

HÉTÉROGÉNÉITÉ DU TEMPS, HÉTÉROGÉNÉITÉ DE L'INTENSIFICATION DANS UN ATELIER DE CONDITIONNEMENT.

Trame de l'intervention de Frédéric de Coninck au séminaire "Intensification du Travail", le 16 mars 2000.

- L'intensité du travail est, en principe, le rapport d'un numérateur et d'un dénominateur : la quantité de choses à faire, divisée par le temps pour le faire. Dans la pratique ce calcul est souvent métaphorique. On ne l'effectue pas vraiment.
- Mais cette manière de poser les choses a au moins l'intérêt de montrer qu'on se heurte à une double hétérogénéité : les "choses à faire" ne sont pas forcément commensurables les unes avec les autres, dès lors parler de leur quantité peut faire problème ; et puis le temps lui-même peut être hétérogène, c'est à dire revêtir plusieurs sens différents, être structuré de plusieurs manières différentes.
- C'est autour de cette question de l'hétérogénéité du temps que je voudrais rendre compte de l'évolution d'un atelier de conditionnement de Post-it®.

Point de départ : un atelier où il y a beaucoup d'opérations manuelles et un conditionnement faiblement automatisé, une faible variété du produit (une couleur, peu de variations dans le conditionnement), un encadrement intermédiaire relativement important (contrôleurs, régleurs, chefs d'équipe).

Le temps est assez homogène et les opérations également.

Evolutions :

- Rapidement le contrôle qualité est pris en charge par les opérateurs. Il s'agit de quelque chose en plus, incontestablement.
- L'automatisation progresse. Là il y a du travail en moins, mais d'un autre côté les volumes augmentent avec une main d'oeuvre qui augmente moins vite que les volumes.
- La variété du produit et des emballages augmente, de sorte que les changements de format ne sont plus exécutés par les régleurs ou par la maintenance (ce qui occasionnerait trop de pertes de temps) mais par les opérateurs eux-mêmes : il y a donc des temps d'attente en moins et du travail en plus. Là aussi on peut parler d'intensification.
- Les opérateurs effectuent eux-mêmes des tâches d'entretien de base : nettoyages, réglages. Encore une fois, du travail en plus.
- Les opérateurs gèrent leur ordonnancement quotidien en allant chercher eux-mêmes les ordres de fabrication dans le système MRP et en renseignant eux-mêmes la clôture des ordres de fabrication qui font rentrer le produit fini dans le système logistique. Encore une fois, du travail en plus.
- Les opérateurs travaillent en groupe de travail pour améliorer la fiabilité de segments de l'installation. C'est du travail en plus mais aussi du travail en moins du fait que la production quotidienne est moins perturbée.

Pourtant :

Quand nous interrogeons les opérateurs aucun ne nous parle de plus ou de moins (sauf pour réclamer, logiquement, des augmentations de salaire).

Ils ont des plaintes à formuler. Ils demandent des améliorations. Mais elles ne concernent pas le plus ou le moins.

Il arrive même que quelque chose qu'ils font "en plus" leur facilite le travail. Leur jugement global est ambivalent : le travail est plus stressant (on va voir en quel sens) et plus intéressant. Mais le stress n'est pas relié directement au plus on va le voir. Beaucoup de choses tournent autour de la structuration du temps.

Reprenons les points un par un :

- Le contrôle qualité intégré est plutôt vécu positivement dans la mesure où, de toute manière, il faut refaire la production en cas de non-conforme. Cette non-conformité était parfois vue par le contrôle qualité et parfois par le distributeur. Plus elle était vue tard, plus elle nécessitait une reprise en urgence. Ici les opérateurs voient le défaut plus vite et ils gagnent en maîtrise du temps, du fait qu'ils peuvent anticiper. Le paramètre temporel pertinent est, ici, la capacité d'anticipation. Le fait d'avoir un retour sur information rapide est aussi un paramètre temporel important.
- Le fait que l'automatisation augmente fait que le temps, précisément, devient moins homogène. Il faut faire de la surveillance d'installation, du contrôle qualité sur les emballages, du débouillage et s'occuper d'un segment d'installation plus vaste. Il y a plus d'aléas et les tâches sont plus dispersées. La dispersion du temps est bien vécue du fait que le travail est moins monotone. En revanche les aléas mécaniques sont mal vécus lorsqu'ils occasionnent des pointes d'activité qui créent des paniques et lorsqu'ils occasionnent des heures supplémentaires imprévues. L'intensité porte ici, d'une part, sur l'émergence de pointes et, d'autre part, sur la nécessité de réorganiser brutalement le temps hors-travail avec un préavis minime (parfois le jeudi pour le samedi matin, par exemple).
- Les changements de format occasionnaient autrefois des plages de repos pendant que la maintenance ou les réglers changeaient les réglages de la machine. Toutefois ce temps d'attente, temps de passivité n'est absolument pas valorisé par les opérateurs. C'est un moment où ils étaient dépendants des autres et où ils devaient attendre qu'ils se libèrent alors que le programme de production, lui, n'évoluait pas (ou alors ils devaient se consacrer à des tâches annexes qui n'avaient rien à voir avec leur travail). C'étaient des moments de stress et de conflits entre services. Ici, en revanche, c'est un temps qu'ils maîtrisent et qu'ils maîtrisent d'autant mieux qu'ils peuvent anticiper sur le changement de format par du travail en temps masqué. La dimension temporelle pertinente est, ici, le fait d'être ou non maître de son temps.
- La maintenance de base est l'objet d'une insatisfaction importante mais non pas parce qu'on les oblige à la faire : au contraire parce qu'on les empêche de la faire. Les services de maintenance ont accepté de déléguer ces travaux mais, dès la première dérive, dès les premières erreurs, ils ont repris les caisses à outil et ont reverrouillé les capots. La hiérarchie a entériné ou, au moins, a laissé faire. Le temps qui n'a pas été concédé est un temps d'apprentissage : le temps de faire ses preuves, le temps de s'organiser. Cela est en lien avec des tensions importantes internes au service de maintenance qui est lui-même de plus en plus sous pression par rapport au temps et qui ne peut pas se permettre de laisser d'autres mal faire (c'est eux qui doivent reprendre ensuite). Laisser aux autres le temps d'apprendre devient un luxe.
- Sur les saisies de production le problème est autre : il est source de stress à cause de la peur de mal faire. En effet lorsque les opérateurs saisissent leurs données ils n'ont plus aucun moyen de récupérer leurs erreurs une fois qu'ils ont validé leur saisie et, surtout, ils ne les "voient" pas avant qu'une erreur apparaisse dans les bases logistiques. Le temps mis en exergue est, ici, la réalité d'un travail "qui vous poursuit" même en dehors de l'usine : qui empêche de dormir, qui obsède, etc. On peut évoquer, ici aussi, un temps

d'apprentissage mal concédé (dans une phase transitoire on pourrait mettre un contrôle des saisies plus rapide pour avoir un feed-back plus direct sur les erreurs).

- Le dernier point (des groupes d'amélioration) est positif dans la mesure où les chantiers d'amélioration sont suivis dans le temps. La remarque est anodine, mais une des formes d'insatisfaction majeure par rapport au temps est la volatilité des projets et des mesures. Un minimum de stabilité est nécessaire. Si cette stabilité est assurée, ce type de groupe de travail transforme un temps déstructuré (une suite d'incidents imprévisibles et perturbants) en un temps structuré (un programme d'action avec un suivi d'indicateur au fil des semaines). L'organisation du temps est une source de confort importante.

On voit donc que des paramètres assez divers se croisent et que l'évolution est assez contrastée. D'une manière générale on voit que sont perçues positivement des évolutions qui donnent une certaine maîtrise sur le temps (pouvoir anticiper, avoir le temps d'apprendre ou de faire ses preuves, pouvoir restructurer le temps) tandis que sont vécues négativement des évolutions qui font perdre la maîtrise sur le temps (devoir faire face à des pointes imprévues, devoir se réorganiser rapidement, ne pas parvenir à se débarrasser d'une préoccupation lancinante). Le point décisif semble être la capacité d'action sur le temps. D'un côté domine le verbe "pouvoir" de l'autre le verbe "devoir".

La comparaison entre filiales : une autre manière d'approcher la question.

On peut tenter, aussi, une mesure d'ensemble, en comparant, au sein du même groupe industriel, la filiale française et la filiale anglaise pour des productions comparables. La filiale anglaise emploie plus de monde pour la même production (ici je ne parle plus du Post-it®). On peut donc penser qu'il y a une intensité du travail plus forte en France. En fait, la différence se fait surtout sur l'encadrement intermédiaire, particulièrement proliférant en Angleterre. Le travail des opérateurs, en Angleterre, est environné par une multitude d'échelons de contrôleurs, de sorte qu'une part non négligeable des tâches est faite en double. Là aussi on voit qu'on ne peut pas parler directement d'intensification si ce sont simplement des tâches en double qui sont supprimées. Et puis ces tâches en double sont contre-productives : le niveau de qualité, la fiabilité des installations sont moins bonne en Angleterre, du fait de la moins grande implication des personnes. Que dire alors du travail en France : il est sans aucun doute plus qualifié, mais est-il plus intense ? S'il est plus qualifié est-il mieux payé ? Absolument : les écarts de salaire sont de l'ordre de 20 % pour les opérateurs. Et puis les opérateurs français n'ont-ils pas, au quotidien, une meilleure maîtrise sur le temps que les opérateurs anglais ? Probablement. En revanche, il est probable que les opérateurs anglais connaissent moins d'évolutions, aient plus de temps pour apprendre et se réorganiser, tandis que les opérateurs français sont plus ou moins en permanence en train de devoir faire évoluer leur travail. Mais, une fois encore, on est sur deux paramètres de temps différents : le temps au quotidien, d'un côté, et le temps d'apprentissage, de l'autre.

Voilà ma contribution pour éclairer la question de l'hétérogénéité du temps dans la construction et l'évaluation de l'intensité du travail.