

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

*15 juin 2000*

Étaient présents : Myriam Campinos, Damien Cartron, Frédéric de Coninck, Thomas Coutrot, Ghislaine Doniol-Shaw, Corinne Gaudart, Michel Gollac, Michel Pialoux, Thomas Périlleux, Yvon Quéinnec, Catherine Rougerie, Antoine Valeyre, Serge Volkoff

Les intervenants de cette séance étaient Michel Pialoux et Thomas Périlleux.

## **Discussion suite à la présentation de Michel Pialoux**

Myriam Campinos

Comment va se passer le renouvellement des salariés chez Peugeot : il devrait y avoir un renouvellement très important dans ces usines en raison de l'augmentation de la moyenne d'âge. Ces remplacements devraient se faire avec des catégories inférieures, au moins pour les hommes.

Michel Pialoux

Peugeot est en train de recruter. Il y a de nouveaux accords pour embaucher. Dans les deux ans ils vont embaucher 2000 jeunes et 2000 à 3000 intérimaires. Mais c'est la fin des anciennes usines type Flins ou Sochaux.

Myriam Campinos

Est-ce que ça veut dire que cette main-d'œuvre sera nécessairement qualifiée ?

Michel Pialoux

Il faudrait aller voir dans d'autres usines (les moteurs ne sont plus fabriqués à Sochaux depuis vingt ans). Il y a des usines où les ouvriers ne vont plus s'appeler «ouvriers » mais dont les tâches s'apparentent à celles d'ouvriers professionnels. Ce ne sont pas des techniciens.

Antoine Valeyre

Le travail non qualifié est un travail avec obligation de polyvalence voire de polycompétence qui n'a rien à voir avec le travail des OS d'il y a quinze ans.

Ghislaine Doniol-Shaw

Pour le travail des femmes, on a le sentiment que c'est pire qu'un retour en arrière. L'usure physique des femmes est encore accélérée par rapport à celle dont on parlait dans les usines d'électronique à la fin des années soixante-dix. Dans ce que dit Michel Pialoux, on voit des salariés qui, après de seulement un an de travail à la chaîne, ont des problèmes du canal carpien.

### Myriam Campinos

Dans les années 60, on a fait des enquêtes dans des entreprises de réglage de ressorts automobiles et il y avait un accord avec l'ophtalmologiste de la ville pour soigner les salariés tant les pertes de vision étaient importantes.

### Ghislaine Doniol-Shaw

Dans l'électronique, il y avait une sorte de correspondance entre le moment où on devenait inapte et le moment où on avait un enfant. Les femmes parlaient au deuxième enfant, et elles avaient vingt-cinq ans.

### Myriam Campinos

Oui, mais on était sur un modèle où c'était le mari qui gagne l'argent (même s'ils étaient dans des situations dramatiques) alors que dans ce que dit Michel Pialoux, on voit bien que le salaire de la femme est indispensable.

### Ghislaine Doniol-Shaw

On aimerait savoir comment le turn-over s'organise. On a l'impression que la survie du foyer repose sur les femmes.

### Michel Pialoux

Les femmes restent accrochées et ne cherchent pas à partir, sauf en cas d'atteinte importante à la santé.

Un élément de comparaison : l'usine de câblerie de Sochaux a été remise en place il y a une douzaine d'années. Elle était dans un village à douze kilomètres de Sochaux. La moyenne d'âge était de 45 ans. Lors des entretiens avec ces ouvrières qui font du montage de faisceaux, elles se plaignent de l'intensité du travail et considèrent que le travail à Sochaux est un travail paisible par rapport au leur. Une ouvrière s'était suicidée suite aux persécutions de ses chefs (il y avait une forte pression dans cette usine).

### Ghislaine Doniol-Shaw

Mais comment tiennent-ils la qualité ? L'intérim ça ne marchait pas. On ne voit pas comment les CDD permettent d'assurer la qualité. La main-d'œuvre n'est plus stabilisée ?

### Michel Pialoux

Une des interviewée explique qu'il y a des problèmes de qualité en raison du manque de formation des intérimaires. Les intérimaires partent très vite et n'ont pas le temps d'être formées. Les intérimaires sont formées à la production, et non pas à la qualité.

De plus, avant, les faisceaux défectueux étaient jetés, maintenant il y a une opératrice qui doit réparer les faisceaux des quatre chaînes. Le rythme de travail est très élevé.

### Frédéric de Coninck

On s'interroge sur la viabilité du système à long terme : les intérimaires sont chers, la qualité n'est pas bonne, il y a un très fort absentéisme...

Michel Pialoux

Les responsables des usines ont cherché à ne pas recruter des gens avec un passé syndical, mais ils ne maîtrisent pas les réseaux familiaux. Tous les mois, les directeurs d'usine se réunissent, et ils font le point sur les problèmes de gestion de la main-d'œuvre, ils se donnent des informations sur les salariés, ils se passent des listes de salariés.

Dans le technoland les entreprises sont dispersées dans la nature, les bus n'ont pas des horaires adaptés pour le travail en équipe, ce qui oblige les salariés à venir travailler en voiture. Il n'y a pas un café ou un lieu pour se réunir alors qu'il y a 4 000 salariés. Cela fait une différence par rapport à la situation des années soixante où les gens venaient à pieds ou à vélomoteur, et où il y avait des bistrots à proximité des usines.

Antoine Valeyre

Quel est le discours des directeurs des ressources humaines et des directeurs de production par rapport à cette situation de mauvaise qualité ?

Michel Pialoux

Pour Delfi, Gorgeu et Mathieu y sont allés pour la deuxième fois : les dirigeants admettent rencontrer des difficultés, mais disent qu'ils vont y remédier.

Frédéric de Coninck

Parce qu'on peut se demander s'ils ne vont pas tout envoyer à l'étranger.

Michel Pialoux

Un point important, c'est maintenant un Portugais qui dirige l'usine (le premier directeur avait été un belge) et il est venu avec trois ou quatre agents de maîtrise portugais, et les ouvriers haïssent ces personnes. Les Portugais diraient « ces français ne savent pas travailler, et il faut leur apprendre à travailler ». Il y a deux ans il y avait des discours anti-Espagnols qui étaient des bourreaux de travail puisqu'il y en avait qui venaient d'usines de Delfi d'Espagne.

Dans un autre entretien, une interviewée explique que Delfi a dit qu'il allait falloir renvoyer des salariés car Peugeot n'est pas satisfait du travail, que le taux d'absentéisme est trop élevé. Ça serait aux opérateurs de faire des reproches aux absents. Les ressources humaines leur ont demandé si les absents étaient malades ou s'ils sont malades pour éviter d'aller travailler.

Les ressources humaines font des comparaisons systématiques avec les salariés du Portugal ou d'Espagne. L'établissement est en permanence mis en balance avec ceux d'Espagne ou du Portugal, et ce sont les salariés qui sont jugés responsables des différences entre les pays.

L'absentéisme est gênant aussi pour les salariés : ils doivent travailler plus lorsqu'il y a des absents. L'organisation en flux tendus avec une gestion des horaires qui ne tient pas compte des absences prévisibles font que le rythme de travail s'impose de lui-même.

Antoine Valeyre

Quels sont les modes de travail dans les autres pays ? La compétitivité passe aussi par les salaires. Les salariés travaillent-ils moins vite (puisqu'ils coûtent moins cher) ? Sont-ils plus résistants aux fortes cadences ?

Michel Pialoux

Ça serait à voir. Il y a des usines croates, tunisiennes, marocaines.

Un autre point important : c'est la seule usine du Technoland où il y a eu une grève (en 96-97). Vers le 15 décembre, la grève a éclaté sur un coup de colère parce qu'on a refusé aux salariés la prime de fin d'année de 300 francs qu'ils avaient reçue l'année précédente. C'est une grève qui ressemble aux années soixante. La grève a duré huit jours (tout le monde n'y a pas participé, il y a une équipe qui a bien marché, l'autre non). C'est la proximité de Noël qui a fait capoter la grève. Ce sont les mères célibataires et les femmes en difficulté qui ont arrêté la grève en raison de la proximité des fêtes de fin d'année.

Lorsqu'ils ont essayé de relancer la grève en janvier, ça n'a pas pris.

Passer à la qualité ou devenir chef d'équipe est un enjeu fort qui peut obliger les opératrices à taire ce qu'elles pensent durant la période où elles essaient d'être promues. On ne comprend pas la question de l'intensité du travail si on ne la lie pas avec le sentiment que les opérateurs ont de devoir être en concurrence avec les autres (pour avoir les postes que chacun veut). C'est la logique du favoritisme, du jeu avec les moniteurs ou les polyvalents.

Michel Gollac

Un des interviewés cités parlait de ceux qui râlent et de ceux qui partent. Quelle est la proportion de ceux qui jouent le jeu, et de ceux qui partent ?

Michel Pialoux

Il n'est pas possible de répondre à une telle question. Il faudrait entrer dans l'entreprise, y travailler... On sait que ces logiques d'attitude existent, mais il est impossible de les quantifier.

Michel Gollac

Oui, mais par rapport à la conclusion qui est que l'intensification fonctionne car il y a une concurrence entre les salariés pour les postes. Cela suppose qu'il y ait quand même une fraction importante, voire majoritaire, qui joue ce jeu là.

Michel Pialoux

En dehors du noyau syndical, mais qui ne représente que deux ou trois personnes par établissement et qui sont en lien direct avec les salariés de Peugeot, les gens jouent très largement le jeu.

Le Technoland est en effet suffisamment proche de Peugeot pour que les salariés de Peugeot et du Technoland aient des liens. Depuis un an ou deux, la CGT de l'union bcale a décidé de former un groupe d'actions qui doit intervenir face à des conditions particulièrement

scandaleuses. C'est la FIRAD (Force d'Intervention Rapide). Elle se présente comme un « GIGN syndical » autour de six personnes. Ils mènent des actions spectaculaires, médiatiques, humoristiques, à la limite de la légalité. Ils convoquent la presse et la télévision lorsqu'ils mènent des actions. Ils ont des résultats aussi bien au niveau de la sympathie des salariés, que pour les actions vis-à-vis des employeurs.

Thomas Coutrot

Dans quelle mesure une telle gestion de la main-d'œuvre et d'organisation du travail résiste-t-elle encore à deux points de baisse du chômage ?

Michel Pialoux

En effet, on voit bien que les femmes restent bloquées sur le Technoloand, mais les hommes commencent à bouger. Même si le contexte change, il n'y a pas que cela en cause. Lorsqu'on voit le niveau des lycéens du lycée le plus proche, il faudra encore une baisse plus importante du chômage car ils sont fort mal perçus par les employeurs.

Antoine Valeyre

Il y a beaucoup d'usines Delfi en France. Est-ce que l'usine enquêtée est vraiment typique de la gestion Delfi ou est-elle liée au bassin d'emploi ?

Michel Pialoux

Gorgeu et Mathieu n'en ont pas vu d'autres. Il n'est donc pas possible de comparer.

Michel Gollac

Ce que dit Thomas Coutrot est important, car d'accord ils vont trouver de la main d'œuvre dans les mauvais lycées, mais c'est de la main d'œuvre dont ils ne veulent pas. Ce que montraient Gorgeu et Mathieu c'est que ce système marchait parce qu'il était possible de trouver de la main-d'œuvre qualifiée pour des postes difficiles d'opérateur au SMIC. Actuellement, ils trouvent au SMIC des gens qui ont des diplômes et qui acceptent d'être considérés comme non qualifiés. Comment cela se passera-t-il lorsqu'il n'y aura plus cette main d'œuvre ?

Thomas Coutrot

Est-ce que ce n'est pas un travail que, notamment, les jeunes beurs n'accepteront pas ?

Michel Pialoux

Non, les hommes ne vont pas travailler sur les faisceaux, c'est impossible.

Yvon Quéinnec

Un témoignage pour aller dans le même sens : chez Motorola, ce qui est impressionnant, ce ne sont pas les crises de nerfs, c'est l'indifférence dans laquelle elles se produisent (ça arrive souvent, et tout le monde considère que c'est normal, que demain ça peut être soi).

Que peut-on faire notamment face à la suppression de l'interdiction du travail de nuit pour les femmes sous couvert d'égalitarisme ? Ce que l'on constate, c'est que sous couvert d'égalitarisme, on fait entrer des femmes sur des emplois déqualifiant et non acceptés par les hommes. En réalité, on l'a vu dans l'agroalimentaire, derrière le discours égalitaire, il y a la nécessité de recourir à une main-d'œuvre qui, elle, accepte les conditions qui viennent d'être décrites.

Lorsqu'on discute avec des mouvements féministes qui nous interrogent en tant qu'ergonome, on nous accuse de machisme, et en même temps, si on laisse faire, on en connaît les conséquences.

Ghislaine Doniol-Show

Quoiqu'il en soit, ce type de déréglementation se fait toujours sur la base du volontariat. Ce sont surtout les femmes jeunes qui sont intéressées par le travail de nuit. Le travail de nuit peut être moins pénible que le travail de jour, par exemple en raison de l'absence d'encadrement.

Yvon Quéinnec

Ce n'est que partiellement vrai. Dès qu'on est passé sur un travail de nuit pour des postes très taylorisés, le travail est identique de jour comme de nuit. L'encadrement est aussi présent le jour que la nuit. Bien entendu, dans les hôpitaux par exemple, le travail de nuit laisse plus de liberté que le travail de jour.

## **Discussion de la présentation de Thomas Périlleux**

Michel Gollac

Question sur la notion de déformalisation. D'un côté cela s'accorde avec des observations que l'on peut faire dans d'autres domaines (par exemple dans le groupe travail et Santé de la CGT) : les salariés se plaignent de l'incertitude des formes d'évaluation.

En même temps, les résultats des enquêtes statistiques ne vont pas dans ce sens là. Dans les enquêtes auprès des entreprises, la principale évolution mise en avant par les dirigeants dans les réponses est l'augmentation de la formalisation dans l'organisations du travail. Si on regarde les déclarations des salariés, c'est davantage de normes et délais (donc de formalisation). Si on regarde la façon dont sont évaluées les personnes utilisatrices de nouvelles technologies, elles déclarent qu'elles ont davantage d'évaluation sur critères mesurables. Ces éléments iraient plutôt dans le sens d'une formalisation croissante.

Déformalisation n'est-il pas un terme un peu trop fort ? Il y a des critères qui sont informels, il y a des critères formels qui finalement sont un sous-produit de l'informatisation. Il y a des exigences de nature marchande qui sont formalisables. On a ainsi une incertitude sur quel est le critère formel qui est réellement ou quelle est la combinaison entre plusieurs critères d'évaluation, quels sont ceux qui sont importants et ceux qui ne le sont pas. Il est difficile de tenir tous les critères.

D'autre part, dans l'ancienne organisation il y avait un formalisme rigide, mais dans les faits il était tellement rigide qu'il était inapplicable, et donc dans les faits on est face à l'utilisation

d'un seul critère qui est de tenir la cadence minimale. Donc ce n'est contraignant que pour les opératrices les moins performantes. Pour les autres, on est dans un système que partiellement formalisé. Si d'autres éléments sont déformalisés c'est plus soit contraignant.

Le concept de déformalisation n'est-il pas réducteur face à l'ampleur des modifications ?

Myriam Campinos

Il faut aussi prendre en compte les objectifs qui ne sont plus formalisés. Parallèlement, on peut se demander s'il n'y a pas davantage de formalisation sur le déroulement du processus, notamment en raison de l'informatisation. Il faut prendre en compte cette évaluation sur le déroulement même du processus dont nous parlent les enquêtés sur le terrain.

Thomas Périlleux

Sur l'ancien atelier, on est dans un formalisme rigide qui produit de l'informel. Cela fait partie du formalisme : plus on a du formalisme, et plus on produit de l'informel. Dans le nouvel atelier, il est très juste de dire que les objectifs sont toujours informels et le déroulement plus contraignant.

Les salariés qui, dans les enquêtes quantitatives, répondent qu'il y a davantage de normes ou délais, de formalisation dans les procédures, insistent peut-être sur les procédures qualité, les certifications, qui imposent une série de choses à faire, mais qui laissent ouvertes, en général, les *manières* de faire. La procédure elle-même n'est pas forcément aussi contraignante qu'auparavant. Il y a une incertitude forte sur les critères mobilisés dans les évaluations et une incertitude sur les moments d'évaluation. L'incertitude a changé de registre : il y a une incertitude sur le moment de l'évaluation.

Myriam Campinos

Il y a beaucoup plus d'informations sur les processus. On produit beaucoup plus d'informations sur le processus de production, et du coup il y a une augmentation de la formalisation.

Michel Gollac

Cela permet de créer toute une panoplie de critères. Cela crée donc l'incertitude. Si on regarde le résultat final, jusqu'à se stabiliser en pouvant dire «le résultat c'est ça » il doit s'écouler tellement de temps que l'incertitude est là.

Frédéric de Coninck

Et surtout, lorsqu'on passe de 11 000 à 1 000 l'incertitude est là, sans qu'il soit besoin de l'introduire par des procédures.

Ghislaine Doniol-Shaw

Les femmes sur les machines faisaient-elles aussi le contrôle des pièces ?

Thomas Périlleux

Non, elles ne faisaient que les contrôles simples (comme les calibres).

### Ghislaine Doniol-Shaw

Il s'agit désormais de suivre le taux d'engagement des machines. L'objectif affiché est de maximiser l'engagement des machines. En même temps, pour les opérateurs, ils ont double tâche : pendant que les machines tournent, ils font du contrôle. Il faut du temps masqué ; ce temps de contrôle n'est pas compté.

### Thomas Périlleux

Le temps de suivi de la machine n'est pas compté non plus. Il n'y a plus de comptage dans cette organisation, ce n'est que l'engagement des machines et la qualité qui comptent.

### Ghislaine Doniol-Shaw

Les pièces sont toutes contrôlées manuellement. La difficulté est de tenir ces deux objectifs simultanément : faire tourner les machines et contrôler la qualité (ce qui n'est pas mesurable en termes de temps, mais qui peut perturber le suivi du travail des machines).

### Frédéric de Coninck

Lorsqu'on visite un centre d'usinage, on n'arrive pas à voir le travail des salariés : on ne voit pas qui travaille ; le travail est invisible car il y a beaucoup de tâches de surveillance.

### Ghislaine Doniol-Shaw

Effectivement, le fait qu'il n'y ait pas de comptabilité fait qu'il n'y a pas de repos mental. Si l'opérateur a une référence de ce qu'il doit produire, il peut avoir des respirations, alors que là il est en tension permanente.

### Antoine Valeyre

Dans ce type de travail, il y a deux contraintes de rythme : la contrainte du flux et la contrainte des aléas. Ce que refusent les conducteurs, c'est de voir ajoutée à leurs tâches la contrainte des aléas. La contrainte des aléas c'est la contrainte permanente d'anticiper les risques et les pannes, ce qui n'a rien à voir avec la contrainte du flux. La contrainte du flux est maîtrisable par le collectif, alors que le rythme imposé par les pannes n'est pas maîtrisable, et il est souvent mal vécu car il n'est pas choisi (alors que les métiers où les opérateurs peuvent choisir de changer de rythme, c'est souvent bien vécu car cela leur permet de prendre une respiration).

### Ghislaine Doniol-Shaw

Suivre plusieurs machines simultanément est extrêmement lourd, ne serait-ce que parce que les temps de cycle sont différents. L'absence de repère quantitatif est important pour que les salariés puissent savoir où ils en sont. Il est normal qu'ils se reconstituent des normes. Il est difficile de trouver une autre façon de mesurer son travail que de compter les pièces.

### Antoine Valeyre

La réintroduction du temps de taxation correspond à la renégociation du temps technique de production des machines qui tiendrait à un certain contrôle des salariés sur les machines. On

sort du monde technique pour le remettre dans le monde social de la négociation. Ce sont deux registres temporels différents.

### Thomas Périlleux

Il y a une conjonction entre ces temps opératoires dans la micro-gestion du temps, et puis le temps biographique lui aussi éclaté (pas de perspectives de carrière, pas de garanties statutaires, des contrats précaires...). Il faut faire un lien entre ces deux gestions du temps.

Pour ces opérateurs, il y a une instabilité du simple fait que les promotions à l'ancienneté aient été abandonnées (il faut se replacer dans leur contexte). Pour eux, il s'agit d'une incertitude radicale, même s'ils conservent un contrat à durée indéterminée.

Il y a eu des aménagements. Ils sont passés de neuf échelons hiérarchiques à quatre. Dans l'atelier, cela signifiait : contremaître et opérateur (les metteurs au point n'étant pas un échelon hiérarchique). Pendant l'observation, l'échelon de technicien a été réintroduit, mais avec beaucoup de réticences car cela ne correspondait pas à la philosophie des modifications. Ces techniciens devaient être une aide aux contremaîtres. Le contremaître exerçait un contrôle à distance.

Il y a un autre problème de gestion du temps : les transitions d'équipe. Comme les temps de cycle de machine débordent parfois la journée de l'opérateur, il y a le problème du passage de témoin entre les deux équipes. Là encore le management de la collaboration est mis à mal car les équipes ne se connaissent pas, se saluent à peine, et ne se transmettent pas les informations.

A contrario, comme les temps de cycle peuvent être très longs, les opérateurs peuvent avoir le temps d'aller manger. Par exemple, le vendredi soir, ils avaient pris l'habitude de prendre une heure de pause au lieu d'une demi-heure pour manger ensemble tout en ayant lancé des productions. Le contrôleur s'en est rendu compte à distance, et il a négocié pour que cela ne se reproduise pas.

### Myriam Campinos

Il est important de savoir si les gens ont connu l'ancienne situation, ou s'ils ne connaissent que la nouvelle situation. Dans la parachimie, les opérateurs qui n'avaient connu que la nouvelle organisation du travail étaient satisfaits, alors que les vieux étaient plus dubitatifs (certains trouvaient cela bien mais fatigant, d'autres n'aimaient pas...). D'ailleurs, l'introduction de la biographie pour comprendre ces phénomènes est importante : selon l'âge, le moment dans sa vie où on connaît ces transformations, on les supporte plus ou moins bien.

### Michel Gollac

Jusqu'à quel point les opérateurs prennent-ils au sérieux les critères d'évaluation?. En effet, dans les objectifs, il y a l'amélioration des résultats de façon permanente, et théoriquement, dans tous les domaines, il y a un soupçon d'évaluation, et donc une pression.