

Compte rendu de la deuxième séance du séminaire  
de synthèse sur l'intensification du travail

16 mars 2000

Étaient présents : Philippe Askenazy, Élisabeth Campagnac, Myriam Campinos, Damien Cartron, Thomas Coutrot, Damien Cru, Frédéric de Coninck, Ghislaine Doniol-Shaw, Alain Fernex, Corinne Gaudart, Michel Gollac, François Michon, Pascal Paoli, Valérie Pueyo, Yvon Quéinnec, Patrick Remy, Antoine Valeyre, Serge Volkoff

Lors de cette séance, sont intervenus Philippe Askenazy qui analyse les déterminants et les conséquences de l'intensification du travail et Frédéric de Coninck qui met en évidence l'hétérogénéité du temps dans un atelier.

## **Discussion du texte de Philippe Askenazy**

Frédéric de Coninck

S'interroge sur le travail qui a été fait après les réorganisations par les bureaux de consultants qui ont essayé d'arranger la situation. Deux interprétations : ce sont des méthodes apprises trop rapidement, l'apprentissage n'a pas laissé un temps d'appropriation ce qui génère des accidents. Il faut donc du temps pour résorber. Dans cette hypothèse, le fait que les Français soient allés doucement est positif. Deuxième hypothèse, l'écart ne se résorbera jamais, et dans ce cas un avenir d'intensification et d'augmentation des accidents et maladies du travail se profile.

Philippe Askenazy

C'est partiellement choisir entre les deux hypothèses. Il y a eu une très forte hausse, puis on retombe. Toutefois, même en 97 on reste au-dessus du pourcentage d'accidents quinze ans auparavant. Effectivement, il y a un effet, dans la plupart des industries observées, de hausse avec un pallier, puis on reprend le *trend* descendant connu auparavant. Il y a une phase d'apprentissage pour tout le monde, mais si on regarde sur quinze ans, le taux actuel reste supérieur à celui d'avant les réorganisations. Si on considère les industries qui ont connu un choc des accidents du travail (soit deux tiers des industries), le taux des accidents du travail en 1995 est supérieur à ce qu'il était en 1960. Il y a, certes, une phase d'apprentissage, mais il reste un effet de seuil qui est lent à se résorber. On reste éloigné des taux antérieurs aux réorganisations.

François Michon

Quelles sont les sources ? Le classement entre secteur réorganisé et secteur non réorganisé fait-il suite à des observations qui ont été faites une fois, ou chaque année ? Est-il basé seulement sur Osterman ?

Philippe Askenazy

On a regardé s'il y avait eu une réorganisation, quelle que soit la date de la réorganisation. Sinon, il y a eu un traitement statistique où l'on considère plusieurs périodes (sur des périodes de trois ans). Si on regarde la régression (présentée : table 2b, colonne 7, page 29), la période de réorganisation est très significative, ainsi que le taux initial d'accidents du travail. La variable post-réorganisation met en évidence qu'après la phase d'adoption des nouvelles organisations, il y a encore une hausse significative des accidents du travail.

Pascal Paoli

Y a-t-il d'autres paramètres que les changements organisationnels qui peuvent expliquer la hausse des accidents du travail comme par exemple la gestion des effectifs, et plus encore la réduction des effectifs qui est fréquente aux États-Unis ?

Philippe Askenazy

En fait, ceux qui ont fait des changements organisationnels sont les mêmes que ceux qui ont réduit les effectifs. En revanche, on aurait pu étudier le *turn-over* comme autre facteur explicatif de l'augmentation du nombre d'accidents du travail, mais il n'y a aucun lien entre les deux.

Antoine Valeyre

Aux États-Unis beaucoup de réorganisations se font par changements de structures. On peut faire l'hypothèse qu'il y a un lien avec le manque d'expérience, et la période d'apprentissage des nouveaux recrutés. Le niveau de renouvellement de la main-d'œuvre peut expliquer la montée des accidents du travail, sans que cela soit nécessairement un changement organisationnel qui en soit la cause.

Philippe Askenazy

C'est possible : s'il y a beaucoup de jeunes dans une industrie, on doit observer une augmentation des accidents du travail. Toutefois, on aurait dû observer un effondrement plus tard.

Myriam Campinos

N'aurait-il pas fallu observer les données d'âges ?

Philippe Askenazy

Ce n'est malheureusement pas possible de le faire pour tous les secteurs. Pour ceux qui ont pu être étudiés, on n'a pas trouvé de corrélations importantes. Les fermetures et réouvertures de structures ne sont pas forcément liées à une volonté de changement de main-d'œuvre. Il arrive que ce soit les mêmes salariés qui soient embauchés, avec la même moyenne d'âge. Les fermetures n'ont pas forcément comme objectif de prendre des jeunes et de les payer moins.

### Frédéric de Coninck

Il arrive que dans des entreprises il se produise des accidents que l'on n'arrive pas à expliquer. Sur le terrain, Frédéric de Coninck a vu des entreprises où on a le sentiment de l'apparition de nouveaux accidents ayant trait à l'interaction homme / système. Les opérateurs sont face à des systèmes qui sont beaucoup plus compliqués ; il y a un effet de complexité qui explique de nouveaux accidents auxquels l'entreprise n'est pas habituée.

### Ghislaine Doniol-Shaw

Cette augmentation des accidents ne s'est pas faite de manière linéaire par type d'accidents. Ce qui a augmenté ce sont les accidents par traumatismes répétés.

### Philippe Askenazy

Non, même une fois augmentés, les traumatismes ne représentent que 3% du total des accidents (contre 0,5% antérieurement), ce n'est donc pas eux qui expliquent l'augmentation globale.

En revanche, si on regarde par niveau de gravité, les accidents graves sont en augmentation et les accidents mortels sont en baisse. Si on regarde par type d'accidents, certains ont énormément augmenté, pas seulement dans les entreprises manufacturières (par exemple blessures des infirmières avec des outils de soin suite aux réorganisations de type *lean production* dans les hôpitaux américains). Mais il est difficile de trouver un type d'accident qui n'ait pas augmenté (par exemple les accidents de trajets domicile / travail).

### Thomas Coutrot

La durée du travail a augmenté durant ces années-là ? Peut-on faire un lien entre les deux ? Et quel est le lien avec la présence des syndicats ? (on peut faire un lien entre présence syndicale et capacité à faire respecter les règles d'hygiène et de sécurité).

### Philippe Askenazy

- Pour l'industrie manufacturière, le temps de travail a augmenté de 7% durant la période. Les taux sont calculés à partir d'équivalent temps plein (c'est-à-dire 2 000 heures par an). Ces chiffres sont corrigés par le nombre d'heures. Mais il y a un effet convexe : lorsqu'on augmente le temps de travail, on augmente les accidents du travail (lorsque le temps de travail augmente, il y a une multiplication du risque). Il n'y a pas de corrélation entre l'augmentation du temps de travail et des accidents du travail. Partout le temps de travail a augmenté, et il n'est pas corrélé avec la hausse des accidents du travail. Quand bien même, une hausse de 7% ne peut pas expliquer une augmentation de 30% des accidents du travail.
- Pour l'effet des syndicats : on peut y répondre en utilisant des enquêtes individuelles qu'il faut retraduire en données par secteur ce qui ne permet pas des calculs de corrélation très précis. Effectivement, les industries qui ont eu une augmentation des accidents du travail sont également celles qui ont connu une forte désyndicalisation. Toutefois la désyndicalisation n'a pas eu lieu durant la période que l'on étudie (82-94), mais avant. Il faut regarder la causalité autrement : moins de syndicats ne signifie pas que l'on ne s'intéresse pas aux règles de sécurité (même si c'est en partie vrai). Moins de syndicats

permet surtout d'appliquer de nouvelles techniques de travail plus dures pour les salariés. On a cassé les syndicats pour pouvoir appliquer les nouvelles pratiques de travail plus dures.

### Frédéric de Conink

C'est quand même consécutif : dans l'automobile il y a des crises très célèbres qui expliquent les réorganisations. Frédéric de Coninck n'est pas persuadé d'un calcul à long terme de la part des entreprises. Les entreprises ont pu intégrer les nouvelles organisations de travail parce qu'il y a désyndicalisation, mais celle-ci n'a pas forcément été voulue dans ce but.

### Philippe Askenazy

Si on observe le taux de profit des entreprises après la désyndicalisation, il était mauvais et il devient bon. Il y a eu des études comparant des entreprises syndicalisées et non syndicalisées dans le même type d'industrie en observant le taux de maladies et accidents du travail : les différences sont inférieures à 5%. En revanche, il y a 90 fois plus d'inspection du travail dans les entreprises syndicalisées que dans les entreprises non syndicalisées (les inspecteurs se déplacent suite à la demande des syndicats).

La désyndicalisation ne peut pas expliquer l'ensemble de l'augmentation des accidents du travail.

### Alain Fernex

Sans remettre en cause les hypothèses il s'interroge sur la mesure de l'efficacité post transformation organisationnelle et technique : qu'est-ce qui fonctionne ? Les travaux sur «la nouvelle économie » montrent par exemple que les investissements informatiques n'étaient pas intégrés comme des investissements. N'a-t-on pas tendance à surestimer l'augmentation de la productivité liée aux nouvelles technologies ?

### Philippe Askenazy

Tout ce qui a été présenté aujourd'hui est hors secteur informatique. L'interaction reste plus positive que si l'on se contentait d'acheter des ordinateurs.

Cela permet d'expliquer que l'on parle de nouvelle économie, même si ce n'était pas décelable dans les résultats. Ça ne se voyait pas dans les chiffres car on ajoutait des industries efficaces avec des industries non efficaces.

Tout dépend de ce que l'on appelle nouvelle technologie : il y a ce qui est lié à la diffusion de la technologie, et ce qui est lié à la création de logiciels, à Internet... Ici, nous parlons de la diffusion des nouvelles technologies.

### Yvon Quéinnec

Une précision : quand on parle des accidents, on parle bien des accidents plus les maladies professionnelles ?

### Philippe Askenazy

Oui, tout à fait, tous les chiffres sont accidents plus maladies. Les maladies représentent 10% du total, et elles ont augmenté plus vite que les accidents du travail (les traumatismes sont considérés comme des maladies). Les maladies ont augmenté plus vite que les accidents du travail.

Il y a plus d'accidents du travail dans les industries manufacturières, et de maladies professionnelles dans le tertiaire. On a pris la somme des deux pour obtenir un effet industrie et service.

### Michel Gollac

Il serait intéressant de n'étudier que les accidents car cela change un peu la balance entre effets d'apprentissage et effets durables.

### Yvon Quéinnec

- Dans un travail dans le Tarn et Garonne on voit que les accidents du travail sont beaucoup plus fréquents chez les saisonniers mais les saisonniers nouveaux. Les saisonniers qui travaillent tous les ans ont un taux d'accidents du travail beaucoup plus faible.
- De plus, vous dites que les salariés ont négocié des augmentations de salaire en compensation de l'accroissement des accidents du travail. Ne pourrait-on pas plutôt dire que les salaires sont élevés parce qu'il y a eu augmentation de la productivité, et que le rythme de travail est élevé ? et donc que l'augmentation des accidents du travail n'est qu'une conséquence de l'augmentation de la productivité.

### Philippe Askenazy

C'est ce que disait Michel Gollac sur l'effet durable des maladies professionnelles. Toutefois, les maladies que l'on constate ne sont pas des maladies comme d'un cancer dû à l'amiante. Si on prend le cas des traumatismes répétés, cela survient en six mois. Ce sont des maladies du travail qui ne demandent pas un long temps d'incubation. Les maladies du travail qui ont fortement augmenté sont des maladies du travail à court terme.

En dehors des aspects changements organisationnels, il y a toujours une « prime » aux accidents du travail. Une brutale augmentation des accidents du travail n'entraîne pas une augmentation immédiate des salaires (ils augmentent les années suivantes). La causalité est alors : il y a plus d'accidents, donc on va augmenter les salaires. L'augmentation de la productivité induit aussi une augmentation des salaires. Il est alors difficile d'évaluer les effets respectifs.

Dans les interviews des salariés, on peut comprendre une certaine neutralité : ils ne se plaignent pas et semblent accepter le raisonnement « vous faites plus d'effort, on le compense par le salaire ».

### Thomas Coutrot

Quel est le décalage entre accidents du travail et productivité ? Ce n'est pas concomitant ?

### Philippe Askenazy

Ce n'est pas concomitant : on n'a pas immédiatement une augmentation de la productivité. On peut l'expliquer par le fait qu'on modifie l'organisation, puis on achète des ordinateurs, donc on augmente la productivité.

### Frédéric de Coninck

Cela donne un argument au Kaizen qui dit que l'organisation ne change pas et que la productivité continue à augmenter.

### Philippe Askenazy

C'est en effet difficile de savoir car il y a à la fois l'aspect technologique et l'aspect organisationnel qui s'améliorent de plus en plus.

### Serge Volkoff

On peut faire une hypothèse improbable même si elle n'est pas fausse : la sélection par le nombre d'accidents. Les plus faibles sont ceux qui ont des accidents, ceux qui ont des accidents finissent par être évincés, et il y a donc mécaniquement augmentation de la productivité.

Il faut gérer avec prudence un résultat qui est exprimé avec cette force de conviction. Il faut laisser ouverte l'idée selon laquelle il peut y avoir innovation technologique et organisationnelle et une amélioration de la condition des salariés ; il faut que ça reste dans l'espace des possibles. D'ailleurs il serait intéressant de savoir ce qu'ont fait les ergonomes qui sont intervenus dans les entreprises. On pourrait mettre en lien avec ces résultats des connaissances plus cliniques sur le lien entre intensité et accidents. On peut essayer d'élaborer ces résultats, parce que la construction sociale, au moins en France, de la réflexion sur les accidents du travail n'est pas a priori propice à faire le lien avec l'intensification. Le mode de construction des statistiques de la CNAM, les nomenclatures des causes des accidents, le rôle attribué aux objets (« cet objet était dangereux ») prennent le pas sur les autres formes de réflexions. Rares sont les enquêtes d'accidents qui vont aller débusquer les causes organisationnelles, temporelles, les questions d'effectifs...

En revanche, dans les travaux qui sont, non pas sur les accidents, mais sur la sécurité (en psychologie du travail par exemple), on se rend compte, en s'intéressant aux presque accidents, aux accidents évités, aux stratégies d'évitement des accidents dans le travail, qu'on peut énumérer les points d'appuis de ces stratégies de prudence et on comprend alors comment certaines composantes d'innovations organisationnelles peuvent venir saper ces points d'appuis. On peut ainsi illustrer les résultats mis en évidence par Philippe Askenazy.

Les évolutions techniques et organisationnelles ont été elles-mêmes victimes d'intensification dans le processus de décision.

### Antoine Valeyre

Les modèles d'intensification ne marchent pas pour les industries de process. Ce qui amène à s'interroger sur les modèles d'hétérogénéité des changements organisationnels. Par exemple, dans les industries de process, la *lean production* crée un contexte particulier. Les industries

de process vont être dans des secteurs non harmonisés. Les facteurs de gain de productivité ne sont pas forcément liés à l'intensification du travail.

N'aurait-on pas un effet de structure avec des différentiels de productivité séparant des industries pouvant rebondir sur des opportunités de gain de productivité forts, et des industries qui ne le peuvent pas ?

En fait, la question est double : les évolutions organisationnelles sont multiples (il y a par exemple de nombreuses formes de *lean production*), et pour les effets sur les accidents du travail, il y a un effet sectoriel fort (dans les entreprises de process il est possible qu'il y ait peu d'effet sur les accidents du travail étant donné le niveau d'apprentissage déjà atteint dans ces secteurs).

### Myriam Campinos

C'est très intéressant de s'intéresser aux différents modèles de productivité, mais elle ne partage pas l'avis d'Antoine Valeyre concernant les industries de process. Ce que l'on observe lors d'enquêtes dans des entreprises de process, c'est que la concentration des systèmes de commandes via les systèmes numériques centralisés font que les équipes de travail vont passer, par exemple, de dix à cinq personnes. Il y a donc un effet de productivité très fort, mais la charge de travail de ces gens va croître puisqu'on va leur ajouter de nouvelles tâches : contrôle, emballage, maintenance... Les observations empiriques que l'on a ne vont pas dans le sens d'une séparation des industries de process : il faut donc regarder concrètement comment ça se passe.

### Antoine Valeyre

Ce qui a été dit est le résultat d'une constatation statistique qui met en relation les contraintes de rythme et les évolutions de productivité au travail.

### François Michon

Il y a deux types de question : la question de l'accroissement du rythme de travail, et l'accroissement des tâches à effectuer ; ce n'est pas la même chose. L'accroissement de la charge de travail n'est pas synonyme d'intensification du travail.

### Philippe Askenazy

Il y a bien entendu une multiplicité de *lean production*, mais pour faire des statistiques...

Toutefois, il y a un aspect fractal ; si on ne regarde que dans un secteur, par exemple la chimie, on obtient les mêmes résultats que globalement. Par exemple, dans le secteur de l'impression (livres, cahiers, journaux, cartes de visite...). On a séparé entre ceux qui ont connu les chocs d'accidents, et ceux qui n'en ont pas connu. On est dans des micros industries, dans des secteurs très proches, qui font les mêmes choix d'investissement. (séparation des entreprises produisant des livres blancs et des livres avec lignes par exemple). Lorsqu'on regarde la productivité totale des facteurs en séparant les entreprises ayant connu un choc (un tiers de cet échantillon) des autres, on a une augmentation de la production de 20%. Dans ce secteur il n'y a qu'un tiers de réorganisations. La réorganisation a produit d'un

coup une augmentation de la productivité de 20% contre aucun accroissement dans les entreprises sans réorganisation.

Antoine Valeyre

Les nouvelles organisations ne seraient possibles que dans certains secteurs et ils obtiendraient des gains de productivité plus massifs que les autres.

Thomas Coutrot

C'est une confusion entre nouvelles technologies et nouvelles organisations. Dans les industries de process, il y a des nouvelles technologies depuis très longtemps, et il y a eu des réorganisations importantes dans les années 80.

François Michon

La façon dont sont définies les réorganisations dans le papier semble prendre modèle sur l'automobile. Ce n'est pas forcément toujours le bon modèle. Par exemple, qu'est-ce qu'Osterman considère comme réorganisation dans le secteur de la chimie ?

Philippe Askenazy

Les réorganisations sont les nouvelles pratiques de travail. Osterman montre bien que les chiffres sont très plats jusqu'aux années 80, et qu'ils montent ensuite de manière spectaculaire.

Ghislaine Doniol-Shaw

On a une courbe d'accidents qui descend très lentement ce qui montre que l'effet d'apprentissage ne joue pas (ou peu). Ces évolutions organisationnelles doivent être considérées comme des processus et non comme des changements.

Quand on reprend la question, « qu'ont fait les ergonomes pour faire baisser les accidents ? », il faut prendre en compte que les ergonomes travaillent, mais l'entreprise change son process de fabrication, et l'ergonome doit refaire des propositions : il n'y a pas de stabilité des organisations qui permettent un travail dans la durée.

## **Discussion du texte de Frédéric de Coninck**

Michel Gollac

- Pour faire écho à la question de François Michon sur « qu'est-ce qu'on peut appeler intensité », on voit à quel point c'est complexe (aussi bien au niveau du numérateur que du dénominateur). On se trouve dans une situation où des gens disent « l'intensité a augmenté, il y a une intensification du travail » et en même temps on a du mal à définir ce que c'est.
- La nouvelle organisation décrite n'est pas en soi moins bonne que l'autre, mais on est dans une situation de plus grande fragilité. La faiblesse des temps d'apprentissage dans l'exemple de 3M montre que l'on pourrait assez facilement basculer dans des situations d'accidents du travail. On est à la limite de la maîtrise des processus. On voit bien que la

situation actuelle où certains disent « c'est plus dur mais c'est plus intéressant » peut basculer assez rapidement en « c'est plus dur ».

Frédéric de Coninck

Il n'est pas facile d'avoir des accidents du travail sur ce type d'installation. Il peut y avoir des accidents indirects : les opérateurs doivent bouger dans l'usine, il peut y avoir des chutes.

Michel Gollac

Les accidents c'est intéressant en soi, mais c'est aussi l'indice de quelque chose de plus vaste. Par exemple, on peut se dire que les salariés de 3M sont dans la situation où certains salariés disent « c'est plus intéressant mais c'est plus dur », et que d'autres ont basculé et disent : « c'est plus dur ».

François Michon

La variété c'est difficile parce que c'est stressant, mais c'est intéressant parce que c'est différent. Cette ambivalence est intéressante.

Frédéric de Coninck

Une fois qu'on a dit ça, on voit qu'il y a des manières de l'aménager qui fait basculer du côté intéressant ou du côté stressant. C'est pour ça qu'avoir une maîtrise sur le temps, pouvoir agir sur la situation change complètement la situation.

Antoine Valeyre

La maîtrise du temps, c'est finalement la maîtrise d'un temps à venir, qu'il faut anticiper, tout en étant inséré dans une action immédiate, de production immédiate, qui peut être fortement contrainte. Le basculement entre pression et intérêt n'est-il pas suspendu à la pression immédiate ?

Quel est le degré de disponibilité dont les opérateurs disposent par rapport à d'éventuels problèmes qu'ils peuvent rencontrer ? Par rapport à des apprentissages qu'ils doivent effectuer ?

Frédéric de Coninck

D'abord, les opérateurs ne travaillent pas en flux-tendus ce qui signifie qu'ils n'ont pas des contraintes de temps extrêmement fortes. En cas de problème, ils peuvent faire des équipes de nuit ou de week-end ; ils ont des moyens d'amortir les chocs de la production. De plus, ils fournissent des stocks et non directement les distributeurs. Leur horizon temporel est la semaine. À chaque nouvelle machine, il y a une réorganisation du travail mais avec un temps de rodage à la machine. Toutefois, leur temps de production est calculé de manière de plus en plus serrée sur des machines qui sont considérées comme rodées.

Pour le temps différé, ce n'est pas un temps qui est prit sur des creux, il est prévu dans le programme de fabrication (tant de pour-cent de temps de travail en temps différé). Il y a un travail sérieux qui a été fait pour ne pas demander tout et son contraire.

### Antoine Valeyre

Comment explique-t-on que les opérateurs soient soumis à de fortes pressions temporelles, et que l'encadrement ne leur laisse pas le temps d'apprendre la maintenance ? D'un côté il y a des mesures d'améliorations permanentes, notamment sur la fiabilité, et de l'autre l'apprentissage de la main-d'œuvre à la maintenance est empêché.

### Frédéric de Coninck

C'est conjoncturel : il y avait de nombreuses installations nouvelles qui étaient mal maîtrisées par la maintenance ce qui demandait des réparations non prévues. La gestion de la maintenance se faisait sous pression et il leur fallait atteindre un seuil de compétence nouveau. Il fallait faire des hypothèses logiques pour réussir à dépanner. C'est en cela que c'est conjoncturel, et il faudrait savoir ce qu'il en est aujourd'hui.

### Alain Fernex

- L'approche par les temps est extrêmement pertinente et nous sera utile pour la mesure de l'intensité. Les économistes dans les années 70 ne prennent en compte que le temps de travail dans leurs mesures, mais pas tous les temps différents, y compris les hors temps de travail.
- Dans quelle mesure les enquêtes conditions de travail ne mesurent pas un stress, des inquiétudes faces aux réorganisations organisationnelles et technologiques dans les entreprises ? On a dit, c'est l'intensification qui explique la détérioration des conditions de travail, ça peut être d'autres choses comme le stress ; ne faut-il pas donner un autre sens aux données de ces enquêtes ?

### Frédéric de Coninck

L'item «est-ce que vous êtes obligés de vous dépêcher ? » est important. C'est une question forte, car sinon on peut se demander ce que l'on mesure ; là on sait que les gens sont débordés par le temps. Il y a aussi des questions sur la charge mentale (« est-ce qu'il y a des tensions avec les collègues... », sur les conséquences d'une erreur...).

### Pascal Paoli

Dans l'enquête européenne, il y a une forte corrélation entre intensité et auto-déclaration d'intensité

### Michel Gollac

Il est difficile de différencier ce qui est de l'ordre de l'intensité, et ce qui est de l'ordre de l'attitude face aux changements. Est-ce que les gens sont en situation de pouvoir faire quelque chose, il y a une succession d'épreuves qu'ils doivent affronter, et qui provoquent de l'incertitude. Dans les enquêtes statistiques, non seulement on voit un lien entre les déterminants des rythmes de travail et les conditions de travail défavorables. En même temps, dans l'enquête «travail et modes de vie » on voit que ce qui est de l'ordre des mauvaises conditions de travail et ce qui est de l'ordre de l'inquiétude vont ensemble, mais aussi avec l'intensité. Toutefois, ces éléments ne sont pas superposés, il y a simplement un lien entre

l'intensité du travail, et la déclaration de mauvaises conditions de travail. On voit un peu le mécanisme qui fait que l'on passe dans une situation où on arrive plus à se constituer ses propres conditions de travail.

### Frédéric de Coninck

Des questions « devez-vous respecter des normes ou des délais », « devez-vous vous engager sur un délai précis » sont moins intéressantes car ça dépend. La question est de quelle manière on arrive à cette norme de qualité.

### Serge Volkoff

- Ceci est illustratif de ce qui est dit dans le texte de présentation du séminaire de la capacité d'action. Il ne faut pas naturaliser la capacité (contrairement à ce qui se fait dans les entreprises) et de bien la considérer comme une terminologie en situation. La thèse de Valérie Pueyo sur le contrôle qualité dans les laminoirs est de dire que la capacité c'est avoir une marge d'intervention sur le laminoir en amont, de négociation avec d'autres personnes sur le dispositif pour faire en sorte qu'il n'y ait pas de défaut. Dans le cas de 3M, ils n'ont aucune marge pour intégrer des modifications.
- Il y a une forme de méconnaissance et de non-reconnaissance de l'activité de travail chez 3M. Il y a un besoin d'une meilleure connaissance de la part du prescripteur (ils n'ont même pas prévu un temps d'apprentissage). En même temps il ne faut pas non plus renouer avec l'idée de redonner de l'omniscience au prescripteur (ils ne savent pas tout). Les situations de travail qui fonctionnent le mieux sont celles où le prescripteur essaye de suivre ce que font les opérateurs, et qu'il respecte des choses qu'il ne comprend pas bien mais pour lesquelles il a l'intuition que c'est suffisamment important pour être laissé en l'état. On voit que pour certaines choses, le compromis a été réussi. Pour d'autres il a été raté. Il serait vraiment intéressant de faire une monographie de la décision de laisser, ou non, un temps d'apprentissage : qui décide qu'autour d'une innovation technologique on va devoir avoir des gens (lesquels ?), des formations (comment ?), des adaptations (lesquelles ?). En fait, sur le terrain, on remarque que souvent les décideurs ne se posent pas la question du temps d'apprentissage, et que rien que le fait de la leur poser les fait réfléchir sur le problème, et leur donne l'opportunité de le prévoir.

### Frédéric de Coninck

Il y a un certain nombre d'ingénieurs chez 3M qui ont une certaine connaissance de leur atelier, et d'autres le voient d'une manière assez théorique, et c'est déterminant. Il y a ceux qui imaginent qu'il peut y avoir un problème, et qu'il faut y passer du temps, et ceux qui ne l'imaginent pas. Par exemple, le responsable de la production ne s'était jamais vraiment confronté au problème de la production. Dans un autre atelier (scotch brite), le responsable avait une perception fine de ce qu'est un atelier (pas seulement le sien, les ateliers en général), et il avait prévu d'avance qu'il faudrait du temps. Le fait même que le prescripteur sache qu'il ne sait pas tout, c'est déjà beaucoup.

### Michel Gollac

Les changements d'organisation sont très concentrés dans le temps, ils répondent à une faible productivité, à une concurrence internationale, et avec une utilisation à haute dose de recettes managériales qui deviennent une quasi obligation. Ceci fait que c'est quasiment le pire cas de figure. Les gens sur le terrain sont dans une situation où ils ne peuvent pas prendre de recul.

### Frédéric de Coninck

Pour l'anecdote, le directeur industriel de 3M a expliqué que durant toute la durée de l'enquête il a avant tout dû essayé de négocier au siège qu'on lui laisse du temps.

### Yvon Quéinnec

- Dans l'interrogation sur l'intensification on voit trois contenus différents : élargissement des tâches (cf. la massification des tâches dont Yvon Quéinnec parlait lors du précédent séminaire), intensification par la cadence, et la densification du travail (on diminue les temps morts et d'attente ; on n'a plus de temps pour souffler).
- L'écart qu'il peut y avoir entre cette intensification presque objective, mesurable, et la représentation qu'en ont les opérateurs dans l'enquête. Nécessairement, ils vont parler d'une représentation qu'ils ont de leurs conditions de travail. On voit bien, que ce qu'ils vont déclarer comme intensifié peut ne pas être les éléments qu'objectivement nous pourrions voir. Inversement ils peuvent se représenter comme très négatifs des éléments qui n'ont pas bougé.
- On parle de temps morts, de temps d'attente ; ce sont des temps de non production, mais en observant on se rend compte que ce ne sont jamais des temps vides : on range son poste, on communique, c'est toute une série de choses. Est-ce que la disparition de ces temps considérés comme non productif ne va pas gêner la production par la suite ? On y fait tout un ensemble de choses qui servent à quelque chose par la suite (cf. Catherine Teiger dans l'électronique).

### Frédéric de Coninck

En suivant des expériences de *lean production* chez des sous-traitants de l'automobile, on se rend compte qu'il y a un écrémage des temps morts. Chez 3M c'est différent. Parfois, il n'est pas facile de savoir si les gens travaillent ou pas ? Ils sont présents, mais prennent-ils des temps de récupérations ou prennent-ils un peu de distance par rapport au travail ? C'est très difficile de le savoir. Il y a des moments où ils sont actifs physiquement puisqu'ils interviennent, mais le reste du temps, ils observent, et que font-ils ?

### Yvon Quéinnec

Une précision technique : on ne parle que du temps chronométrique pas du temps horaire. Y a-t-il du travail de nuit, le week-end ? Y a-t-il du travail de nuit ?

### Frédéric de Coninck

C'est du deux huit (5h00-13h00 ; 13h00-21h00).

**Prochains séminaires : 27 avril (intervenantes : Ghislaine Doniol-Shaw et Myriam Campinos) et 15 juin (intervenants : Michel Pialoux et Thomas Périlleux).**