<i>25%</i>	<i>26%</i>	<i>7%</i>	-1%	27%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	<i>30%</i>	<i>18%</i>	<i>19%</i>	<i>11%</i>	-2%	21%
Moyenne	29%	16%	21%	7%	2%	20%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 89 : Êtes-vous obligé de vous dépêcher ? souvent

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	45%	37%	40%	4%	2%	39%
Professions Intermédiaires	42%	32%	36%	5%	1%	35%
Employés	40%	28%	33%	6%	2%	31%
<i>dont Employés de commerce</i>	39%	31%	33%	6%	1%	33%
<i>dont Employés de service</i>	34%	21%	28%	6%	5%	23%
<i>dont Employés administratifs</i>	42%	33%	36%	6%	0%	36%
Ouvriers	33%	26%	29%	3%	1%	28%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	32%	26%	28%	3%	0%	28%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	33%	28%	30%	2%	1%	29%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	31%	27%	28%	2%	1%	28%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	30%	21%	25%	5%	2%	23%
Moyenne	39%	30%	34%	5%	2%	32%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 90 : Devez-vous fréquemment abandonner une tâche que vous êtes en train de faire pour en effectuer une autre non prévue ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	75%	54%	66%	9%	6%	59%
Professions Intermédiaires	74%	55%	65%	9%	4%	61%
Employés	69%	55%	60%	9%	2%	58%
<i>dont Employés de commerce</i>	66%	56%	56%	10%	-2%	58%
<i>dont Employés de service</i>	60%	45%	50%	10%	3%	48%
<i>dont Employés administratifs</i>	74%	63%	67%	8%	0%	67%
Ouvriers	57%	44%	49%	8%	1%	48%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	65%	51%	56%	9%	1%	55%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	66%	52%	60%	6%	3%	57%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	52%	39%	43%	9%	0%	42%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	53%	34%	40%	14%	2%	38%
Moyenne	67%	52%	58%	9%	2%	56%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 91 : Diriez-vous que cette interruption d'activité perturbe votre travail ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	40%	25%	32%	7%	3%	29%
Professions Intermédiaires	46%	26%	34%	11%	2%	32%
Employés	39%	22%	29%	10%	3%	26%
<i>dont Employés de commerce</i>	29%	21%	23%	6%	0%	23%
<i>dont Employés de service</i>	29%	12%	19%	10%	5%	15%
<i>dont Employés administratifs</i>	48%	30%	36%	12%	1%	35%
Ouvriers	33%	19%	23%	9%	1%	23%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	39%	24%	29%	9%	1%	28%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	39%	21%	28%	11%	0%	27%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	27%	15%	18%	10%	0%	18%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	31%	13%	19%	12%	1%	17%
Moyenne	39%	23%	29%	10%	2%	27%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 92 : Recevez-vous des ordres, des indications contradictoires ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	40%	25%	31%	9%	2%	29%
Professions Intermédiaires	49%	34%	40%	9%	2%	38%
Employés	49%	29%	37%	12%	3%	33%
<i>dont Employés de commerce</i>	55%	29%	36%	18%	1%	35%
<i>dont Employés de service</i>	35%	13%	24%	11%	8%	17%
<i>dont Employés administratifs</i>	47%	32%	37%	10%	1%	36%
Ouvriers	47%	33%	38%	9%	1%	37%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	55%	40%	46%	9%	2%	44%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	41%	29%	34%	8%	0%	33%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	52%	35%	40%	13%	1%	39%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	36%	24%	28%	7%	2%	26%
Moyenne	47%	31%	37%	10%	2%	35%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 93 : Quand au cours de votre travail, il se produit quelque chose d'anormal, est-ce que : vous faites généralement appel à d'autres (un supérieur, un collègue, un service spécialisé ?*

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	10%	10%	10%	0%	0%	10%
Professions Intermédiaires	17%	18%	17%	0%	-1%	18%
Employés	33%	32%	33%	0%	1%	32%
<i>dont Employés de commerce</i>	36%	35%	36%	0%	1%	35%
<i>dont Employés de service</i>	39%	24%	32%	7%	5%	27%
<i>dont Employés administratifs</i>	26%	29%	28%	-2%	0%	28%
Ouvriers	33%	43%	38%	-5%	-2%	40%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	34%	40%	36%	-3%	-1%	38%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	26%	33%	29%	-3%	-2%	30%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	45%	57%	54%	-8%	0%	54%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	46%	51%	53%	-7%	4%	50%
Moyenne	26%	29%	28%	-2%	0%	28%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 94 : Y a-t-il des moments où vous êtes obligé de vous débrouiller tout seul dans des situations difficiles ? Oui, c'est souvent le cas

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	46%	37%	42%	4%	2%	39%
Professions Intermédiaires	35%	29%	31%	4%	1%	31%
Employés	21%	18%	19%	2%	0%	19%
<i>dont Employés de commerce</i>	20%	18%	18%	1%	0%	18%
<i>dont Employés de service</i>	19%	21%	19%	0%	-1%	21%
<i>dont Employés administratifs</i>	22%	18%	20%	2%	0%	19%
Ouvriers	25%	16%	20%	5%	1%	19%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	29%	18%	22%	7%	1%	21%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	29%	22%	25%	3%	1%	24%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	20%	10%	12%	8%	0%	12%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	15%	10%	11%	4%	0%	11%
Moyenne	29%	23%	25%	4%	1%	24%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 95 : Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : un temps suffisant ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	55%	70%	64%	-9%	-2%	66%
Professions Intermédiaires	60%	76%	70%	-10%	-1%	71%
Employés	69%	83%	77%	-9%	-2%	80%
<i>dont Employés de commerce</i>	75%	86%	82%	-7%	-1%	83%
<i>dont Employés de service</i>	71%	89%	83%	-12%	-3%	86%
<i>dont Employés administratifs</i>	67%	79%	74%	-8%	-1%	75%
Ouvriers	71%	81%	78%	-6%	-1%	78%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	70%	80%	78%	-8%	0%	77%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	71%	81%	77%	-5%	-1%	78%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	77%	81%	80%	-3%	0%	80%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	72%	82%	82%	-10%	2%	80%
Moyenne	66%	79%	74%	-8%	-1%	75%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 96 : Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : des informations claires et suffisantes ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	70%	75%	72%	-3%	-2%	74%
Professions Intermédiaires	67%	75%	73%	-6%	0%	73%
Employés	75%	85%	81%	-5%	-2%	82%
<i>dont Employés de commerce</i>	75%	90%	86%	-11%	0%	86%
<i>dont Employés de service</i>	90%	91%	90%	0%	-1%	91%
<i>dont Employés administratifs</i>	72%	79%	77%	-4%	-1%	77%
Ouvriers	75%	85%	81%	-6%	-1%	82%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	69%	81%	77%	-8%	-1%	77%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	76%	84%	81%	-5%	0%	82%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	75%	84%	81%	-6%	-1%	82%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	81%	92%	89%	-8%	-1%	90%
Moyenne	72%	81%	78%	-5%	-1%	79%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 97 : Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : la possibilité de coopérer ? (échanges d'informations, entraide, etc.)

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	95%	93%	94%	1%	0%	93%
Professions Intermédiaires	92%	92%	92%	-1%	0%	92%
Employés	86%	80%	85%	1%	4%	81%
<i>dont Employés de commerce</i>	87%	84%	85%	1%	0%	85%
<i>dont Employés de service</i>	69%	51%	67%	2%	13%	54%
<i>dont Employés administratifs</i>	88%	87%	88%	0%	0%	87%
Ouvriers	86%	83%	85%	1%	1%	84%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	90%	89%	90%	0%	1%	89%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	86%	87%	86%	0%	0%	87%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	86%	84%	85%	1%	1%	84%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	86%	70%	79%	6%	6%	74%
Moyenne	89%	85%	88%	1%	2%	86%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 98 : Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : des collaborateurs en nombre suffisant ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	55%	58%	59%	-3%	1%	58%
Professions Intermédiaires	56%	58%	58%	-3%	1%	57%
Employés	50%	49%	54%	-3%	4%	50%
<i>dont Employés de commerce</i>	51%	55%	54%	-3%	0%	54%
<i>dont Employés de service</i>	33%	19%	36%	-3%	14%	21%
<i>dont Employés administratifs</i>	56%	58%	57%	-1%	0%	57%
Ouvriers	58%	59%	59%	-1%	0%	59%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	66%	66%	66%	0%	0%	66%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	56%	63%	59%	-3%	-1%	60%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	60%	67%	65%	-5%	0%	65%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	62%	50%	57%	4%	5%	52%
Moyenne	55%	55%	57%	-2%	2%	55%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 99 : Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par : vos supérieurs hiérarchiques ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	54%	51%	55%	-1%	3%	52%
Professions Intermédiaires	62%	60%	63%	0%	2%	61%
Employés	69%	58%	66%	3%	5%	60%
<i>dont Employés de commerce</i>	75%	66%	69%	7%	1%	68%
<i>dont Employés de service</i>	57%	30%	50%	7%	16%	34%
<i>dont Employés administratifs</i>	72%	71%	72%	0%	0%	72%
Ouvriers	60%	60%	60%	0%	0%	60%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	62%	65%	64%	-3%	0%	64%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	60%	60%	58%	2%	-2%	60%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	59%	64%	63%	-4%	0%	63%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	73%	51%	64%	9%	8%	56%
Moyenne	63%	58%	62%	1%	2%	59%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 100 : Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par : les autres personnes avec qui vous travaillez habituellement ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	80%	74%	77%	3%	1%	76%
Professions Intermédiaires	78%	77%	78%	0%	0%	77%
Employés	77%	64%	73%	4%	6%	67%
<i>dont Employés de commerce</i>	75%	67%	70%	5%	2%	69%
<i>dont Employés de service</i>	52%	24%	48%	4%	19%	29%
<i>dont Employés administratifs</i>	77%	70%	73%	4%	1%	72%
Ouvriers	75%	73%	73%	1%	0%	73%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	78%	78%	79%	-1%	0%	78%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	78%	77%	76%	2%	-1%	77%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	80%	79%	80%	0%	1%	79%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	69%	60%	68%	1%	6%	62%
Moyenne	77%	71%	75%	2%	2%	72%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 101 : Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par : d'autres personnes de l'entreprise ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	61%	52%	57%	3%	3%	55%
Professions Intermédiaires	52%	48%	50%	2%	1%	49%
Employés	41%	32%	37%	4%	3%	34%
<i>dont Employés de commerce</i>	41%	36%	39%	3%	1%	37%
<i>dont Employés de service</i>	25%	12%	21%	4%	7%	14%
<i>dont Employés administratifs</i>	42%	36%	38%	4%	0%	38%
Ouvriers	40%	35%	37%	3%	1%	37%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	43%	38%	40%	3%	1%	40%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	35%	35%	34%	1%	-1%	35%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	41%	33%	36%	5%	0%	35%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	39%	26%	32%	7%	3%	29%
Moyenne	46%	39%	43%	3%	2%	41%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 102 : Si vous avez du mal à faire un travail délicat, compliqué, est-ce que vous êtes aidé par : des personnes extérieures à l'entreprise ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	44%	36%	40%	4%	2%	38%
Professions Intermédiaires	32%	28%	29%	3%	-1%	29%
Employés	16%	14%	15%	2%	0%	14%
<i>dont Employés de commerce</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>10%</i>
<i>dont Employés de service</i>	<i>13%</i>	<i>9%</i>	<i>9%</i>	<i>5%</i>	<i>-1%</i>	<i>10%</i>
<i>dont Employés administratifs</i>	<i>19%</i>	<i>19%</i>	<i>18%</i>	<i>1%</i>	<i>0%</i>	<i>19%</i>
Ouvriers	15%	11%	13%	2%	1%	12%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	<i>14%</i>	<i>11%</i>	<i>12%</i>	<i>2%</i>	<i>0%</i>	<i>12%</i>
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	<i>14%</i>	<i>14%</i>	<i>14%</i>	<i>-1%</i>	<i>0%</i>	<i>14%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>	<i>6%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	<i>11%</i>	<i>7%</i>	<i>8%</i>	<i>3%</i>	<i>0%</i>	<i>8%</i>
Moyenne	24%	19%	21%	3%	1%	20%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 103 : Devez-vous personnellement respecter des normes de qualité chiffrées précises ? par exemple : taux de rebut, caractéristiques mesurables du produit

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	30%	15%	22%	8%	3%	19%
Professions Intermédiaires	38%	17%	29%	9%	6%	23%
Employés	18%	7%	12%	7%	2%	10%
<i>dont Employés de commerce</i>	25%	9%	14%	11%	1%	13%
<i>dont Employés de service</i>	9%	3%	7%	2%	3%	4%
<i>dont Employés administratifs</i>	20%	10%	14%	6%	0%	13%
Ouvriers	36%	28%	32%	4%	1%	30%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	56%	50%	54%	2%	2%	52%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	32%	19%	27%	5%	3%	23%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	47%	35%	39%	8%	1%	38%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	13%	8%	11%	2%	2%	9%
Moyenne	30%	16%	24%	6%	4%	20%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 104 : Vivez-vous des situations de tension (souvent ou suffisamment pour perturber votre travail) : dans vos rapports avec le public ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	42%	36%	35%	7%	-2%	37%
Professions Intermédiaires	43%	39%	36%	6%	-4%	40%
Employés	45%	31%	36%	9%	2%	34%
<i>dont Employés de commerce</i>	56%	45%	49%	7%	1%	48%
<i>dont Employés de service</i>	39%	20%	31%	8%	8%	23%
<i>dont Employés administratifs</i>	38%	25%	29%	9%	0%	29%
Ouvriers	22%	9%	16%	7%	2%	13%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	12%	4%	7%	5%	0%	7%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	23%	14%	18%	5%	1%	17%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	10%	3%	5%	5%	1%	5%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	26%	8%	13%	13%	1%	12%
Moyenne	37%	27%	29%	7%	0%	30%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 105 : Vivez-vous des situations de tension (souvent ou suffisamment pour perturber votre travail) : dans vos rapports avec vos supérieurs hiérarchiques ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	39%	31%	35%	4%	2%	33%
Professions Intermédiaires	42%	31%	35%	6%	1%	34%
Employés	37%	24%	30%	7%	3%	27%
<i>dont Employés de commerce</i>	39%	30%	33%	6%	1%	32%
<i>dont Employés de service</i>	27%	12%	22%	5%	7%	14%
<i>dont Employés administratifs</i>	37%	25%	29%	8%	0%	29%
Ouvriers	37%	27%	31%	6%	1%	30%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	42%	32%	36%	6%	1%	35%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	37%	27%	32%	6%	1%	30%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	33%	27%	29%	4%	1%	28%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	32%	20%	23%	8%	1%	23%
Moyenne	38%	27%	32%	6%	2%	30%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 106 : Vivez-vous des situations de tension (souvent ou suffisamment pour perturber votre travail) : dans vos rapports avec vos collègues ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	32%	25%	28%	4%	1%	27%
Professions Intermédiaires	29%	22%	25%	4%	0%	24%
Employés	27%	16%	21%	6%	2%	19%
<i>dont Employés de commerce</i>	27%	16%	20%	8%	1%	19%
<i>dont Employés de service</i>	19%	6%	15%	4%	7%	8%
<i>dont Employés administratifs</i>	25%	17%	20%	5%	0%	19%
Ouvriers	23%	17%	19%	4%	1%	18%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	26%	18%	20%	6%	0%	20%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	22%	18%	20%	2%	1%	19%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	23%	18%	20%	3%	0%	19%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	22%	13%	16%	6%	1%	15%
Moyenne	27%	19%	22%	5%	1%	21%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 107 : Quand vous travaillez, si une personne placée à deux ou trois mètres de vous vous adresse la parole : vous l'entendez, si elle parle normalement ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	91%	95%	94%	-3%	0%	94%
Professions Intermédiaires	84%	90%	86%	-1%	-2%	88%
Employés	87%	91%	90%	-2%	-1%	90%
<i>dont Employés de commerce</i>	81%	84%	82%	-1%	-2%	83%
<i>dont Employés de service</i>	86%	93%	87%	-1%	-5%	92%
<i>dont Employés administratifs</i>	89%	94%	92%	-3%	0%	92%
Ouvriers	65%	64%	65%	-1%	1%	64%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	52%	45%	48%	4%	1%	47%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	71%	79%	76%	-4%	-1%	76%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	45%	51%	51%	-6%	2%	49%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	79%	78%	77%	2%	-1%	78%
Moyenne	80%	83%	81%	-2%	-1%	82%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 108 : Quand vous travaillez, si une personne placée à deux ou trois mètres de vous vous adresse la parole : vous l'entendez, à condition qu'elle élève la voix ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	7%	4%	5%	2%	0%	5%
Professions Intermédiaires	13%	9%	12%	1%	2%	10%
Employés	11%	8%	9%	2%	1%	8%
<i>dont Employés de commerce</i>	18%	15%	18%	0%	2%	16%
<i>dont Employés de service</i>	12%	6%	11%	1%	4%	7%
<i>dont Employés administratifs</i>	10%	5%	7%	3%	0%	7%
Ouvriers	28%	28%	27%	1%	-1%	28%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	37%	41%	40%	-3%	0%	40%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	24%	18%	21%	3%	1%	20%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	44%	38%	39%	5%	-1%	39%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	18%	19%	19%	-1%	1%	19%
Moyenne	17%	13%	15%	1%	1%	14%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 109 : Quand vous travaillez, si une personne placée à deux ou trois mètres de vous vous adresse la parole : vous ne pouvez pas l'entendre ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	2%	1%	1%	1%	0%	1%
Professions Intermédiaires	3%	1%	2%	0%	0%	2%
Employés	2%	1%	1%	0%	0%	1%
<i>dont Employés de commerce</i>	2%	0%	1%	1%	0%	1%
<i>dont Employés de service</i>	2%	1%	2%	0%	1%	1%
<i>dont Employés administratifs</i>	1%	1%	1%	0%	0%	1%
Ouvriers	8%	9%	8%	0%	-1%	8%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	10%	14%	12%	-2%	-1%	13%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	5%	4%	4%	1%	0%	4%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	11%	11%	10%	1%	-1%	11%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	2%	3%	3%	-1%	0%	3%
Moyenne	4%	3%	4%	0%	0%	4%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 110 : Par ailleurs, subissez-vous de temps en temps des bruits très forts ou très aigus ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	18%	13%	13%	5%	-1%	14%
Professions Intermédiaires	31%	26%	27%	4%	0%	27%
Employés	22%	19%	19%	3%	-1%	20%
<i>dont Employés de commerce</i>	23%	18%	21%	2%	2%	19%
<i>dont Employés de service</i>	21%	17%	19%	3%	1%	17%
<i>dont Employés administratifs</i>	18%	11%	13%	5%	0%	13%
Ouvriers	55%	51%	51%	4%	-1%	52%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	70%	69%	69%	2%	0%	69%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	54%	52%	50%	3%	-2%	52%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	61%	53%	54%	7%	-1%	55%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	56%	35%	43%	13%	3%	39%
Moyenne	35%	29%	31%	4%	0%	31%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 111 : Même de niveau modéré, le bruit vous gêne-t-il dans l'exécution de votre travail ? (personnes qui parlent ou qui circulent à proximité, conversations téléphoniques, bruits de machines,...)

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	36%	31%	31%	5%	-1%	32%
Professions Intermédiaires	37%	29%	30%	7%	-2%	32%
Employés	31%	19%	24%	7%	3%	22%
<i>dont Employés de commerce</i>	30%	19%	24%	6%	2%	22%
<i>dont Employés de service</i>	14%	8%	12%	1%	3%	9%
<i>dont Employés administratifs</i>	39%	27%	31%	8%	0%	31%
Ouvriers	28%	21%	24%	4%	1%	23%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	35%	29%	32%	3%	1%	31%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	25%	20%	23%	3%	1%	22%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	31%	20%	23%	8%	0%	23%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	26%	11%	16%	11%	1%	15%
Moyenne	32%	23%	26%	6%	1%	26%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 112 : Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? saleté ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	7%	4%	5%	2%	0%	5%
Professions Intermédiaires	20%	14%	18%	2%	2%	16%
Employés	19%	17%	16%	3%	-2%	17%
<i>dont Employés de commerce</i>	25%	14%	17%	8%	0%	17%
<i>dont Employés de service</i>	24%	18%	18%	6%	-1%	19%
<i>dont Employés administratifs</i>	9%	8%	8%	1%	0%	8%
Ouvriers	49%	51%	47%	2%	-3%	50%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	48%	51%	50%	-1%	-1%	50%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	49%	57%	49%	1%	-6%	55%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	54%	40%	42%	12%	-1%	43%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	75%	62%	61%	14%	-4%	65%
Moyenne	28%	24%	25%	3%	0%	25%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 113 : Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? humidité ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	4%	4%	4%	1%	0%	4%
Professions Intermédiaires	13%	9%	12%	2%	2%	10%
Employés	10%	10%	9%	1%	-1%	10%
<i>dont Employés de commerce</i>	<i>14%</i>	<i>12%</i>	<i>13%</i>	2%	0%	<i>13%</i>
<i>dont Employés de service</i>	<i>19%</i>	<i>8%</i>	<i>13%</i>	6%	3%	<i>10%</i>
<i>dont Employés administratifs</i>	<i>3%</i>	<i>3%</i>	<i>3%</i>	0%	0%	<i>3%</i>
Ouvriers	34%	35%	31%	3%	-4%	35%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	<i>27%</i>	<i>27%</i>	<i>25%</i>	3%	-2%	<i>27%</i>
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	<i>42%</i>	<i>47%</i>	<i>39%</i>	3%	-6%	<i>45%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	<i>30%</i>	<i>25%</i>	<i>24%</i>	6%	-2%	<i>27%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	<i>47%</i>	<i>39%</i>	<i>39%</i>	8%	-2%	<i>40%</i>
Moyenne	18%	16%	16%	2%	0%	17%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 114 : Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? courants d'air ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	14%	10%	10%	3%	-1%	11%
Professions Intermédiaires	30%	22%	26%	4%	2%	24%
Employés	32%	27%	28%	4%	0%	28%
<i>dont Employés de commerce</i>	59%	47%	53%	6%	3%	50%
<i>dont Employés de service</i>	29%	17%	26%	3%	8%	19%
<i>dont Employés administratifs</i>	19%	16%	16%	2%	0%	17%
Ouvriers	61%	57%	56%	5%	-2%	58%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	55%	48%	48%	6%	-2%	50%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	64%	68%	61%	3%	-6%	67%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	60%	50%	53%	6%	1%	52%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	67%	60%	60%	7%	-2%	61%
Moyenne	39%	32%	35%	4%	1%	34%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 115 : Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? risques infectieux (microbes, virus, etc.), parasites ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	18%	18%	14%	4%	-4%	18%
Professions Intermédiaires	28%	33%	25%	2%	-6%	31%
Employés	33%	33%	31%	2%	-2%	33%
<i>dont Employés de commerce</i>	25%	22%	24%	1%	1%	23%
<i>dont Employés de service</i>	33%	35%	33%	-1%	-1%	34%
<i>dont Employés administratifs</i>	16%	13%	14%	3%	0%	14%
Ouvriers	25%	22%	22%	3%	-1%	23%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	20%	18%	18%	2%	0%	18%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	25%	27%	24%	1%	-2%	26%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	23%	14%	16%	7%	-1%	16%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	33%	30%	26%	7%	-5%	30%
Moyenne	27%	28%	25%	2%	-3%	27%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 116 : Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? Absence ou mauvais état des locaux sanitaires ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	4%	4%	4%	0%	-1%	4%
Professions Intermédiaires	9%	8%	8%	1%	0%	8%
Employés	10%	8%	8%	2%	0%	9%
<i>dont Employés de commerce</i>	<i>15%</i>	<i>10%</i>	<i>11%</i>	4%	<i>0%</i>	<i>11%</i>
<i>dont Employés de service</i>	<i>8%</i>	<i>5%</i>	<i>6%</i>	2%	<i>0%</i>	<i>6%</i>
<i>dont Employés administratifs</i>	<i>7%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>	1%	<i>0%</i>	<i>5%</i>
Ouvriers	21%	20%	19%	3%	-2%	20%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	<i>18%</i>	<i>17%</i>	<i>17%</i>	1%	<i>-1%</i>	<i>17%</i>
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	<i>25%</i>	<i>26%</i>	<i>21%</i>	4%	<i>-5%</i>	<i>25%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	<i>18%</i>	<i>11%</i>	<i>12%</i>	5%	<i>0%</i>	<i>13%</i>
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	<i>32%</i>	<i>24%</i>	<i>24%</i>	8%	<i>-1%</i>	<i>26%</i>
Moyenne	13%	11%	11%	2%	0%	11%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 117 : Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? absence de vue sur l'extérieur ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	14%	9%	11%	3%	0%	10%
Professions Intermédiaires	25%	17%	23%	2%	4%	19%
Employés	19%	15%	18%	1%	2%	16%
<i>dont Employés de commerce</i>	39%	32%	35%	3%	2%	33%
<i>dont Employés de service</i>	15%	6%	14%	1%	6%	8%
<i>dont Employés administratifs</i>	16%	15%	15%	1%	0%	15%
Ouvriers	35%	32%	33%	2%	1%	33%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	47%	47%	48%	-1%	0%	47%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	36%	22%	31%	5%	4%	27%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	54%	49%	50%	4%	0%	50%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	25%	15%	21%	4%	4%	17%
Moyenne	25%	19%	23%	2%	2%	21%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 118 : Votre travail ou votre lieu de travail, présente-t-il les inconvénients suivants ? travail à la lumière artificielle ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	43%	35%	38%	5%	0%	37%
Professions Intermédiaires	56%	44%	52%	4%	5%	47%
Employés	55%	41%	50%	5%	6%	44%
<i>dont Employés de commerce</i>	81%	69%	74%	7%	2%	72%
<i>dont Employés de service</i>	40%	17%	36%	4%	16%	20%
<i>dont Employés administratifs</i>	54%	50%	51%	3%	0%	51%
Ouvriers	55%	51%	54%	1%	2%	52%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	73%	70%	72%	1%	1%	71%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	60%	40%	56%	4%	9%	47%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	70%	70%	71%	-2%	1%	70%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	47%	39%	45%	3%	4%	40%
Moyenne	54%	44%	50%	3%	4%	46%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Tableau 119 : Avez-vous l'occasion d'aborder collectivement avec d'autres personnes de votre service ou de votre atelier des questions d'organisation ou de fonctionnement de votre unité de travail ? exemples : réparation du travail, nature du matériel et des équipements, pannes, défauts et incidents, pauses, remplacements, horaires, conditions de travail et de sécurité.

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	90%	84%	86%	4%	0%	86%
Professions Intermédiaires	85%	82%	81%	4%	-1%	83%
Employés	72%	58%	65%	7%	4%	61%
<i>dont Employés de commerce</i>	70%	53%	60%	11%	3%	57%
<i>dont Employés de service</i>	53%	30%	43%	10%	9%	34%
<i>dont Employés administratifs</i>	70%	61%	64%	6%	0%	64%
Ouvriers	67%	55%	61%	6%	2%	59%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	75%	66%	69%	6%	0%	69%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	65%	56%	59%	5%	1%	59%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	59%	51%	54%	6%	1%	53%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	59%	36%	44%	15%	3%	41%
Moyenne	76%	66%	70%	6%	2%	69%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

**Tableau 120 : Ces échanges se déroulent-ils dans le cadre de réunions organisées ?
Oui, régulièrement**

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	50%	46%	47%	4%	0%	47%
Professions Intermédiaires	42%	43%	39%	3%	-4%	43%
Employés	26%	21%	23%	3%	1%	22%
<i>dont Employés de commerce</i>	23%	14%	18%	5%	2%	17%
<i>dont Employés de service</i>	18%	10%	13%	6%	1%	12%
<i>dont Employés administratifs</i>	26%	21%	22%	4%	0%	22%
Ouvriers	20%	16%	18%	2%	1%	17%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	22%	24%	23%	-1%	0%	23%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	17%	15%	16%	1%	0%	16%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	17%	14%	15%	1%	1%	15%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	18%	9%	11%	7%	0%	11%
Moyenne	31%	28%	29%	3%	0%	29%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

**Tableau 121 : Ces échanges se déroulent-ils dans le cadre de réunions organisées ?
Oui, irrégulièrement (ponctuelles) ?**

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Cadres	33%	33%	33%	0%	0%	33%
Professions Intermédiaires	32%	30%	32%	0%	1%	31%
Employés	31%	26%	29%	2%	2%	27%
<i>dont Employés de commerce</i>	26%	21%	24%	3%	1%	22%
<i>dont Employés de service</i>	17%	12%	16%	1%	3%	13%
<i>dont Employés administratifs</i>	31%	30%	31%	1%	0%	30%
Ouvriers	27%	22%	25%	2%	1%	24%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type industriel</i>	32%	27%	29%	3%	1%	28%
<i>dont Ouvriers qualifiés de type artisanal</i>	28%	23%	25%	3%	0%	24%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type industriel</i>	22%	22%	22%	0%	0%	22%
<i>dont Ouvriers non qualifiés de type artisanal</i>	14%	12%	13%	1%	1%	12%
Moyenne	30%	27%	29%	1%	1%	28%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Annexe V : Les enquêtés

Prénom	Tranches d'âge			sexe	profession	région	lieu d'interrogation	Informateur	enquêteur
	<35	35-50	>50						
Emmanuel	X			H	Agent de maîtrise en plasturgie	Seine-Maritime	Domicile	COI	Cartron
Chantal			X	F	Vendeuse en bricolage	Seine-Maritime	Domicile	COI	Guaspares
Catherine		X		F	Assistante commerciale	Seine-Maritime	Domicile	COI	Cartron
Olivier	X			H	Ajusteur / Outilleur	Seine-Maritime	Domicile	COI	Guaspares
Gina		X		F	Polyvalente / réparatrice	Seine-Maritime	Domicile	COI	Guaspares
Céline	X			F	Expert comptable	Seine-Maritime	Domicile	COI	Guaspares
Didier		X		H	Responsable de planing	Seine-Maritime	Domicile	COI	Cartron
François	X			H	Médecin vacataire au SAMU	Seine-Maritime	Domicile	COI	Cartron
Sandrine	X			F	Agent d'entretien industriel	Région Parisienne	Domicile	Info 1	Cartron
Anthony	X			H	Mécanicien train	Région Parisienne	Domicile	Info 1	Cartron
Jean-Jacques		X		H	Conducteur de machine / fileur	Seine-Maritime	Domicile	COI	Guaspares
Sophie		X		F	Chef de bureau CCI	Région Parisienne	Domicile	Info 2	Cartron
Claire		X		F	Comptable en entreprise	Seine-Maritime	Domicile	COI	Guaspares
Martine		X		F	Ouvrière spécialisée	Seine-Maritime	Domicile	COI	Cartron
Valérie	X			F	Chef de projet marketing	Région Parisienne	Domicile	Info 2	Cartron
René		X		F	Employée administrative	Région Parisienne	Domicile	Info 3	Cartron
Hervé	X			H	Commercial informatique	Région Parisienne	Domicile	Info 1	Cartron
Patrice	X			H	Consultant	Région Parisienne	Domicile	Info 2	Cartron
Jean-Louis		X		H	Responsable agence bancaire	Région Parisienne	Domicile	Info 1	Cartron
Agnès	X			F	Responsable service consommateur	Région Parisienne	Domicile	Info 1	Guaspares
Raphaël	X			H	Agent d'accueil	Région Parisienne	Domicile	Info 4	Guaspares
Eric		X		H	Magasinier	Région Parisienne	Domicile	COI	Guaspares
Philippe		X		H	Ajusteur / Outilleur	Grande banlieue	Domicile	COI	Cartron
Marinette		X		F	Ouvrière spécialisée	Grande banlieue	Domicile	COI	Cartron
Serge			X	F	Adjoint au chef de projet	Région Parisienne	Domicile	COI	Cartron
Raphaëlle	X			F	Chef de projet marketing	Région Parisienne	Domicile	Info 5	Cartron
François	X			H	Consultant	Région Parisienne	Domicile	Info 2	Cartron
Jean-François		X		H	Cadre Back-office de banque	Région Parisienne	Domicile	Info 1	Cartron

Prénom	Tranches d'âge		sexe	profession	région	lieu d'interrogation	Informateur	enquêteur	
	<35	35-50							>50
Laurent		X	H	Pilote dans l'armée	Région Parisienne	Domicile	Info 1	Cartron	
Eric Lecoeur	X		H	CRS	Région Parisienne	Domicile	Info 1	Guaspere	
Valérie		X	F	Responsable de boutique	Région Parisienne	Domicile	Info 2	Cartron	
Stéphane	X		H	Maquetiste (PAO)	Région Parisienne	Restaurant	Info 6	Cartron	
Jean-Pierre			X	H	Responsable de site BTP	Grande banlieue	Domicile	COI	Cartron
Pascal	X		H	Contrôleur de fabrication	Grande banlieue	Domicile	COI	Guaspere	
Rosita			X	F	Secrétaire de direction	Grande banlieue	Domicile	COI	Guaspere
Christian			X	H	Directeur commercial	Seine-Maritime	Domicile	COI	Guaspere
Sébastien	X		H	Commercial BTP	Région Parisienne	Restaurant	Info 1	Cartron	
Maurice			X	H	Ingénieur / bureau d'études	Grande banlieue	Bureau	COI	Cartron
Jean-Claude			X	H	Responsable de site	Grande banlieue	Domicile	COI	Cartron
Christophe	X		H	Chef de ligne	Seine-Maritime	Domicile	COI	Cartron	
Séverine	X		F	Choisisseuse / trieuse	Seine-Maritime	Domicile	COI	Cartron	
Florence		X	F	Télévendeuse / agent commercial	Seine-Maritime	Domicile	COI	Cartron	
Hervé	X		H	Technicien méthode automobile	Seine-Maritime	Domicile	COI	Cartron	
Annick		X	F	Comptable en entreprise	Seine-Maritime	Domicile	COI	Cartron	
Nathalie		X	F	Responsable d'agence bancaire	Région Parisienne	Bureau	Info 7	Guaspere	
Élise			X	F	Assistante chef de produit	Région Parisienne	Domicile	COI	Guaspere
Stéphane	X		H	Employé de banque	Région Parisienne	Domicile	COI	Guaspere	
Agnès		X	F	secrétaire / assistante	Région Parisienne	Domicile	COI	Guaspere	

Annexe VI : Guide d'entretien

Pouvez-vous me décrire votre activité professionnelle actuelle ? *relancer pour parler des conditions de travail, de la hiérarchie, des collègues,*

Il faut que tout l'entretien relance sur les objets techniques et organisationnels permettant de contrôler et d'intensifier le travail des enquêtés.

I. Évolution des conditions de travail et de son intensité

A. Temps de travail

- Combien d'heures travaillez-vous par semaine ?
- Votre temps de travail est-il le même chaque semaine ? Si non, pourquoi ? (est-ce vous ou votre chef qui le détermine ? comment se passe la négociation ?) avez-vous des variations saisonnières dans votre charge de travail ? de quel ordre ? annualisation du temps de travail ou pas ?
- Avez-vous des réflexions de la part de collègues ou supérieurs sur vos horaires de travail ? Est-ce que d'autres salariés que vous (moins scrupuleux sur les horaires) en ont ?
- Devez-vous arriver à l'heure à la minute près ? Y a-t-il un contrôle des horaires ou du temps de travail dans votre entreprise ? quels sont ces horaires ?
- Subissez-vous des récriminations (remarques, réflexions, remontrances) de la part de vos chefs ou/et de vos collègues lorsque vous arrivez en retard ? y a-t-il des sanctions ? de quels types ? (formelles et informelles)
- Lorsque vous travaillez plus longtemps que l'horaire prévu, êtes-vous payé en heures complémentaires, supplémentaires, vous récupérez, vous n'êtes pas payé à l'heure.
- Vous arrive-t-il d'être appelé à la dernière minute pour travailler ? combien de temps à l'avance connaissez vous vos horaires ?
- L'entreprise dans laquelle vous travaillez envisage-t-elle de passer aux 35 heures ? Le passage aux 35 heures va-t-il (a-t-il) modifier l'organisation de votre travail ? En quoi ?
- Travaillez-vous à temps partiel ? Si oui, l'avez-vous choisi ou cela vous a-t-il été imposé par votre entreprise ? Souhaiteriez-vous travailler davantage ?
- Travaillez-vous parfois de nuit ? quelle fréquence ? cela a-t-il toujours été le cas ?
- Travaillez-vous parfois le samedi ? quelle fréquence ? cela a-t-il toujours été le cas ?
- Travaillez-vous parfois le dimanche ? quelle fréquence ? cela a-t-il toujours été le cas ?
- Avez-vous des pauses dans votre travail ? fréquence, aspect contractuel, vos collègues en ont-il en même temps que vous ? quelle est la durée de ces pauses, que faites-vous ? (→ si passage aux 35 heures, en aviez-vous plus avant ?)

- Avez-vous des temps morts dans votre travail ? (comment se passe les temps morts : souvent/pas souvent, est-ce que les chefs leur demandent de faire quelque chose pendant ces temps morts)(→ si passage aux 35 heures, en aviez-vous plus avant ?

B. Conditions de travail

- Comment ont évolué vos conditions de travail ? (détailler les conditions de travail selon le questionnaire rempli).
- Quand vous travaillez, vous arrive-t-il d'avoir mal au dos, froid, chaud,

C. Si travail sur poste ou machine :

- quel est le type de machine sur lequel vous travaillez ?
- cette machine est-elle reliée à un PC ou à un centre de contrôle
- Cette machine enregistre-t-elle votre rythme de travail, vos erreurs ?
- Pouvez-vous régler vous-même la cadence de cette machine ?
- Travaillez-vous toujours sur la même machine ? Si non, est-ce une machine de même type, est-ce une machine différente ? pouvez-vous me la décrire ?
- Avez-vous changé ces dernières années de machine sur laquelle vous travailliez ? Ce changement a-t-il entraîné des évolutions de vos conditions de travail ? Quelles sont ces évolutions ? sont-elles positives ou négatives ?

D. Si polyvalence

- Êtes-vous polyvalent ? occupez-vous plusieurs postes ?
- Cette polyvalence est-elle commune à tous vos collègues ?
- Y a-t-il des grilles de polyvalence dans votre entreprise ?
- Avez-vous été formé pour pouvoir être polyvalent ?
- Avez-vous toujours été polyvalent ?

E. Complexité / Intensité du travail

- Lorsqu'il y a un incident, réglez-vous vous-même le problème, ou vous faites-vous aider ?
 - Par qui ? supérieurs, collègues, autres personnes de l'entreprise, personnes extérieures à l'entreprise.
- La plupart du temps, les incidents sont-ils faciles ou difficiles à régler ?
- Vous arrive-t-il d'avoir un surcroît temporaire de travail ? selon quelle fréquence ?
 - Pouvez-vous vous faire aider ? par qui : supérieurs, collègues, autres personnes de l'entreprise, personnes extérieures à l'entreprise.
 - Devez-vous dans ce cas accroître considérablement votre rythme de travail ?

- Êtes-vous souvent obligés de travailler vite pour effectuer votre travail ?
- Votre rythme de travail est-il imposé par : une chaîne, la cadence d'une machine, la dépendance vis-à-vis du travail de collègues, des normes de production, une demande extérieure (clients), un contrôle de la hiérarchie.
- Vous arrive-t-il d'être dans l'impossibilité de respecter à la fois la qualité, les cadences ou les délais ? selon quelle fréquence ? comment le justifiez-vous à votre hiérarchie ?
- Devez-vous respecter des normes de qualité chiffrées précises ? sont-elles dures à tenir ? Changent-elles chaque année ?
- Devez-vous souvent interrompre votre travail pour un autre plus pressé ?

II. Relations professionnelles

A. Relations hiérarchiques

- Avez-vous un ou plusieurs chefs. Quelle est leur activité ? ont-ils beaucoup de personnes sous leurs ordres
- Comment vous entendez-vous avec vos chefs ?
- Combien de fois par jour voyez-vous votre chef ? à quelles occasions ?
- Avez-vous des réunions de travail avec vos chefs ?
- Votre travail est-il guidé, ou devez-vous opérer des choix vous-mêmes.
- Lors d'un incident, prenez-vous la responsabilité de le résoudre vous-même, ou faites-vous appel à votre supérieur hiérarchique.

B. Collègues

- Avez-vous des collègues ? Si oui, combien ?
- Comment vous entendez-vous avec vos collègues ?
- Font-ils faire la même chose que vous ?
- Ont-ils le même type de formation que vous ?
- Ont-ils des âges comparables au votre ?
- Les salaires sont-ils individualisés ? si oui, comment fonctionne l'individualisation des salaires ? Connaissez-vous le salaire de vos collègues ?

C. Subordonnés

- Avez-vous des personnes sous votre responsabilité ? combien ?
- Que doivent-elles faire ?
- Vous entendez-vous bien avec vos subordonnés ?
- Comment faites-vous pour vous faire respecter, pour que vos ordres soient appliqués...

- Les salaires, les primes, et les carrières de vos subordonnés dépendent-ils étroitement de vous ?
- Est-ce vous qui décidez des consignes à leur donner ou vos supérieurs vous disent quoi leur faire faire ?
- Gérez-vous leur emploi du temps ?
- S'ils ont des difficultés, doivent-ils aller vers vous ou vers des collègues à eux ?
- Depuis combien de temps avez-vous des subordonnés ?

D. Travail en équipe ?

- Travaillez-vous en groupe ou en équipe ? selon quelle fréquence ?
- Cette équipe est-elle constituée de : des supérieurs, des collègues, d'autres personnes de votre entreprise, des personnes extérieures à votre entreprise ?
- Avez-vous été formé pour le travail en équipe ?
- Aimez-vous le travail en équipe ? pourquoi ?

E. Clients

- Êtes-vous en relation avec des clients ? selon quelle fréquence ?
- Comment se passent vos relations avec les clients ?
- Ces relations constituent-elles une part importante de votre travail ?
- Les clients sont-ils exigeants par rapport à votre travail ?
- Est-ce que vous avez une liste défini de client avec lesquels vous travaillez, ou chaque client peut être traité par plusieurs de vos collègues, y compris vous.
- Vos relations avec les clients se passent-elles en face à face, ou par téléphone, par un autre moyen de communication ?

III. Évaluation du travail

- Êtes-vous évalué ? selon quelles modalités ?
- Comment s'est déroulée concrètement votre dernière évaluation ?
- Avez-vous déjà eu un entretien d'évaluation ?
 - L'entretien porte-t-il sur la réalisation d'objectifs chiffrés ou précis (mesurable) ?
 - Y a-t-il une grille d'évaluation au sein de l'entreprise ?
 - Avez-vous accès aux résultats de cette évaluation ?
 - Avez-vous le sentiment que cette évaluation est un moment pour défendre votre travail, ou qu'au contraire tout est décidé avant le début de l'entretien ?
 - Les résultats de l'évaluation ont-ils une influence sur : votre salaire ou avancement, sur la sécurité de votre emploi ?

- Qui participe à l'entretien ? votre supérieur hiérarchique, un autre supérieur hiérarchique, un ou plusieurs de vos collègues ?
- Que vous a dit votre supérieur hiérarchique ?
- Qu'avez-vous pensé de ce que votre chef vous a dit ? Cela vous a-t-il semblé juste ou injuste ?
- La satisfaction des clients entre-t-elle en compte dans votre évaluation ?
- La qualité du fonctionnement du process de fabrication entre-t-elle en compte dans votre évaluation ?
- De quoi dépendent votre salaire et votre avancement ? (qualité du travail, respect des ordres et des consignes, travail personnel, travail de l'équipe, respect des normes chiffrées à obtenir, relation avec les supérieurs, relations avec les collègues, suivre des formations, les résultats de l'entreprise...)
- Avez-vous le sentiment d'être souvent évalué ou contrôlé dans votre travail ? pouvez-vous me donner des exemples de contrôle de votre travail ?

IV. Nouvelles techniques de management

A. Démarche qualité

- L'entreprise est-elle ISO, y a-t-il une démarche qualité ?
- Êtes-vous évalué dans l'accomplissement de la démarche qualité ?

B. Juste-à-temps et gestion des stocks ?

- Votre entreprise travaille-t-elle en juste-à-temps ? avez-vous des stocks ?
- Avez-vous des stocks cachés ?
- Le manque de stock vous gêne-t-il dans votre travail ? Cela accroît-il votre charge de travail ?

C. Démarche participative ?

- Avez-vous la possibilité de proposer des améliorations concernant votre poste, les procédés que vous utilisez dans votre travail, les machines ?
- Avez-vous la possibilité de participer à des réunions avec vos supérieurs et vos collègues pour discuter des améliorations que vous pouvez apporter à votre poste, les machines, les procédés ?
- Participez-vous souvent à des réunions ? Lors de ces réunions, pouvez-vous facilement donner votre avis ?

D. Mobilité

- Êtes-vous amené à vous déplacer dans votre travail ? à quelle occasion ?
- Avez-vous l'occasion de rencontrer des gens extérieurs à votre entreprise, à quelles occasions ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous sur le même produit, le même projet ?
- Pensez-vous qu'il vous serait facile de quitter votre entreprise et de trouver un travail ailleurs ?
- Par votre entreprise, avez-vous accès à : un fax, un téléphone portable, un Minitel, Internet ?
- Pensez-vous rester longtemps dans cette entreprise ?
- Pensez-vous rester longtemps à ce poste ?

V. Plaisir et déplaisir au travail

- Qu'appréciez particulièrement dans votre travail ? relancer, essayer de comprendre en quoi c'est une source de satisfaction. Essayer de voir l'importance du management, ou des objets techniques.
- Qu'appréciez-vous le moins dans votre travail ? relancer et essayer de comprendre pourquoi c'est une source de déplaisir. Voir l'importance du management, des relations professionnelles, des objets techniques, de la surveillance au travail, du rythme de travail.
- Aimerez-vous qu'un de vos enfants fassent le même travail que vous ? pourquoi ?

VI. Trajectoire professionnelle

- Type et niveau d'études
- Quel a été votre premier emploi ?
- Depuis combien de temps exercez-vous cette profession ?
- Depuis combien de temps êtes-vous dans l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?
- Comment êtes-vous entré dans cette entreprise ?
- Comment êtes-vous arrivé dans cet emploi ?
- Êtes-vous en CDD ou en CDI ? lorsque vous êtes entré dans l'entreprise, avez-vous eu un contrat en CDD ou en CDI ?

VII. Informations sur l'entreprise dans laquelle travaille l'enquêté

A. Informations structurelles

- Quelle est la taille de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?
- Cette entreprise fait-elle partie d'un groupe ?
- Êtes-vous dans un établissements ? Dans une filiale ?
- Est-ce une entreprise familiale ?
- Comment évoluent ses effectifs au cours de ces dernières années (augmentation, diminution, stables) ?
- Y a-t-il eu des plans sociaux dans l'entreprise au cours de ces dernières années ?
- Les salariés de l'entreprise ont-ils tendance à rester longtemps dans l'entreprise ou à partir rapidement ?
- Quel est le climat général de l'entreprise ?

B. Organisation du travail

- Le travail dans l'entreprise a-t-il été réorganisé récemment ? En quoi a consisté cette réorganisation ?
- Le système informatique de l'entreprise a-t-il évolué récemment ? (chercher à voir les éléments permettant un meilleur contrôle du travail).
- La production est-elle organisée en juste-à-temps ?
- L'entreprise est-elle certifiée ISO, ou une autre norme de certification ? Est-elle en cours de certification ? Qu'est-ce que ces certifications ont changé dans votre travail ? dans celui de vos collègues ?

VIII. Variables socio-démographiques

- profession du conjoint
- condition de travail du conjoint
- profession des parents
- conditions de travail des parents
- Essayer de voir les professions et conditions de travail de la famille, de l'environnement.

Annexe VII : Lettre type de demande d'entretien

Noisy, le mercredi 3 novembre 1999

Monsieur,

Vous avez répondu à une enquête de l'INSEE durant l'hiver 1997-1998. Cette enquête portait sur votre travail. Cette enquête a été réalisée par un enquêteur qui a téléphoné chez vous. À l'issue de la passation du questionnaire, vous avez accepté de recevoir à votre domicile un chercheur pour approfondir certains sujets. Je vous en remercie.

Nous avons été autorisés par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL, arrêté du 14 décembre 1998) à contacter à nouveau des salariés répondants afin de solliciter un entretien d'approfondissement. Chargés de cette enquête, nous souhaitons compléter les premiers résultats statistiques par un entretien plus détaillé et personnalisé autour des mêmes thèmes que ceux du questionnaire : description de votre emploi, conditions de travail, durée du travail...

L'information qui sera recueillie est protégée par le secret professionnel attaché aux fichiers administratifs et d'enquêtes. Conformément à la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, un droit d'accès et de rectification vous est garanti.

Nous connaissons les contraintes de temps qu'impose à chacun de nous la vie d'aujourd'hui et nous sommes très conscients du dérangement que cette enquête peut vous causer. Mais, compte tenu de votre profession, votre témoignage est pour nous très important.

L'un des membres de notre équipe, Catherine Guaspere ou Damien Cartron va prochainement prendre contact avec vous afin de fixer un rendez-vous à une date et une heure qui vous conviennent. Je vous serais très reconnaissant de lui réserver bon accueil.

En vous remerciant à l'avance pour votre coopération, je vous prie de trouver ici l'expression de mes meilleurs sentiments,

Damien Cartron
Chercheur au Centre d'Études de l'Emploi
Mél : Damien.Cartron@cee.enpc.fr
Tel : 01 45 92 69 52