

## *Organisation du travail et prévention*

**Comment prendre la mesure de l'organisation du travail  
dans le cadre de l'évaluation et de la prévention des risques professionnels ?**

Avec les aspects techniques et humains, **l'organisation du travail** est considérée comme l'un des trois fondements de la prévention : cet aspect devant être pris en compte lors de la mise en œuvre de la démarche « Evaluation des risques dans les entreprises » ou lors de l'élaboration des « Programmes d'actions », par exemple.

Introduite en 1989 dans la directive cadre européenne, en matière de santé/sécurité au travail, la notion « d'organisation du travail » n'a toujours pas véritablement trouvé sa place dans les pratiques de prévention. Cela tient sans doute à plusieurs facteurs, notamment :

- à la complexité du sujet, liée en partie aux nouvelles formes d'organisation du travail ou des entreprises,
- au fait que l'on touche « au cœur de l'entreprise », domaine souvent réservé à l'employeur,
- au constat suivant : tout le monde parle de l'organisation du travail, mais chacun avec sa propre représentation, qui diffère souvent de celle des autres acteurs.

Des agents de l'inspection du travail se sont retrouvés, dans le cadre de leurs pratiques professionnelles, confrontés à ces difficultés et réalités de terrain ; en effet la dimension « organisation du travail » dans l'entreprise revêt des contours imprécis qui sont difficiles à intégrer dans les diagnostics des agents ; ces diagnostics étant structurés par des normes techniques et juridiques « précises, rigoureuses et d'interprétation stricte » comme on dit dans le langage de métier.

Recueil de la Parole d'agents de l'inspection sur le sujet : « Au cours de contrôles, d'enquêtes d'accident du travail ou de maladies professionnelles, nous sommes obligés, pour comprendre ce qui s'est passé et pourquoi, de remonter la chaîne causale des faits qui se déroulent et renvoient, selon les cas, à : la fonction **de production** (modes opératoires, équipements de travail, utilisation de substances dangereuses, etc.), à la **fonction ressources humaines** (qualification professionnelle, aptitude, formation aux postes de travail, ancienneté des équipes, durée du travail), à **la fonction direction**. Trois dimensions de l'entreprise qui permettent de mieux identifier l'organisation du travail. »

La nécessité d'agir dans le domaine de l'organisation du travail s'impose au regard des enjeux actuels posés par l'évolution des risques professionnels auxquels sont confrontés les salariés. Par ailleurs, la réglementation actuelle comporte des dispositions qui permettent d'agir sur ce champ.

L'importance du sujet et la nécessité -pour progresser- de mieux s'appropriier les différents aspects que revêt l'organisation du travail, sont des éléments qui ont motivé les représentants de l'Inspection du Travail, de la DRTEFP, de l'ANACT et d'ACT-Méditerranée à rédiger, ensemble, ce document.

L'objet de ce document est donc de proposer une sorte « de référentiel commun ». Il sera, sur cette base, alors envisageable d'élaborer un outil à vocation plus opérationnelle.

Puisse ce document servir à son élaboration ...

## SOMMAIRE

Le contexte	page 3
La problématique	page 5
Le cadre juridique	page 6
Point de méthode	page 8
Paramètres	page 9
<b>LA RELATION AU TEMPS</b>	
La dépendance organisationnelle	page 10
La gestion du temps et de l'espace	page 12
Relation organisation du temps de travail et du temps hors travail	page 14
<b>LA RELATION AUX AUTRES</b>	
La relation aux autres acteurs (relation de service)	page 16
La co-activité entre entreprises extérieures et entreprises utilisatrices	page 18
Le rapport entre l'individu et son collectif de travail (le rapport du savoir-faire collectif)	page 20
Le rapport de l'individu à la hiérarchie, au management	page 22
L'appui possible sur les expériences individuelles et collectives, sur les règles du métier	page 24
<b>LA RELATION A LA REALITE DU TRAVAIL</b>	
Le rapport au prescrit, à la consigne, à l'attendu	page 26
La gestion de la variabilité	page 28
Prise en compte de la diversité des individus	page 30
<b>LA RELATION A LA VALEUR, AU SENS DU TRAVAIL</b>	
Le rapport aux résultats du travail	page 32
Reconnaissance des qualifications et des rémunérations, la place des salariés	page 34

- **LE CONTEXTE**

En région P.A.C.A., on observe depuis 1996 une augmentation du nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles pour lesquelles on constate une brutale accélération (+ 20%).

Concernant les accidents du travail sur machines, il apparaît que 65% d'entre eux surviennent sur des équipements de travail conformes et ont donc pour origine des dysfonctionnements liés aux conditions d'utilisation et à l'environnement du poste de travail.

Toutes les études récentes effectuées sur les risques au travail montrent que, non seulement ceux-ci n'ont pas diminué, mais qu'ils se sont complexifiés (données nationales 1998 source DARES) :

- Contraintes liées au rythme de travail : 1/3 des salariés déclarent ne pas quitter leur travail des yeux, 30% des salariés font un travail répétitif (dont 41% dans les services).
- Emergence de risques nouveaux, diffus ou non perceptibles : progression constante des maladies à effet différé. En région P.A.C.A., les affections péri articulaires arrivent en première place des maladies professionnelles déclarées. En 1999, ce sont 10000 cas de T.M.S qui sont recensés au niveau national soit une augmentation de 18% par an.
- On estime que le nombre de décès par cancers ayant une origine professionnelle se situerait entre 5000 et 10000 par an.
- La pression constante qui s'exerce sur les salariés : 27% des salariés disent que leur travail dépend de celui de leurs collègues (contre 11 % en 1984) et 19 % des salariés déclarent travailler sous la cadence automatique d'une machine (contre 11 % en 1984).
- Le développement de l'emploi précaire, l'évolution de la durée du travail : 6 salariés sur 10 disent dépasser les horaires habituels, augmentation du nombre de salariés travaillant la nuit, et l'organisation des horaires de travail : 9% des salariés disent ne pas connaître leurs horaires de la semaine suivante.
- Le contexte humain et relationnel, facteur de plus en plus déterminant de la relation de travail : 30% des salariés vivent des relations tendues avec leur hiérarchie (absence de reconnaissance de leur travail) ; 3 salariés sur 10 rencontrent des tensions avec le public.

Tous ces éléments entrent pour partie dans le champ difficile à circonscrire de **l'organisation du travail** qu'il convient d'interroger et de comprendre.

## • LA PROBLÉMATIQUE

Nombre de contraintes évoquées ci-avant ont trait à l'organisation du travail : l'augmentation des TMS déclarées, « le développement des emplois précaires », « l'évolution de la durée du travail », « les relations de travail », ... Pourtant, l'organisation du travail reste une dimension souvent méconnue dans la mise en œuvre des démarches de prévention, voire confondue à celle de l'organisation de la production.

Deux phénomènes participent à la difficulté de cerner ses contours :

**1. Dans le travail, la séparation entre la part qui relève du domaine technique et celle qui relève de l'humain** semble très artificielle.

La technique a un rôle déterminant dans le travail, mais elle tire son efficacité de l'usage qu'en font les opérateurs/agents. Par exemple les caractéristiques d'un flux matière, d'un cycle machine, d'un logiciel, du système de conduite d'un engin de manutention seront activées grâce à l'intervention humaine qui en fait usage, les maîtrise et au pire est contrainte de s'adapter à elles.

C'est pourquoi, en cas d'accident ou d'incidents, nous observons qu'il est toujours difficile de faire la part du lien et du sens, de la dépendance entre la technique et l'humain, de discerner si, dans un contexte donné, l'action humaine était sous la dépendance d'éléments techniques contraignants ou si, au contraire, les éléments techniques étaient totalement sous la maîtrise de l'action de ou des individus.

**2. Dans le travail, le discernement entre ce qui relève de l'action prescrite (ou attendue) et ce qui échappe au prescrit** n'est jamais aisé.

Pour autant, le discerner renvoie à deux enjeux importants vis-à-vis de la sécurité et la santé des salariés. Il s'agit en effet de comprendre en quoi l'écart entre la prescription au sens large et l'action telle qu'elle est réellement réalisée par les opérateurs/agents :

- les met en difficulté ou en échec dans leur action, rend coûteuse leur mobilisation pour atteindre les objectifs,
- mais aussi leur permet de prendre des initiatives et recomposer leur tâche. Ainsi, leur imagination peut être mise à profit dans cette reprise en main de la tâche et conduire les opérateurs vers une forme de satisfaction. Certains spécialistes des questions de travail prétendent que c'est justement cette partie réappropriée de l'activité qui ferait sens pour l'individu et le rapprocherait de son propre projet.

Ce paradoxe lié à la prescription doit rendre attentifs les préventeurs, car derrière ces deux dimensions ambivalentes, peuvent se jouer des questions de responsabilité.

**Trois** dimensions permettent de mieux identifier l'organisation du travail. Le système organisationnel d'une entreprise, d'un établissement est établi au moins en fonction de trois registres d'organisation qui ont souvent leur logique propre et sont pris en charge spécifiquement. Il existe **la fonction production** (les ingénieurs méthodes ont en charge d'organiser les moyens), **la fonction ressources humaines** (qui a la charge d'organiser les personnels, leur recrutement, formation, ...) et enfin **la fonction direction** (qui définit les modes de management). Nous procéderons ici à leur définition :

### **1. L'organisation de la production**

Elle correspond à l'ensemble des moyens nécessaires à la production de biens matériels (produits) et immatériels (services). Elle est souvent caractérisée par un processus technique de transformation de matière ou de produits manufacturiers, ou même d'informations... Ces différents moyens sont le plus souvent définis par divers spécialistes (ingénieurs, méthodes, concepteurs, ..) internes et externes à l'entreprise, sans le recours des opérateurs utilisateurs des machines, du flux d'approvisionnement, etc...

L'ensemble des moyens de production (machines, énergies, espaces et temps alloués, flux divers, supports d'information...) vont pour autant structurer pour une grande part, l'organisation du travail des personnels.

### **2. L'organisation du travail**

Elle peut se définir comme l'organisation préétablie des relations entre les personnes de l'entreprise, de l'établissement, de l'unité de travail. Nous pourrions dire qu'elle représente une sorte d'organisation des liens entre les différentes personnes de l'entreprise : liens de subordination, liens de coopération et d'assistance, liens d'échange, ...

Concrètement, l'organisation du travail est structurée par les organigrammes, par la composition des équipes, par la définition et la prescription des lieux et des temps de travail, par la durée du travail, .... De façon plus indirecte, le statut, la qualification, les compétences joueront également un rôle dans la détermination de « qui travaille avec qui ».

Comme pour l'organisation de la production, ces liens sont établis extérieurement aux opérateurs, qui sont sensés devoir les suivre et les respecter.

Pour illustrer les différences entre *l'organisation de la production* et *l'organisation du travail*, mais aussi de leurs liens, nous prendrons l'exemple d'un mode d'organisation de la production largement répandu dans les entreprises, celui du flux tendu, ou du flux tiré.

Sous la pression de la concurrence, nombres d'entreprises ont adopté ce mode de production, et lancent leur fabrication selon les exigences du client. Ce mode de gestion de la production va alors induire de profondes modifications dans l'organisation du travail, en plaçant la relation client/fournisseur (l'entreprise) au cœur des déterminants des conditions de réalisation du travail des salariés. Celles-ci vont être en effet, bousculées par des impératifs : de délais de fabrication, de livraison, des interruptions fréquentes dans leur travail pour répondre à la demande du client interne ou externe, de qualité. Autant de caractéristiques qui relèvent de l'analyse de l'organisation du travail.

### 3. Le management

Il peut se définir comme l'organisation de la stratégie *de* et *dans* l'entreprise. Le management définit aussi les modes et les supports de diffusion de cette stratégie sous formes opérationnelles dans les différentes strates de l'entreprise. C'est également l'organisation du contrôle et de l'évaluation de l'atteinte des objectifs énoncés.

Ainsi, le parti pris concernant les formes de prescription relève du management. Prenons deux exemples opposés : la procéduralisation à l'extrême des consignes dans les entreprises devant assumer des enjeux de sûreté (pétrochimie, nucléaire, transport...), ou la prescription par objectifs qui laisse le soin aux équipes autonomes de définir leur modes opératoires.

Nous pouvons dire également que le management structure l'organisation du travail et qu'il se conçoit lui aussi extérieurement aux opérateurs.

#### • LE CADRE JURIDIQUE

L'article L230-2 du code du travail définit les principes généraux de prévention.

Dans ce texte, est évoqué à plusieurs reprises l'organisation du travail :

« ... ces mesures comprennent des actions de prévention...ainsi qu'une organisation et des moyens adaptés ... »

« adapter le travail à l'homme ... en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et réduire les effets de ceux-ci sur la santé »

« planifier la prévention en y intégrant dans un ensemble cohérent la technique, l'organisation du travail ... »

Ce texte prévoit aussi l'obligation d'agir sur « les méthodes de travail pour garantir un meilleur niveau de prévention »

D'autres textes plus spécifiques à certains risques visent aussi l'organisation du travail : 6 exemples :

- Le bruit : article R232-8-2 du code du travail : «... l'employeur établit et met en œuvre... un programme de mesures de nature technique ou d'organisation du travail destiné à réduire l'exposition au bruit ... »
- Le risque chimique : articles R231-54-3, R231-54-4, R231-54-7, R231-54-8 du code du travail : visent l'organisation des procédures de surveillance et de maintenance des installations de protection collective, d'organisation des secours et de signalisation.
- Le risque cancérigène : article R 231-53-3 du code du travail : fait référence à des mesures organisationnelles ; ex : limiter le nombre de travailleurs exposés; mise en place de procédés et méthodes appropriées, mise en place de signalisation et de dispositif d'urgence ...

- La manutention manuelle : article R231-68 du code du travail : obligation pour l'employeur ... "d'organiser les postes de travail de façon à éviter ou à réduire le risque ... "
- Les équipements de travail : article R233-1 du code du travail : obligation pour l'employeur (utilisateur) d'agir sur l'organisation du travail ou les procédés de travail.
- Les explosifs : Le risque pyrotechnique visé par le décret du 28/09/1979 prévoit dans l'article 10 §1 que " l'équipement des postes de travail où le personnel est exposé à des dangers d'ordre pyrotechnique et le mode opératoire doivent être conçus de manière à empêcher la précipitation et les variations brusques de la cadence lorsque le travail du salarié est répétitif " et dans le dernier § ... "toute forme de salaire au rendement est interdite pour les salariés mentionnés à l'alinéa précédent."

Pour imposer ces dispositions à l'entreprise, plusieurs moyens juridiques sont à disposition des agents de contrôle :

- La prescription « simple » en référence aux textes visés.
- Les mises en demeure du Directeur Départemental : articles L230-5 et L231-5 du code du travail sur constat de situations dangereuses (absence d'évaluation des risques en particulier).
- Soit les mises en demeure directes : article L231-4 du code du travail sur les textes particuliers : utilisation des équipements de travail, bruit, etc.

Le CHSCT peut aussi agir dans ce domaine à travers les moyens suivants : enquêtes et analyse des risques (L236-2), l'examen du rapport au CHSCT (L236-4) et le recours à un expert (L236-9). Les tribunaux ont rendu droit au CHSCT dans les cas suivants :

- ALCATEL - Réseau d'entreprise : « étudier les conséquences du projet de modification du régime des astreintes sur les conditions de travail des techniciens » (cours d'appel d'Aix en Provence, du 27 mai 1999),
- Etudier les conséquences de l'accroissement de la charge de travail et de l'organisation du travail sur les conditions de travail et la sécurité des travailleurs EDF-GDF Services Bourbonnais (28 mai 1996).
- **POINT DE METHODE**

Pour explorer le rapport générique *organisation du travail* et prévention, nous prenons l'option d'entrer par différents paramètres.

En seconde option, nous proposons que l'exploration de *l'organisation du travail* puisse se faire à partir de la situation de travail, c'est-à-dire en observant et questionnant l'agent sur son poste de travail. Notre postulat étant que la situation de travail constitue l'unité élémentaire de *l'organisation du travail*.



- **PARAMETRES**

*Ils sont regroupés sous quatre thèmes:*

1) La relation au temps :

- 1 - La dépendance organisationnelle
- 2 - La gestion du temps et de l'espace
- 3 - La relation entre l'organisation du temps de travail et du temps hors travail

2) La relation aux autres :

- 4 - La relation aux autres acteurs
- 5 - La co-activité
- 6 - Le rapport entre l'individu et son collectif de travail (*le rapport au savoir faire collectif*)
- 7 - Le rapport de l'individu à la ligne hiérarchique, au management
- 8 - L' appui possible sur les expériences individuelles et collectives, sur les règles de métier

3) La relation à la réalité du travail :

- 9 - Le rapport au prescrit, à la consigne, à l'attendu
- 10 - La gestion de la variabilité (*anticipation*)
- 11 - Le niveau de tolérance à la diversité des individus (*prise en compte de la diversité*)

4) La relation à la valeur, au sens du travail :

- 12 - Le rapport au résultat de la prestation (*le rapport aux résultats du travail*)
- 13 - La reconnaissance des qualifications, les rémunérations, la place du salarié

Déclinaison du propos sur chaque paramètre

Chaque paramètre sera décliné sur 2 items : la problématique, les questions qu'il permet d'entrevoir.

## 1 – LA RELATION AU TEMPS

### 1. La dépendance organisationnelle

#### Problématique

L'opérateur est dépendant du système de travail par le rythme de travail qui lui est imposé et qu'il peut plus ou moins infléchir. Selon le niveau d'autonomie, il peut être lié dans sa posture, ses gestes, ses déplacements au rythme de travail, mais aussi à l'espace disponible. Le système de travail n'est pas toujours une machine ou une chaîne, mais aussi une organisation qui oblige le salarié à rester en poste, l'heure, la journée ou la semaine : relation avec les clients, prise constante et aléatoire de communication ou d'informations.

La dépendance organisationnelle est un des facteurs de risque concourant à l'apparition des TMS<sup>1</sup> (étude épidémiologique ANACT-INSERM, 96), il est donc important de la définir et de la caractériser. Elle se traduit pour l'opérateur par les marges de manœuvre dont il dispose.

Nous savons que la confrontation à la réalité exige de chaque personne des formes de souplesse dans les liens qu'elle a vis-à-vis du dispositif technique ou avec ses collègues, même si ces liens lui sont a priori imposés.

Ainsi la caractérisation de dépendance organisationnelle passe par l'examen d'une part, des liens que l'opérateur a vis-à-vis de son environnement et d'autre part, les marges de manœuvre (marges de jeu, souplesse) qu'il possède au niveau de ces liens.

Plus l'opérateur est contraint dans le travail qu'il a à accomplir, plus il lui sera difficile de palier aux différents dysfonctionnements auquel il est soumis et plus il souffrira. L'initiative, la prise de responsabilité, la qualité du travail passent par des marges de manœuvre qui sont laissées aux salariés dans l'organisation de son travail.

#### Questions

Le rythme de travail est-il imposé :

- par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce ?
- par la cadence automatique d'une machine ?
- par des contraintes techniques variées (tapis, appels téléphoniques, ... ) ?
- par la dépendance vis à vis de collègues placés en amont ou en aval du processus ?
- par des normes de production ou des délais (heure, journée ...) ?
- par des demandes extérieures obligeant à des réponses immédiate ?
- par une relation à une clientèle constante ?
- par une prise permanente d'informations ?

---

<sup>1</sup> TMS : Troubles Musculo Squelettiques

L'exécution du travail exige de ne pas quitter le poste des yeux ?

L'exécution du travail ne permet pas de quitter son poste sans être immédiatement remplacé ?

Points forts et points faibles de la dépendance organisationnelle dans l'organisation du travail ?

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution

## 1 – LA RELATION AU TEMPS

### 2. La gestion du temps et de l'espace

#### Problématique

Le rapport à l'espace et au temps contingente l'activité de tous les salariés. Toutefois ce rapport prend des formes extrêmement diverses. D'une part, le temps n'est pas une valeur linéaire, il peut être fait d'interruption, de périodes de ralentissement ou d'accélération, il est situé (semaine, week end, nuit ...), il est dans une dimension sociale (temps passé avec son équipe, avec des clients, avec sa famille, dans les moyens de transport ...). D'autre part, le temps fait l'objet de lois, mais de grandes zones de temps restent informelles, le temps de l'ennui n'a pas le même coût que le temps du plaisir. Le temps de travail dit "effectif" demeure très compliqué à définir.

<b>% de salariés déclarant que leur rythme de travail est déterminé par :</b>	<b>1984</b>	<b>1993</b>
➤ la demande des clients et public	<b>39%</b>	<b>58%</b>
➤ le déplacement automatique d'un produit ou pièce	<b>3%</b>	<b>6%</b>
➤ la cadence automatique d'une machine	<b>4%</b>	<b>7%</b>
➤ des normes ou délais à tenir en un jour ou moins	<b>19%</b>	<b>44%</b>
➤ les contrôles permanents de la hiérarchie	<b>17%</b>	<b>24%</b>

Source : DARES ; V. ACQUAIN, J. BUÉ, et L. VINCK « L'évolution de l'organisation du travail, plus de contraintes mais aussi plus d'autonomie »

Les effets de l'organisation du temps de travail sont particulièrement retentissants sur les marges de manœuvre laissées à l'opérateur pour organiser : sa gestuelle (limitées par l'usage d'un manipulateur), sa trajectoire (limitées par le dimensionnement du poste de travail), ses modes de stockage des pièces ou produits (limités par l'implantation du poste), ses temps de pause (à son initiative ou fixés par l'entreprise), son organisation des tournées chez les clients ... et ils seront donc plus ou moins pathogènes ou accidentogènes.

L'espace dans lequel ces temps (si l'on prend le temps de travail ...) se déroulent est lui même variable. Même si le salarié a un poste défini, il est toujours amené à circuler, à se déplacer et à réaliser des actions dans des lieux différents. Le temps n'a pas la même valeur si l'activité se déroule dans des locaux chauds, froids ou en courant d'air. Si l'espace est synonyme de contraintes fortes pour les salariés, le temps passé sera ressenti différemment.

Le temps et l'espace constituent deux éléments incontournables des conditions d'exposition aux risques. En effet, vis à vis d'une nuisance quelconque, le temps d'exposition réel ainsi que la proximité de l'exercice de l'activité vis à vis de l'agent pathogène, constituent des indices forts.

## Questions

- Comment sont déterminés les horaires de travail : par l'entreprise sans possibilité de modifications ? choix entre plusieurs horaires fixes proposés par l'entreprise ? horaires modifiables par l'individu (de type horaires à la carte) ? horaires déterminés par l'individu ?
- La durée du travail est-elle suffisante pour réaliser le travail demandé ? Y-a-t-il du travail réalisé en dehors des horaires prévus ?
- Les salariés sont-ils obligés de se dépêcher ?
- A quel type de contrôle l'individu est-il soumis : aucun ? - horloge pointeuse ? signatures ? fiches d'horaires ? contrôle par l'encadrement ? ...
- Quel nombre d'heures travaillées par jours (mini-maxi) ?
- Quel nombre de jours travaillés dans la semaine (mini-maxi) ?
- Comment se détermine le poste de travail (machine, bureau, accueil...) ? Y-a-t-il plusieurs lieux dans un même espace, dans le même bâtiment ou dans la même localité ... ?
- Dans quelles conditions s'effectuent les pauses ou moments de repos ou détente ?
  - pause obligatoire à des instants prévus à l'avance ?
  - pause à l'appréciation du salarié ou du collectif de travail ?
- Comment décident-on des prises de congés, les récupérations ?
- Y-a-t-il des heures supplémentaires ? récupérées, rémunérées ?
- Comment se calcule de temps de travail effectif ?
- Points forts et points faibles de la prise en compte de la gestion du temps et de l'espace dans l'organisation du travail ?

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution

## 1 – LA RELATION AU TEMPS

### 3. Relation organisation du temps de travail et du temps hors travail

#### Problématique

L'organisation du temps de travail a des liens étroits avec l'organisation du temps hors travail. L'heure de début d'activité comme de fin, influe sur les temps familiaux et les temps sociaux des salariés.

Les horaires anormaux (début ou fin de poste tôt le matin ou tard le soir) comme les horaires de nuit, sont particulièrement perturbant pour la vie familiale.

Les difficultés sont encore augmentées quand le salarié cumule des horaires anormaux avec une modulation de ces horaires, c'est à dire des horaires différents sur la journée, la semaine ou le mois. Les délais de prévenance sont plus ou moins longs. Il lui devient impossible de savoir quel jour il est ou non disponible pour organiser sa vie en dehors du travail. La lisibilité de son activité est également opaque pour son entourage qui ne connaît plus ses disponibilités.

Le travail par cycle, avec une modulation sur la semaine, le mois ou l'année, selon l'activité de l'entreprise, perturbe également la lisibilité de la disponibilité des salariés.

Les astreintes, même si elles ont lieu au domicile, ne permettent pas au salarié de décompresser réellement. Il s'attend toujours à intervenir.

Le temps partiel choisi et organisé comme le souhaite le salarié est une avancée. Le temps partiel imposé jusque dans l'organisation des horaires peut apporter des difficultés insurmontables pour les salariés, surtout quand ces horaires sont coupés et que les salariés ne peuvent rien organiser entre les coupures.

Les familles ne partagent plus de moments forts comme les repas ou le coucher des enfants. Les conséquences sont également négatives pour la vie sociale des salariés sous ces contraintes : les pratiques associatives sont difficiles, les réunions de quartiers, à l'école, la pratique d'un sport deviennent impossible.

Même si parfois la garde des enfants est facilitée par la disponibilité d'un membre de la famille, le fait que cette organisation ne soit pas fixe, complexifie les solutions à trouver.

Il y a d'autres conséquences liées au transport : les horaires anormaux ne permettent pas l'utilisation des transports en commun, les fréquences de passage étant calculées sur le nombre d'utilisateurs. Les coûts de transport sont alors plus importants.

Les effets sur la santé sont également importants : la fatigue, les troubles du sommeil, les troubles secondaires (irritabilité, poids, hypertension, troubles de la digestion ...) sont des symptômes que rencontrent les salariés.

## Questions

- Y a-t-il du travail posté ? avec quel rythme ? Comment s'organisent les temps de récupération ?
- Y a-t-il du travail de nuit ? selon quel rythme ? Quels sont les cycles de travail ?
- Y a-t-il un accord de modulation ? d'annualisation ?
- Comment se déroule l'alternance des périodes hautes et basses de travail ?
- Y a-t-il des temps partiels imposés ? Dans ces cas là, les horaires sont-ils imposés ? Y a-t-il des coupures importantes entre deux prises de postes ?
- Y a-t-il des horaires anormaux ? Changent-ils d'un jour à l'autre, d'une semaine à l'autre, d'un mois sur l'autre ? Les changements sont-ils prévus longtemps à l'avance ? Combien de temps ? Ce délai est-il suffisant ?
- Y a-t-il des changements d'horaire imprévus ? Est-ce que c'est fréquent ?
- Les horaires de début et de fin du travail perturbent-ils votre organisation hors travail ?
- Les salariés rencontrent-ils des difficultés pour leur déplacements vers leur lieu de travail ?
- Points forts et points faibles de l'organisation du temps de travail en regard du temps hors travail ?

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution

## 2 – LA RELATION AUX AUTRES

### 4. La relation aux autres acteurs (relation de service)

#### Problématique

La relation aux autres acteurs est marquée par 2 grands changements :

- Le premier concerne l'importance du « client », demandeur d'exigences particulières : fabrication d'un nouveau coloris ou d'une série de 10 pièces pour le lendemain, ... Ces exigences produisent d'incessantes modifications de l'organisation du travail, et par ricochet des conditions de réalisation du travail des salariés. Par exemple, pour « *28% des cadres et 57% des ouvriers, répondre à la demande signifie tenir des délais inférieur ou égaux à la journée* » (un des résultats de l'enquête « conditions de travail de 1993 »). Cette pression du client peut alors représenter une situation d'injonction contradictoire pour le salarié : faire vite et bien ou respecter les consignes de fabrication et de sécurité qui exigent parfois plus de temps.
- L'autre changement concerne le développement des activités de services qui est lié pour une part, aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. A titre d'exemple, 80% des créations d'entreprise en région PACA réalisent des activités de service pour d'autres entreprises (informatique, maintenance d'équipement, prestations en communication, nettoyage ... ). L'organisation du travail de ces entreprises présente au moins 3 particularités :
  - La relation avec le public ou à la demande du client est marquante dans ces activités, et apporte son lot de tensions ou de pressions. L'enquête « Conditions de travail de 1991 » révélait que 59% des hommes et 67% des femmes ont des activités en relation avec le public, qu'ils la qualifient dans 21% des cas pour les hommes et dans 24% des cas pour les femmes de « *situation de tension avec le public* ». En conséquence, le travail de ces salariés est souvent interrompu (*49% des hommes et des femmes disent devoir fréquemment abandonner une tâche pour en effectuer une autre non prévue*) et apporte des effets pathogènes sur la santé des salariés.
  - Ces entreprises sont de tailles très hétérogènes (travailleur indépendant, télétravail, TPE, PME-PMI, ...), et elles embauchent des salariés selon les marchés qu'elles obtiennent. De ce fait, les contrats de travail sont variables, souvent précaires, et apportent en corollaire de l'incertitude et inquiétude pour ces salariés. Par ailleurs, les horaires de travail sont liés aux exigences du client, sur des plages horaires soit très courtes mais très matinales ou tardives, ou soit au contraire très longues si la prestation exige un résultat (la réparation d'un équipement). De plus, ces salariés doivent souvent se déplacer chez leur client, avec des temps de trajet importants, mais peu ou prou reconnu dans leur temps de travail. De ce fait, l'insécurité, l'isolement, les rythmes de travail difficiles, les accidents de trajet, le stress s'ajoutent au coût humain déjà engagé par la réalisation de leur travail.



- L'usage de l'informatique et des nouvelles technologies semblent avoir renforcés un double mouvement dans l'organisation du travail des entreprises. L'informatique vient à la fois soutenir une exigence d'autonomie et de responsabilité attendues des salariés, et qu'ils apprécient en retour : « 68% des utilisateurs d'informatique estiment qu'une erreur de leur part aurait des conséquences graves pour la qualité des produits et des services ». Mais elle vient également renforcer d'une part la parcellisation du travail et d'autre part le contrôle et suivi des activités des personnels. Ainsi, nombre de salariés se plaignent de ne plus voir le résultat ou l'aboutissement de leur travail, et ne perçoivent plus le sens de leur travail, mais aussi de se voir surveiller, voir harceler dans leur travail.

### Questions

- Dans les activités de travail, y a-t-il des relations avec le(s) client(s) externes ? avec des clients internes (service commercial, qualité, autres fonctions en production, livraison) ?  
Dans l'affirmative :
  - Sous quelles formes se manifestent-elles : téléphone ? courrier ? visite du client ? ...
  - Quels en sont les contenus : nouvelles modifications ? autres délais demandés ? ...  
Quelles sont les répercussions : arrêter votre travail en cours ? re-planifier le travail prévu ? faire des heures supplémentaires ? ...
  - Avec quelle fréquence ?
- Les demandes du client interne et/ou externe sont-elles plus nombreuses et fréquentes qu'auparavant ? Dans l'affirmative, cette augmentation est-elle destinée à se poursuivre ?  
Quels problèmes cela pose t-il ?
- Y a-t-il des situations de tensions dans les rapports avec le public ?
- Points forts et points faibles des relations aux autres acteurs dans l'organisation du travail ?

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution

## 2 – LA RELATION AUX AUTRES

### 5. La co-activité entre entreprises extérieures et entreprises utilisatrices

#### Problématique

Nombre d'entreprises aujourd'hui recentrent leurs activités sur leur métier d'origine, et externalisent bon nombre d'activités : le nettoyage, la restauration collective, la maintenance des installations, des tâches administratives, de gestion voire de réalisation.

Durant ces vingt dernières années, les grands groupes et les PME-PMI ont vu leur effectif permanent décroître de manière très importante, alors que proportionnellement le nombre des salariés d'entreprises extérieures augmentait. Sur certains sites, la population de salariés d'entreprise sous-traitantes est deux fois celle des salariés des entreprises utilisatrices. Cette situation génère toute une série de problèmes : différences de statut, de rémunération, de conditions de travail, de reconnaissance. Les salariés de ces entreprises étant moins bien lotis que ceux des entreprises utilisatrices.

Les entreprises sous traitantes interviennent de manière directe dans le processus de production. Cette co-activité nécessite alors une articulation forte entre ces 2 populations de salariés, une réelle concertation entre les uns et les autres. A défaut, ce sont les conditions de réalisation du travail qui sont mises en cause avec des conséquences, tant sur le résultat du travail (qualité, délai, ...) que sur les moyens pris (modes opératoires, postures, déplacements, ...) par les salariés. Les mesures de prévention doivent être en mesure de garantir la santé et la sécurité de ces salariés.

Par ailleurs, la co-activité signifie aussi que dans un même « espace temps », des salariés de métiers différents vont intervenir conjointement : sur un même site de production (ou un même chantier), d'acteurs (ou équipes) de métiers, de culture et de statuts différents va induire des risques professionnels spécifiques. De ce fait, si chaque salarié intervenant connaît les risques inhérents à sa propre activité de travail, il connaît rarement les risques inhérents à celles des autres entreprises intervenantes. Les savoirs faire professionnels, les savoirs de prudence, le contenu des informations échangées, les raisonnements inhérents aux prises de décision sont fragilisés par cette partition dans le travail.

De même, l'accès à la formation est souvent difficile pour les salariés d'entreprises sous-traitantes. Cette difficulté est liée aux différents statuts juridiques des employeurs, mais aussi à l'important turn-over des salariés d'entreprises sous traitantes. Ces dernières en situation de subordination économique vis-à-vis des donneurs d'ordre ont des marges financières limitées que se traduisent par l'absence d'investissement en matière de préventions.

Les conséquences pour la santé et les risques professionnels des salariés d'entreprises sous-traitantes sont réels. Leur sur-accidentabilité en atteste. Ils se voient confiés les travaux les plus dangereux, les plus pénibles, les moins rémunérés.

## Questions

- Le travail réalisé concerne t-il :
  - un salarié d'une entreprise extérieure ? **(cas 1)**
  - un salarié de l'entreprise utilisatrice ? **(cas 2)**
  - un salarié travailleur temporaire ? en CDD ?
- Le travail est-il bien défini ? **(cas 1)**
- Le travail s'effectue t-il en concomitance (au même moment et au même lieu) avec le travail de salariés appartenant à d'autres entreprises ? **(cas 1 et 2)**
- Existe-t-il des plannings d'interventions différents pour les uns et les autres ? **(cas 1 et 2)**
- Le travail est-il préparé à l'avance (existence de phases calendaires ou non) ? **(cas 1)**
- Le travail est-il perturbé par d'autres tâches imposées par l'urgence ? **(cas 1)**
- Les risques que comporte l'entreprise où le travail est réalisé ont-ils été présentés ? **(cas 1 et 2)**

Les risques induits par l'intervention des sous traitants sont-ils présentés aux autres intervenants ? **(cas 1 et 2)**
- Face à ces risques, des mesures de prévention sont-elles prises (port des Equipements de Protection Individuelle, par exemple) ? **(cas 1 et 2)**
- Le Plan de Prévention est-t-il présenté ? Comment les salariés en sont informés (oralement ? par écrit ? dans le cadre d'une formation ? etc.) ? **(cas 1 et 2)**
- L'entreprise a-t-elle un turn-over important ? **(cas 1)**
- Existe-t-il sur le site des équipes de travail ? **(cas 1)**
- Des mêmes équipements (machines, outils, etc.) sont-ils partagés avec des salariés d'autres entreprises ? **(cas 1 et 2)**
- En règle générale, quel est le statut des salariés intervenants ? s'agit-il d'intérimaires ? quelle est l'expérience de ces salariés ? s'agit-il d'emplois précaires ? **(cas 1)**
- Le travail réalisé a-t-il une incidence directe sur la production ? (cas d'une maintenance, dépannage par exemple) ? **(cas 1)**
- Existe-t-il des impératifs contraignant en terme de temps et d'intervention (limitation du délai pour intervenir, du temps de l'intervention ...) ? **(cas 1)**
- Quelles sont les difficultés rencontrées pour réaliser la tâche donnée ? **(cas 1 et 2)**
- Points forts et points faibles de la co-activité entre entreprises extérieures et entreprises utilisatrices.

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution

## 2 – LA RELATION AUX AUTRES

### 6. Le rapport entre l'individu et son collectif de travail (*le rapport au savoir faire collectif*)

#### Problématique

Le salarié fait toujours partie d'une équipe de travail et appartient toujours à un collectif de travail. Cette notion de « collectif de travail » dépasse le simple fait de travailler directement avec d'autres, dans une même unité de temps et de lieu. Ce sont les objectifs de production qui unissent les opérateurs. Ainsi, l'individu peut réaliser son travail seul (même dans une équipe) ou il peut dépendre d'autres opérateurs en amont ou en aval de sa tâche. Dans l'équipe, les opérateurs peuvent être plusieurs à réaliser la même tâche. Toutes les équipes se caractérisent par des relations entre les individus, mais ces relations sont souvent masquées dans l'organisation du travail officielle ou théorique. Par exemple, le travail en équipe alternante nécessite des temps d'information et d'ajustement entre les équipes, qui ne sont pas forcément reconnus et prévus dans le temps de travail des salariés. D'une manière générale, le travail collectif se rend plus lisible en cas de dysfonctionnement, d'aléas dans la production.

Les relations entre collègues sont importantes dans la réalisation du travail (entraide, reconnaissance collective...) et dans la reconnaissance du métier (partage de savoir-faire...).

Le travail en équipe se caractérise par l'entraide des opérateurs. Des opérateurs qui ont l'habitude de travailler ensemble ont des stratégies collectives qui positionnent les salariés dans le groupe : untel ne fera pas cette tâche trop fatigante, untel réalisera celle ci car il est le plus compétent, celui la, aujourd'hui, a la volonté de réaliser une nouvelle tâche avec l'appui d'un autre ...

Mais le système de relations entre les individus peut aussi se dégrader et provoquer l'exclusion d'un ou de plusieurs individus. Par exemple, la mise en place des 35 h dans les entreprises peut apporter des ruptures dans les équipes de travail constituées.

La stabilité des équipes est alors un facteur d'efficacité dans la mesure où les opérateurs peuvent faire face à l'activité de travail. De nouveaux éléments dans les équipes peuvent amener d'importantes perturbations, mais également des enrichissements. Il convient de gérer ces changements et que tous les individus s'y retrouvent.

#### Questions

- Composition de l'équipe de travail ?
- Quels sont les liens entre l'individu à un poste de travail et les salariés situés en amont et en aval ? De quoi dépend le travail de chaque individu ?
- Les salariés ont-ils un sentiment d'appartenance à une équipe ? Comment présentent-ils les avantages et inconvénients ?
- L'organisation du travail a-t-elle prévue (ou reconnaît-elle) les conditions de réalisation des liens ou échanges entre les individus ?
- Y a-t-il souvent des nouveaux salariés dans les équipes ? Comment l'équipe a-t-elle été préparée ?

- Quels types de problèmes cela leurs posent-ils ?
- Les salariés ont-ils des moments où ils sont obligés de se débrouiller tout seul dans des situations difficiles ?
- Pour effectuer correctement leur travail, ont-ils la possibilité de coopérer ?
- Avec un nombre de collaborateurs suffisants ?
- Y a-t-il des tensions entre collègues de travail ?
- Points forts et points faibles des rapports entre le salarié et le collectif de travail ?

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution

## 2 – LA RELATION AUX AUTRES

### 7. Le rapport de l'individu à la hiérarchie, au management

#### Problématique

Le management peut se définir comme l'organisation de la stratégie *de* et *dans* l'entreprise. Le management définit aussi les modes et les supports de diffusion de cette stratégie sous formes opérationnelles dans les différentes strates de l'entreprise. C'est également l'organisation du contrôle et de l'évaluation de l'atteinte des objectifs énoncés.

Ainsi, les partis pris concernant les formes de prescription relèvent du management. Prenons deux exemples opposés : la procéduralisation à l'extrême des consignes dans les entreprises devant assumer des enjeux de sûreté (pétrochimie, nucléaire, transport...), ou la prescription par objectifs qui laisse le soin aux équipes autonomes de définir leurs modes opératoires. Nous pouvons dire également que le management structure l'organisation du travail et qu'il se conçoit lui aussi extérieurement aux opérateurs.

Le système hiérarchique est donc un élément important dans la gestion des équipes. Il peut contribuer à l'épanouissement du collectif ou à son inhibition. Par exemple, le chef d'équipe peut reconnaître la nécessité des déplacements des opérateurs et leurs échanges avec des collègues « sur le tas » : autour d'une pièce usinée. Il peut également favoriser ou restreindre l'accompagnement des nouveaux embauchés dans l'entreprise, par la mise en place de compagnonnage ou de tutorat des nouveaux. Il peut également être une ressource pour l'efficacité du travail à réaliser. Son expérience, ses savoir faire sont alors autant de tours de main et d'entre aide précieux que le chef d'équipe met au service des personnels dans la réalisation de leur travail.

Mais pour nombre de salariés, le rôle de l'encadrement représente une de leur contrainte. Les résultats de l'enquête DARES Techniques et organisation du travail de 1993 montre, que 24 % des salariés (toutes fonctions confondues) déclarent subir « un contrôle permanent de la hiérarchie ».

Ce constat est pour partie lié à la diminution des effectifs des lignes hiérarchiques dans les entreprises, qui ont distribué d'autres tâches à l'encadrement. Le chef d'équipe est alors coordonnateur ou animateur d'équipe, prescripteur d'objectifs de production, ou encore contrôleur des délais et des procédures. Dans ce cas, le comportement de la hiérarchie devient pénalisant au fonctionnement des collectifs de travail. Il limite les marges de manœuvres nécessaires aux personnels dans la réalisation de leur travail, et plus largement il affecte l'efficacité de la prévention.

## Questions

- Quelles sont les fonctions du chef d'équipe ou de l'encadrement ? Ne fait-il que du contrôle, de la surveillance, ou bien la hiérarchie apporte-t-elle du contenu ou de la référence professionnelle, qui peut aller jusqu'à l'aide concrète au travail ?
- Quels sont ses liens avec les personnels des équipes : réunions ? rencontres des personnels à leur poste de travail ? ... avec quelle fréquence ?
- Quelles sont les indications rédigées ou orales données par l'encadrement pour organiser, suivre, contrôler, animer, ... le travail des personnels ? Disent-ils comment faire ? Fixent-ils des objectifs, en laissant le choix aux opérateurs d'organiser la manière de les atteindre ?
- Quelles sont les traces données aux opérateurs (objectifs et modes opératoires) ? L'opérateur reçoit-il des ordres, des consignes, des modes d'emploi ? Dans l'affirmative, doit-il appliquer strictement la consigne ? Comment fait-il la plupart du temps ? Dans certains cas peut-il faire autrement ?
- Comment s'organise la remontée des données issues du travail ? et comment sont valorisées ces données par la hiérarchie ?
- Comment les personnels présentent-ils le rôle de leur encadrant et dans quels termes présentent-ils la nature de leurs relations ? Y a-t-il harcèlement ?
- Quels sont les problèmes évoqués par les personnels et par l'encadrement ?
- Y a-t-il des tensions dans les rapports avec la hiérarchie ?
- Points forts et points faibles des rapports entre l'individu et la hiérarchie ou le management ?

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution

## 2 – LA RELATION AUX AUTRES

### 8. L'appui possible sur les expériences individuelles et collectives, sur les règles de métier

#### Problématique

Comprendre comment les expériences individuelles et collectives sont rapatriées dans l'entreprise. Comprendre si les salariés ont des règles de métier et dans ce cas s'interroger sur la population intérimaire, car elle en est exclue.

Compréhension des logiques défensives de métier.

Traces sur l'histoire de l'expérience des opérateurs.

Existence ou non d'analyse de retour d'expériences vécues par les salariés.

Chaque métier dispose, et renouvelle au fil des évolutions techniques, sa manière de faire le travail, de parler du travail, de porter des valeurs et exigences sur le travail, ... Chaque personne d'un même métier partage tout cela. Mais ces manières de faire ou règles de métier peuvent ou non intéresser l'entreprise, qui fera fi de l'expérience individuelle du nouveau salarié embauché, ou au contraire s'enquerra de ces savoirs et savoir-faire acquis au fil du temps.

Par ailleurs, ces règles de métier peuvent s'étendre à un collectif de personnes réalisant ensemble une même tâche, sans exercer pour autant un même métier (Cf. fiche 5).

Dans tous les cas, ces règles de métiers sont importantes à comprendre et à identifier, car elles portent en leur sein les stratégies de prudence que chacune des personnes s'est construite et a mise en œuvre face aux risques existants, et qui représentent les manières dont les salariés se prémunissent des risques qu'ils encourent. Mais ces stratégies sont le plus souvent très intégrées aux savoirs faire des personnels, à leur gestuelle, à leur manière d'organiser leur espace, ... et sont donc difficilement mises en mot, et explicables au nouveau collègue. Il est ainsi nécessaire de repérer les formes d'intégration ou d'accompagnement mis en œuvre pour les nouveaux embauchés, afin qu'ils acquièrent au fil du temps les repères nécessaires à leur propre sécurité et à celle de leurs collègues. Cette remarque est particulièrement importante pour les salariés intérimaires, qui peuvent être immergés dans une situation du travail, sans avoir une représentation des risques existants.



### Questions

- Quelle est l'ancienneté aux postes ?
- Quelles ont été les conditions d'apprentissage et d'insertion dans l'entreprise ? (sur le tas, compagnonnage, ...)
- Quelle est la durée et les conditions d'apprentissage qu'il est nécessaires de prévoir pour tenir les postes de travail ?
- Quels sont les repères qu'un nouveau salarié doit acquérir pour assurer les conditions de production attendues (qualité, délais, ...) et sa sécurité ?
- Pour effectuer le travail, le salarié possède-t-il des informations claires et suffisantes ?
- Points forts et points faibles des expériences individuelles et collectives ?

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution

### 3 – LA RELATION A LA RÉALITÉ DU TRAVAIL

#### 9. Le rapport au prescrit, à la consigne, à l'attendu

##### Problématique

Dans le travail, le discernement entre *ce qui relève de l'action prescrite* (ou prévue) et *ce qui lui échappe*, n'est jamais aisé. Ce discernement n'aurait aucun intérêt s'il ne renvoyait pas à deux enjeux importants pour la sécurité et la santé des salariés.

En effet, si nous faisons l'hypothèse que *la prescription* au sens large n'est pas pertinente pour l'ensemble des situations rencontrées par les salariés (moyens de protection parfois inadaptés, consignes insuffisantes, objectifs flous...) et que l'action ne peut pas se réduire à la stricte application de celle-ci, alors deux effets peuvent être envisageables :

- D'une part, cet écart entre la prescription et la réalité rencontrée peut placer les opérateurs/agents en difficulté ou en échec dans leur action et leur mobilisation pour atteindre les objectifs. Ces contraintes peuvent être très *coûteuses*.
- D'autre part, ce même écart amènera les opérateurs/agents à prendre des initiatives et recomposer leur tâche. Ainsi, leur imagination peut être mise à profit dans cette reprise en main de la tâche et conduire les opérateurs vers une forme de *satisfaction*. Certains spécialistes des questions de travail prétendent que c'est justement cette partie réappropriée de l'activité qui ferait sens pour l'individu, et le rapprocherait de son propre projet.

##### Rôle et limites de la prescription pour atteindre les objectifs d'une production

La performance de l'entreprise tient, pour partie, à la qualité de son organisation du travail plus encore aujourd'hui que par le passé, si nous en croyons les besoins de flexibilité mis en place pour satisfaire le client ou le marché de façon plus générale. L'organisation du travail se doit d'être réactive, c'est-à-dire d'ajuster les compétences humaines et techniques au service d'une nouvelle commande, d'un nouveau besoin. Les équipes de travail vont se recomposer pour assurer une nouvelle production, leurs « manières de faire » seront différentes mais adaptées à ce nouveau contexte de travail (travail en équipe le week-end, l'usage d'une autre machine que la sienne, ...). Ainsi l'organisation du travail ne peut pas se réduire à des schémas organisationnels théoriques ou à l'application stricte des consignes pré-établies. La réalité impose souvent un redéploiement des ressources, des remises en cause, des ajustements, des régulations...

Par ailleurs, la qualité et l'efficacité de la prescription s'apprécient au travers de ces conditions d'usage par les personnels. La mise en œuvre d'une prescription nécessite son appropriation par les personnels qui l'utilisent. En conséquence, elle doit être accessible aux opérateurs (des supports écrits), expliquée et débattue par des formations, renforcée par la disponibilité de l'encadrement qui viendra répondre aux demandes des personnels, et mise à jour en fonction des évolutions de la production.

##### Rôle et limites de la prescription liée à la diversité des individus

La prescription se heurte à un autre écueil : les différences entre les individus (différences interindividuelles) et les différences ou évolutions des capacités physiques, mentales et psychiques pour un même individu au fil de la journée (différences intra-individuelles) (Cf. fiche **10**).

### La prescription toutefois nécessaire

La prescription est nécessaire car elle délimite le champ des objectifs à atteindre et, selon les cas, elle définit également les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Dans le statut salarié, la prescription permet de traduire de façon opérationnelle les termes du contrat de travail (nombre de pièces à réaliser, nombre de poste à tenir, ..). Pour les salariés, répondre à la prescription, c'est une façon concrète de répondre aux exigences du contrat, et ainsi traduire son utilité dans l'entreprise.

### Questions

- Y a-t-il des consignes, un prescrit, pour toutes les situations de travail ? y compris le chargement et l'évacuation des pièces, le changement d'outil, le stockage, ... ou au contraire la prescription est-elle limitée aux activités directement productives ?  
Si oui, sont-elles connues des salariés ? Sont-elles utilisées par les salariés ? Comment sont gérés les écarts au travail réel ? Les salariés sont-ils autonomes pour gérer ces écarts ? Si non, comment sont définis les objectifs et les résultats du travail ? Comment s'organisent les rapports aux règles implicites ?
- Les conditions de réalisation de la production (journalière ou hebdomadaire) font-elles l'objet d'une discussion en équipe, organisée par le responsable d'atelier ou le responsable de production ? Les propositions des personnels sont-elles débattues, voire entendues des responsables ?
- La prescription concerne-t-elle l'ensemble des tâches à réaliser (y compris le chargement et l'évacuation des pièces, le changement d'outil, le stockage, ...) ou au contraire sont-elles limitées aux activités directement productives ?
- Les personnels qualifient-ils le prescrit de contraignant ? Existe-t-il dans l'entreprise des sanctions pour manquements aux règles ?
- Les salariés réclament-ils des règles ? Quelles difficultés cela provoquent ?
- Les salariés doivent-ils interrompre une tâche pour en effectuer une autre non prévue ?
- Les salariés reçoivent-ils des ordres contradictoires ?
- Points forts et points faibles du prescrit dans le travail ?

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution

### 3 – LA RELATION A LA RÉALITÉ DU TRAVAIL

#### 10. La gestion de la variabilité

##### Problématique

La prescription se heurte à un écueil : la variabilité.

La variabilité des énergies, des phénomènes naturels, des rapports sociaux, ... ne permet pas d'appréhender à l'avance la diversité des situations qui peuvent se présenter à l'individu au travail. Plus précisément, la variabilité prend 2 formes :

- **une forme prévisible et connue** par les salariés les plus anciens dans l'entreprise. Ex : pour tel client : l'emballage aura une forme particulière, pour tel service interne : les résultats doivent être présentés dans tel ordre, l'atteinte de la marche nominale d'une machine prend systématiquement plus de temps et nécessite plus de réglages lorsqu'il fait humide, ...
- **une forme imprévisible ou aléatoire**. Cette variabilité correspond aux situations de presque incident, aux conditions de réalisation d'une pièce ou matière jamais réalisée (nouvelle teinte peinture, ...) par les opérateurs.

Ainsi, au-delà des situations types et ordinaires se développent des situations d'exception, de dérive vis-à-vis d'un nominal, des situations momentanément précarisées ou fragilisées etc... Cette fragilité sera d'autant plus grande, que l'individu sera nouveau dans l'entreprise et/ou novice, que les ordres de fabrication (prescrit) seront présentés en terme d'objectifs quantitatifs et qualitatifs (nombre de pièces, délais, ...) et non en termes de modes opératoires, que l'individu sera en situation isolée et ne pourra pas bénéficier des compétences et ressources d'un collègue plus ancien, ...

##### Questions

- Lorsque quelque chose d'anormal se produit :
  - Est-ce que dans la plupart des cas, l'opérateur règle par lui-même l'incident ?
  - Est-ce qu'il le règle dans des cas précis, prévus à l'avance ? (*est-ce encore un incident ?*)
  - Est-ce qu'il fait appel à un collègue ? un supérieur hiérarchique ?
  - Ces conditions existent-elles la nuit ? le WE ?
- Quels sont les supports utilisés par l'opérateur pour réaliser son travail (de type bon de commande ou gammes opératoires) ?
- Dans quelles conditions s'exécutent la relève de poste (vestiaire, temps organisé sur le temps de travail, notes retranscrites dans un cahier, ...) ?

- Comment les opérateurs enregistrent-ils les incidents ou presque incidents ?
- Comment ces informations sont-elles mises à la connaissance de tous les personnels concernés (si 3X8, si équipe de WE, si équipe décentralisée en un autre lieu, ...) ?
- Dans quelles conditions (nature, forme et délais) les services de maintenance et production renseignent-ils les opérateurs de leur prise en compte de l'incident (accusé réception), et des conditions de la réparation prévue ?
- Le travail réalisé consiste-t-il à répéter continuellement une série de gestes ou d'opérations ?
- Points forts et points faibles de la variabilité du travail dans l'organisation du travail ?

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution

### 3 – LA RELATION A LA RÉALITÉ DU TRAVAIL

#### 11. Prise en compte de la diversité des individus

##### Problématique

La prescription se heurte à un autre écueil : la diversité des individus

Les individus sont différents les uns des autres (age, sexe, ancienneté, parcours professionnels...) et une prescription peut être appréhendée différemment selon les caractéristiques de ceux-ci. Par exemple le port d'une charge lourde ne peut être envisagé de la même façon entre un homme et une femme, ou la conduite d'un engin sophistiqué entre un agent expérimenté et un novice, etc.

Par ailleurs, chaque individu voit ses capacités physiques, mentales et psychiques évoluer au fil de la journée (rythmes physiologiques), au fil des jours, des mois, ... Ainsi au fil du temps, un double mouvement s'effectue : chaque individu construit ses propres repères pour tenir avec efficacité son poste tout en préservant sa santé et sécurité, mais aussi accumulation de fatigue physique et de tensions.

La non-prise en compte des différences inter et intra-individuelles peut poser des problèmes de sécurité et de santé pour les personnels de l'entreprise. Ainsi, il sera coûteux pour un salarié :

- de surveiller un procédé de fabrication en maintenant un même niveau de vigilance tout au long de la nuit : « 34% des salariés utilisant l'informatique disent faire attention à des signaux lumineux imprévisibles »,
- de répéter continuellement les mêmes gestes : « 34 % des femmes et 25% des hommes disent devoir répéter toujours une même série de gestes et d'opérations »,
- de rester longtemps dans une posture pénible et fatigante : « 34% des hommes et 27% des femmes disent rester longtemps dans une posture pénible et fatigante à la longue » (Quelques résultats de l'enquête DARES Conditions de travail 1991).

Autant de contraintes techniques et organisationnelles qui peuvent conduire à l'exclusion du salarié, parce qu'il sera jugé trop âgé, trop gros, trop ... pour tenir ce poste. Ainsi il est important de comprendre comment l'entreprise intègre la diversité de ses salariés tant dans la conception des équipements et des dispositifs de mise en sécurité, que dans l'organisation de la production en laissant des marges de manœuvre aux individus dans leur manière de faire et de s'organiser dans leur travail (prescrit, consignes) et de s'entre aider.

##### Questions

- Le salarié a-t-il choisi de prendre ce poste ? ou est-il contraint ?
- Les salariés ont-ils de l'autonomie à leur poste de travail pour organiser leurs manières de faire ?
- Peuvent-ils faire appel à des collègues pour des tâches pénibles, délicates ?

- Quels sont les critères objectifs d'évaluation du travail réalisé par le salarié : prime au rendement ?
- Points forts et points faibles de la diversité des individus ?

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution

## 4 – LA RELATION A LA VALEUR, AU SENS DU TRAVAIL

### 12. Le rapport aux résultats du travail

#### Problématique

Pour atteindre les objectifs de production, les personnels vont élaborer en permanence des compromis opérationnels qui de leur point de vue garantissent à la fois l'efficacité, la préservation de leur état de santé-sécurité et le sens (la valeur) qu'ils placent dans leur travail. Ces compromis sont essentiels, car l'activité de travail nécessite des ajustements permanents en fonction par exemple des variations de la production, qui pour certaines sont prévisibles (son volume, sa nature, ses délais, ...) et pour d'autres non prévisibles (aléatoires) : l'incident sur une machine, les variations thermiques dans l'atelier, la nouvelle machine arrivée, ...

L'élaboration de ces compromis passe par des stratégies opératoires qui tiennent compte (entre autres) du résultat du travail réalisé. Chaque personne recherche ainsi à appréhender le résultat de son travail pour anticiper la fois suivante les conditions de réussite de l'objectif assigné selon les moyens dont il dispose. (ses propres ressources physiques et psychiques, les équipements, ...). L'évaluation du travail par l'individu s'appuie tant sur des indicateurs tangibles, et pour certains formalisés par l'entreprise (fiche qualité, retour des rebus, ..), que sur des indicateurs qu'il se construit. Ces indicateurs sont souvent peu formalisables (couleur des copeaux, odeur du four, tension du fil, ...). Ces critères vont fonder l'expertise de l'individu sur son travail : du point de vue de ses conditions de réussite (ses tours de main), et de sa mise en sécurité (ses savoirs faire de prudence).

Cette évaluation est ainsi un déterminant essentiel à la construction de l'expertise de l'individu. Elle se parfait lorsqu'elle fait l'objet d'une part d'une reconnaissance par la direction, les responsables compétents (qualification, évolution de son métier, ...), ou encore par l'utilisateur final du travail fourni. Et d'autre part, d'une confrontation entre les tenants de la prescription (qualité, sécurité, ..) et l'opérateur.

Or, l'évaluation par l'individu de son propre travail n'est pas toujours réalisable :

- Soit lorsque le procédé de fabrication dépasse le cycle de travail de l'individu (> à 8h ) et aucun indicateur de qualité, quantité n'est possible (exemple : les procédés continus de décantation, de raffinage, ...),
- Soit lorsque le travail fourni ne représente qu'une partie du résultat final. Dans ce cas, l'appréciation finale n'est pas forcément démonstrative des évaluations qualitatives intermédiaires (les conditions de stockage intermédiaires et/ou finaux peuvent endommager les pièces : exemple les pièces peintes hors poussières et stockées à l'extérieur, ...).



Par ailleurs, l'évaluation des résultats du travail n'est pas forcément organisée par les responsables de l'entreprise comme un objet de confrontation ou de débat. Confrontation pourtant nécessaire à la prise en compte de la réalité du travail dans la définition de la prescription (qualité, sécurité, ...) et dans le réajustement par l'individu de son appréciation.

### Questions

- Les salariés réalisent-ils l'ensemble des opérations (tâches) attendues pour une pièce/ ou quels sont les autres postes de travail qui précèdent et succèdent ?
- Le travail est-il accompli sur le temps de travail ou un collègue le termine-t-il ?
- Quels sont les retours qualitatifs et quantitatifs qui rendent compte du travail : fiche qualité, retour de la pièce, évaluation annuelle de l'individu ... Ces retours font-ils l'objet d'une discussion avec l'encadrement, le service qualité ?
- Y a-t-il des retours de la part des utilisateurs du travail ?
- Dans quelles conditions est stockée la production ?
- Une erreur dans le travail peut-elle entraîner:
  - des conséquences graves pour la qualité du service ou du produit ?
  - des coûts financiers importants pour l'entreprise ?
  - des conséquences dangereuses pour la sécurité du salarié ou celle des autres ?
  - des sanctions à l'égard des salariés ?
- Points forts et points faibles de la nécessité de résultats au travail ?

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution
---

## 4 – LA RELATION A LA VALEUR, AU SENS DU TRAVAIL

### 13. Reconnaissance des qualifications et des rémunérations, la place des salariés

#### Problématique

Il existe dans la plupart des branches d'activité des grilles de qualification conventionnelles. A l'origine les grilles Parodi en 1945 classaient les salariés selon les compétences requises pour un poste de travail précis : savoirs techniques, expérience professionnelle étaient sollicités. Aujourd'hui s'y ajoute de savoir être, la capacité d'adaptation du salarié en relation avec les postes de travail polyvalents organisés en réseau.

Ces grilles de qualification présentent une double limite :

- le contenu du poste prescrit (grille Parodi) ne tient pas suffisamment compte de l'activité réelle des salariés et de la nouvelle organisation du travail,
- l'imprécision dans la définition des postes en réseau, la fixations des objectifs sans indication pour les remplir, déstabilise le salarié par manque de repères.

Cette reconnaissance des qualifications est un enjeu fort pour les salariés, car elle a une incidence directe sur la rémunération et l'aménagement hors travail. De plus, se joue la reconnaissance tout court du sujet, de sa dignité en tant que personne, à travers celle du travail réalisé et de sa place dans l'organisation sociale et sociétale.

Elle est rendue encore plus difficile pour les travailleurs précaires et les salariés de TPE, sous traitants de donneurs d'ordre. Situation très fréquente avec l'évolution de l'entreprise qui est passée de la grande entreprise fordiste à l'entreprise polycellulaire recentrée sur son métier et qui externalise auprès d'un réseau de PME/TPE les activités annexes.

#### Questions

- Existence d'une grille de qualification dans l'entreprise ?
- Paraît-elle adaptée au travail réalisé ?
- Peut-il y avoir des adaptations localement négociées ?
- Reconnaissance par un collectif ancien ?
- Statut collectif/rémunération ou individualisation des salaires ?
- Procédure annuelle de négociation ?
- Participation à des formations ayant un effet sur la qualification ?

- Y a-t-il eu un changement d'organisation dans l'entreprise récemment ? Quels ont été ses effets dans le domaine :
  - des compétences et de votre situation ?
  - externalisation d'activité ?
  - plans sociaux ?
  - absorption/fusion ?
- S'agit-il d'un emploi précaire ?
- Points forts et points faibles de la reconnaissance des qualifications et des rémunérations dans l'organisation du travail ?

Chaque question doit être abordée dans son contexte historique et son évolution