

# Organisation du travail & Relation salariale

## Introduction

Aujourd'hui, l'organisation du travail ne peut être analysée sans évoquer la relation salariale dans la mesure où le **salariat** - 88 % de la population active (environ 20 millions) est salariée - est la forme de travail centrale et essentielle de la production liée, d'une façon ou d'une autre, au marché. Si on considère que le travail est une activité nécessaire à la satisfaction de certains besoins matériels, il est *a priori* une contrainte, plus ou moins pesante suivant sa nature et sa forme. Dans de nombreuses situations, notamment du fait de la division du travail, la production (le résultat) est dissociée du travail nécessaire (le moyen) à cette production ce qui entraîne une perte de sens. Par ailleurs, le salariat fondé sur la subordination peut être perçu comme une forme particulièrement contraignante de travail, même si la variété des situations est grande.

## 1. Répartition des tâches et contrôle de la production

### 1.1. Organisation et efficacité du travail

« L'efficacité économique n'est pas un concept abstrait et neutre, mais il résulte indissociablement du jeu conjoint de techniques de production et de domination » Coutrot, 2002, p. 5

La division du Travail dans l'unité de production - aspect horizontal : parcellisation des tâches ; aspect vertical : penser / exécuter - conduit à la répartition des tâches ; mais l'efficacité de l'organisation du travail pose les questions centrales : Comment obtenir le travail demandé (quantité et qualité) ? Comment obtenir (le) plus et (le) mieux de travail ?

*A priori*, ces questions se posent chaque fois qu'un travail est effectué par nécessité et pour autrui. Pourtant même dans ces cas, il n'est pas exclu que des personnes aiment travailler ou, au moins, trouvent des plaisirs et d'autres motivations dans le travail, notamment car celui-ci peut permettre une certaine réalisation, de la reconnaissance, du lien social....

Evidemment la nature et forme du travail et la nature, la forme et le poids de la contrainte ne sont pas indifférents.

Quelle que soit la perception des individus au travail, dans la pratique, au moins chaque fois qu'un travail est effectué par nécessité et pour autrui, soit typiquement dans des rapports marchands, le contrôle du travail (moyen) par la personne à qui revient la production (résultat) semble s'imposer sous des modalités diverses

### Organisation & Contrôle de la production sont liés

### 1.2. Trois modes de contrôle du travail peuvent être envisagés

- Direct, c'est-à-dire sur le travail lui-même : surveillance du travail & contrôle collectif.
- Intermédiaire, c'est-à-dire sur le rythme de travail donc par le processus de production : chaîne, flux tendus...
- Indirect, c'est-à-dire sur le résultat : missions, objectifs, résultats partiels quantifiables, résultat.

## 2. Tendances actuelles dans les modalités de contrôle

Aujourd'hui, *a priori*, le travail (tel que nous l'avons précisé) s'analyse dans la **relation salariale** fondée sur le contrat de travail et a pour cadre économique l'entreprise privée capitaliste, même si tous les salariés n'en relèvent pas (fonction publique), même si tous ceux qui font partie de la « population active » ne sont pas salariés (indépendants) ...

Dans le **mode de production capitaliste**, la séparation du travail et du capital et les rapports de production qui s'y rattachent, font de la relation salariale, le contrat de travail et l'entreprise privée capitaliste les références.

### 2.1. Relation salariale fondée sur le contrat de travail

- Le lien de subordination est l'élément central.
- Les contractants sont égaux en droits mais pas en faits où les rapports de forces sont déterminants.
- Dispositifs d'encadrement : inspection du travail, accords et conventions collectifs, législation du travail, conseil des prud'hommes.
- Diversité des situations : CDD, nouvelles formes de contrats, emplois atypiques...
- Evolution : rapports de forces très défavorables aux salariés & modification de la législation du travail.

### 2.2. Relation salariale & Autorité dans l'entreprise

Une organisation possède toujours un système d'autorité. Des objectifs et des normes sont transformés en consignes dont l'application est assurée par des cadres. La relation de travail se fonde ou s'appuie donc aussi sur :

- Le droit de propriété ;
- Le règlement intérieur établi par la direction ;
- La structure hiérarchique ;
- Les procédures

Qui déterminent les objectifs (actionnaires, direction), les normes (règlement intérieur, procédures) et les consignes (structure hiérarchique). Mais l'autorité n'est pas le contrôle dont les modalités sont beaucoup plus étendues.

### 2.3. Modalités de contrôle

Selon les circonstances, la subordination du salarié à l'employeur conduit à des moyens de contrôle très variés.

\* **Typologie de Mintzberg** (1982): [1] supervision directe ; [2] standardisation des procédés ; [3] standardisation des qualifications ; [4] « simple communication informelle » ; [5] standardisation des résultats »

### \* **Tendances actuelles du contrôle**

Si elles relèvent des trois modes (direct, intermédiaire, indirect), elles suivent aujourd'hui surtout deux axes :

- Autonomie, responsabilité, objectifs
- Mise en tension du processus de production

Au total, une partie du contrôle est transférée de la hiérarchie vers les salariés eux-mêmes ou vers les « clients »

## **3. Mises en oeuvre des modifications organisationnelles**

### **3.1. Justifications**

La concurrence (réelle ou non) et les exigences (réelles ou non) des clients et des actionnaires obligent à améliorer la compétitivité et la rentabilité qui s'appuient sur un aspect quantitatif (productivité) ou/et un aspect qualitatif.

### **3.2. Circonstances ou/et Moyens**

- Chômage de masse et précarité
- Sur certains marchés, la concurrence est aujourd'hui vive.
- Organisation de la concurrence et de l'insécurité : salariés/chômeurs ; salariés
- Accompagnement rhétorique, notamment sur les thèmes de la modernité et du changement
- Contradictions déstabilisatrices

## **Conclusion**

*« En l'espace d'une vingtaine d'années, les changements opérés dans les entreprises sont considérables. L'ordre productif issu du XIXe siècle et l'organisation strictement taylorienne du travail ont cédé la place à de nouvelles formes d'organisation du travail et de management qui peuvent paraître libératrices ». « Si le « petit chef » autoritaire et buté n'a pas complètement disparu, il est supplanté par un encadrement plus formé qui fait appel à la participation des salariés. Les échelons hiérarchiques ont été réduits et l'on a procédé à un décloisonnement entre les différents secteurs [...]. Le développement des nouvelles technologies, les transformations de l'organisation du travail et du management opérées dans les entreprises ont pu produire des effets en termes de productivité et de qualité. Reste une question essentielle : à quel prix pour ceux qui travaillent quotidiennement du point de vue de leur implication, des rapports de travail et des repères qui structuraient antérieurement l'activité. » (Le Goff, 1999, p.13)*

*« Les exigences des clients et des actionnaires, qui pénètrent au coeur des bureaux et ateliers, rythment de plus en plus le travail des salariés. Résultat : manque de temps, stress, impression de surcharge mentale et physique croissante. » (Coutrot, 1999, p. 79)*

### Pour aller plus loin :

Thomas Courtot, *Critique de l'organisation du travail*, Col. Repères, La Découverte, 1999

Christophe Dejours, *Souffrance en France - la banalisation de l'injustice sociale* - Col. Point, Seuil, 2000

Jean-Pierre Le Goff, *La Barbarie douce - la modernisation aveugle des entreprises et de l'école* - Col. Sur le vif, La découverte, 1999  
Sciences humaines, N° 158, Mars 2005, dossier : *les nouvelles formes de la domination au travail*.