



BIBLIOTHÈQUE
CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI
"Le Descartes I"
29, promenade Michel-Simon
93166 NOISY-LE-GRAND Cedex
Tél. 45 92 68 97 - Fax 49 31 02 44

6

novembre 1994

INSTRUCTIONS ET COMMUNICATIONS DE TRAVAIL

Comment les instructions de travail importantes sont-elles communiquées aux salariés? En mars 1993, si presque tous en reçoivent de vive voix, 55% en obtiennent par écrit, 43% par un canal téléphonique et 10% au moyen d'une machine. L'usage de ces canaux de communication est stratifié socialement. Depuis six ans, les contacts à distance ont fortement progressé. Une analyse approfondie portant sur l'industrie montre que les salariés les moins qualifiés et les moins formés reçoivent surtout leurs instructions de vive voix. L'usage de canaux variés mais à distance caractérise les positions intermédiaires dans l'entreprise. Enfin, les diplômés du supérieur ou les cadres ont des contacts diversifiés, peu routiniers, articulant proximité et distance. L'organisation de l'entreprise est déterminante pour l'usage des canaux formalisés comme l'écrit ou la machine. Les petites entreprises, où l'oral de vive voix prédomine, s'opposent aux organisations complexes où l'oral se combine aux communications formalisées et à distance.

I LA COMMUNICATION DES INSTRUCTIONS IMPORTANTES

La crise des modèles tayloriens et fordien d'organisation du

travail a remis en lumière l'importance des communications pour l'efficacité de l'entreprise. De nombreux travaux évoquent l'importance d'une *nouvelle approche de la productivité*. Celle-ci ne se limite plus au

travail direct et dépend de la coopération des individus dans l'action, obtenue grâce à leur activité de communication (Zarifian, 1990).

Le changement des techniques de communication (le passage de l'oral à l'écrit, notamment)

12er
R461

Les instructions de travail

Les instructions font partie des échanges indispensables au travail. Elles sont transmises au salarié pour lui indiquer ce qu'il doit faire ou la façon de procéder. Ces communications de travail de nature fonctionnelle recouvrent une gamme variée allant des ordres et des consignes aux indications ou aux modes d'emploi. L'analyse se focalise sur les instructions que le salarié considère comme importantes.

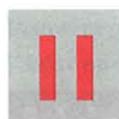
prend alors une importance décisive (Latour, 1985).

Une façon d'étudier cette évolution consiste à analyser les canaux par lesquels les salariés obtiennent leurs *instructions de travail* (Moatty 1994, voir encadré).

En mars 1993, sur 18,5 millions de salariés, neuf sur dix reçoivent des instructions de travail *importantes* de vive voix, ce qui ne surprendra pas. En revanche, la réception de consignes écrites s'est développée au point de toucher maintenant une majorité (55%) des salariés. 43% obtiennent leurs instructions par des moyens "phoniques" (téléphone, interphone ou radio). Un salarié sur dix reçoit des instructions importantes via une machine, le plus souvent un ordinateur ou un écran de contrôle. Enfin, l'emploi de signaux ou de gestes concerne de petites fractions des salariés, respectivement 4% et 6%.

Ces chiffres montrent la variété des canaux utilisés pour communiquer les instructions nécessaires au travail: indications de vive voix émanant d'un chef ou de

collègues, message téléphonique ou écrit comportant des ordres ou des consignes, utilisation d'un mode d'emploi élaboré par un service de l'entreprise, informations et commandes transmises par une machine, etc.



DE PLUS EN PLUS DE CONTACTS A DISTANCE

Ce constat effectué en 1993 prend tout son relief si l'on examine les évolutions qui se sont produites depuis 1987.

La proportion de salariés recevant des instructions de vive voix s'est très légèrement réduite (de 93% à 90%). Ces contacts directs, *en présence de l'interlocuteur*, restent au tout premier rang: ils sont souvent indispensables.

Mais, par contraste, tous les modes de *communication à distance* ont connu une progression importante.

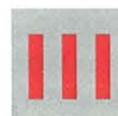
- La part des salariés recevant des instructions orales via un support phonique a progressé de 38% à 43%.

- L'usage d'instructions écrites s'est largement répandu et est passé de 47% à 55%. Ceci sous-entend, pour les salariés concernés, un bagage scolaire minimum (lecture et compréhension des messages) et un certain niveau de qualification (interprétation, adaptation, voire modification des consignes).

- Les instructions écrites qui transitent par l'intermédiaire d'une machine ont connu une progression spectaculaire liée à la diffusion de l'informatique. Ce mode de communication,

marginal en 1987 (4% des salariés), touche désormais *un salarié sur dix*. L'informatique n'est plus seulement un outil de travail, mais devient un moyen de coordonner l'activité des salariés.

- Enfin, les communications par gestes ou par signaux ont également progressé, mais touchent toujours une faible proportion de salariés.



LA STRATIFICATION SOCIALE DES COMMUNICATIONS DE TRAVAIL

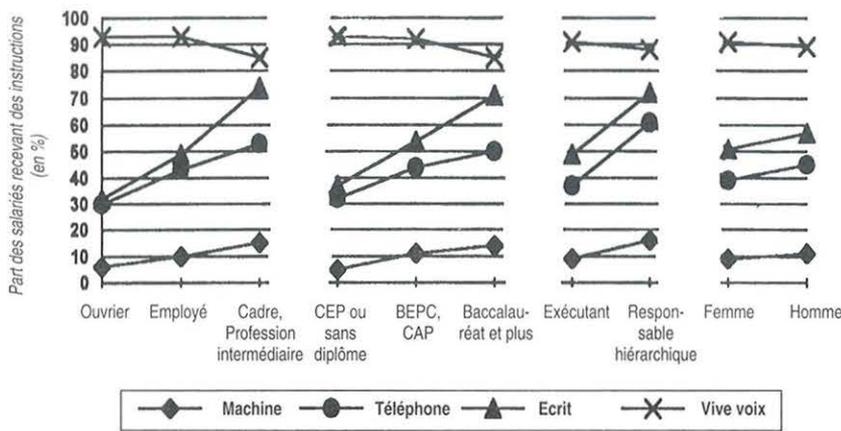
A l'exception de l'oral de vive voix, d'un emploi très banalisé, l'usage des différents canaux de

Les sources

Les données sont issues des enquêtes sur la Technique et l'Organisation du Travail de 1987 et 1993. Organisées par la DARES au Ministère du Travail, elles complètent l'Enquête Emploi réalisée en mars par l'INSEE. Leur échantillon, d'environ 21.000 personnes, représente assez fidèlement la population active ayant un emploi. Les résultats exposés ici ne concernent que les salariés.

Les données de 1987 ont été enrichies avec des informations provenant de l'Enquête sur la Structure des Emplois de 1986. Cette enquête, effectuée auprès des établissements d'au moins dix salariés, permet de construire des indicateurs portant sur l'organisation des entreprises industrielles, hors énergie et BTP (Moatty & Valeyre, 1991). L'échantillon obtenu concerne plus de 3 500 salariés.

**PART DES SALARIÉS RECEVANT DES INSTRUCTIONS
PAR LES DIFFÉRENTS CANAUX EN 1993**
selon la profession, le diplôme, les responsabilités et le sexe



Les modèles utilisés

Les modèles utilisés sont de type "logit", permettant de raisonner "toutes choses égales d'ailleurs" grâce au calcul de probabilités d'utilisation. Ils repèrent les caractéristiques du salarié et de son emploi: âge, sexe, nationalité, niveau scolaire, situation professionnelle, responsabilités hiérarchiques, ancienneté, statut et localisation de l'emploi. La modélisation tient compte des caractéristiques organisationnelles: activité, taille, nombre de fonctions et de niveaux hiérarchiques de l'entreprise, ainsi que le nombre et la taille des établissements.

Pour en savoir plus, voir Moatty, 1994

communication dépend fortement des caractéristiques des salariés, de leur emploi ou de leur entreprise.

L'espace des communications recouvre l'espace des qualifications (Gollac, 1993). Plus le niveau scolaire, socio-professionnel ou hiérarchique est élevé, plus la proportion de salariés recevant des instructions par des supports variés est importante. C'est surtout vrai lorsque ces canaux indiquent une distance avec celui qui les donne comme pour l'écrit, la machine ou le téléphone (voir graphique).

Les disparités entre sexes sont moins marquées. Toutefois, les hommes ont des communications de travail plus distancées que les femmes.

Des différenciations apparaissent également selon la taille, le statut ou l'activité de l'entreprise. Ainsi, le recours aux instructions écrites apparaît important dans les entreprises de grande taille, dans le secteur public ou étatique et dans des activités comme la chimie, l'électricité,

l'électronique ou l'aéronautique.

Cependant, les professions sont étroitement articulées aux diplômes et varient selon les entreprises. Une analyse plus approfondie est donc nécessaire pour repérer les facteurs qui jouent le plus sur les communications de travail. Ce travail a été réalisé pour les entreprises industrielles (en 1987).



Cette étude limitée à l'industrie permet, à l'aide de modélisations (voir encadré), d'étudier plus complètement la relation entre l'organisation de l'entreprise et les communications¹.

Les analyses confirment la stratification sociale des

¹. Cette analyse est un préalable à une étude plus générale.

activités de communication. Mais elles mettent en évidence l'importance des caractéristiques organisationnelles des entreprises dans l'usage des canaux de communication formalisés (écrit, machine).

Les entreprises ayant une organisation peu élaborée (souvent les plus petites) ont surtout recours aux instructions de vive voix. Mais plus l'organisation se complexifie, plus les salariés concernés par un usage diversifié des canaux de communication sont nombreux.

Les organisations complexes sont marquées par le poids des communications formalisées. Pourtant, toutes choses égales d'ailleurs, contrairement aux hypothèses classiques (Mintzberg, 1982), l'usage d'instructions écrites n'augmente pas linéairement avec la taille. Leur probabilité

est même minimale dans les entreprises entre 500 à 999 salariés. C'est surtout la *complexité fonctionnelle* qui est déterminante pour les instructions écrites. Celles-ci augmentent avec la présence de spécialistes au sein de nombreux services différenciés (fabrication, commercial, ...). En revanche, la taille se conjugue avec l'usage des instructions standardisées délivrées par des machines. La grande entreprise se relie au marché et à ses établissements grâce aux réseaux informatiques.

Pour les communications formalisées, c'est donc surtout l'organisation de l'entreprise qui est déterminante. En outre, celle-ci joue sur la sélection de la main-d'oeuvre. Les entreprises à organisation complexe ont une forte proportion de cols blancs, et d'emplois qualifiés et techniques (Moatty & Valeyre,

1991). Il s'agit des salariés les plus formés à la manipulation de l'écrit. Dans ces entreprises, un fort tissu de communications orales entre les salariés reste toutefois indispensable pour articuler de manière efficiente les instructions écrites aux savoirs et à l'expérience des salariés.

Pour sa part, l'activité de l'entreprise n'a qu'une influence limitée sur l'usage des canaux de communication. Les différences entre secteurs traditionnels et secteurs "modernes" renvoient plutôt à des compositions contrastées de la main-d'oeuvre.

Les caractéristiques des salariés déterminent surtout l'usage des canaux oraux plus informels, comme la voix ou le téléphone. Cependant les choix organisationnels d'équipement en moyens phoniques jouent en amont sur l'utilisation.

non qualifiés et les salariés les moins diplômés. Les informations nécessaires au travail sont disponibles au sein de l'équipe ou sont données par le supérieur hiérarchique.

- Le deuxième système concerne les professions intermédiaires, les employés, les responsables hiérarchiques ou les bacheliers. Ceux-ci reçoivent leurs instructions de travail par des canaux variés. Ce système de contact privilégie les communications à distance et notamment les plus standardisées. Cette distance n'est pas seulement géographique, mais aussi cognitive, technique ou sociale.

- Enfin le système de contact le plus élaboré concerne les diplômés du supérieur ou les cadres. Il est dense et varié et privilégie les contacts les moins routiniers. Il utilise les modes de communication à distance, mais les articule aux relations interpersonnelles de proximité.

L'importance de l'efficacité des contacts de travail peut conduire à l'exclusion des salariés les moins préparés à maîtriser les communications à distance : il s'agit bien souvent des moins qualifiés et des moins formés. Mais elle peut aussi permettre aux salariés de valoriser leurs compétences de communication.

Frédéric Moatty

RÉFÉRENCES

Gollac M., "Les dimensions de l'organisation du travail: communications, autonomie, pouvoir hiérarchique", *Economie et Statistique*, n°224, 1989.

Latour B., "Les 'vues' de l'esprit. Une introduction à l'anthropologie des sciences et des techniques", *Culture technique*, n°14, numéro spécial, 1985.

Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1982.

Moatty F., Valeyre A., "Division spatiale du travail industriel et organisation des entreprises", *Travail et Emploi*, n°50/4, 1991.

Zarifian P., 1990, *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan.



LES SYSTEMES DE CONTACT DES SALARIES

Au total, les salariés de l'industrie se différencient schématiquement, selon trois systèmes de contact.

- Le plus simple de ces systèmes est limité à des contacts de proximité effectués de vive voix qui permettent la supervision directe et la négociation. Il concerne tout particulièrement les ouvriers

VIENT DE PARAÎTRE

Moatty F., Comment les salariés reçoivent-ils leurs instructions de travail ?
Dossier du Centre d'Etudes de l'Emploi, n°2, 1994 (90 F).

CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon
93166 Noisy-Le-Grand cedex
Tél. 45-92-68-97
Télécopie 49-31-02-44

Directeur de publication : A. Fouquet
Secrétaire général : M. Estève
Responsable de la rédaction : J.-C. Barbier
Maquette : AGORA SOPHA, M. Ferré
Imprimerie : LOUIS-JEAN, 05003 Gap
C.P.P.A.P. : 3070 ADEP
Dépôt légal : 889 - Novembre 1994