

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

7 novembre 2000

Étaient présents : Philippe Askenazy, Jérôme Bourdieu, Damien Cartron, Frédéric de Coninck, Thomas Coutrot, Ghislaine Doniol-Shaw, Corinne Gaudart, Nathalie Greenan, Nicole Guignon, Edward Lorenz, Michel Gollac, Damien Merllié, François Michon, Thomas Périlleux, Antoine Valeyre, Serge Volkoff.

Les intervenants étaient Serge Volkoff et Corinne Gaudart du CREAPT.

Discussion autour de la présentation de Serge Volkoff

Ghislaine Doniol-Shaw

Une dimension n'a pas été abordée : celle du support social du modèle de Karasek. La reconnaissance peut soutenir une mobilisation parce qu'il y aura du collectif.

Serge Volkoff

Le support social est une dimension floue, même Karasek l'a critiqué. Dans le support social il y a plusieurs éléments : les composants collectifs du travail, les composants de reconnaissance, de l'amitié. Si tout cela vient en même temps que l'intensification on peut se trouver dans des cas où l'intensification est temporairement bien vécue sans trop de dégâts. Mais c'est éminemment disséminé. Cela veut donc dire que ceux qui craquent risquent de penser qu'ils craquent seuls, que c'est en raison de leurs caractéristiques personnelles qu'ils craquent ; que ce n'est pas l'intensité qui les fait craquer.

Thomas Coutrot

C'est un sujet qui est socialement constitué aux États-Unis (par exemple avec le thème du *burn out* ou de l'épuisement professionnel), et cela ne l'est pas du tout en France. Pourquoi le *burn out* n'est-il pas un symptôme constitué en France ? Pourquoi n'est-ce pas considéré comme une atteinte à la santé ?

Serge Volkoff

Il y en a quelques travaux en France. Mais de manière plus générale, on peut se demander pourquoi le débat social en France sur les conditions de travail est comme il est ? Pourquoi la France est-elle un pays qui ne reconnaît pas les maladies professionnelles ? Pourquoi en France les questions de conditions de travail sont-elles traitées comme elles le sont par l'administration ? etc.

Thomas Périlleux

Le lien avec l'imprévisibilité n'a pas été développé à l'oral, mais dans le texte on parle du lien entre imprévisibilité et intensité. Il est écrit que les conditions de travail sont aggravées par l'imprévisibilité. Cela mérite d'être discuté car on peut, à l'inverse, considérer que l'imprévisibilité est susceptible d'alléger l'intensité car elle induit une autonomie supplémentaire et un contrôle sur le temps. Il faut l'étudier selon les situations.

Serge Volkoff

On ne parle pas de l'imprévisibilité pour l'organisation mais pour la personne au travail. Ce qui fait que l'on peut travailler vite, c'est deux choses :

- Une partie de l'activité est automatisée par soi-même (mais au bon sens du terme ; il ne faut pas seulement le voir comme quelque chose d'abrutissant et de restrictif). Dans tout métier il y a une composante automatisée ; ce sont des choses pour lesquelles il n'est pas nécessaire d'élaborer des stratégies, ou d'y consacrer une part importante de son activité mentale. Certaines formes d'intensité y portent atteinte. Par exemple, quand Talbot Poissy a tenté de passer à quatre fois 9h30 il y a une dizaine d'années. Il y avait des militants syndicaux qui avaient connu l'époque où les 9h00 - 9h30 sur chaîne sur 5 jours constituaient la norme. Ces militants, alors qu'ils tenaient il y a plusieurs années, ne tenaient plus les deux dernières heures de travail. Leur diagnostic portait sur l'introduction du flux-tendu. Le flux-tendu a dérépétitivisé quelque chose de répétitif. La répétitivité des mouvements restait, mais il y avait en plus une mobilisation de l'attention car les pièces changent... Le caractère non répétitif du répétitif ne permet pas l'automatisation d'une partie de la gestuelle et des décisions.
- Il faut prendre en compte la préparation du travail, c'est-à-dire la manière que je choisis pour le faire et pour le vérifier éventuellement. Quand il y a des formes d'imprévisibilité, c'est-à-dire lorsqu'on ne sait pas ce qui va se produire, et que cette incertitude est permanente, toutes les formes de préparation se trouvent pour partie compromises. Il est certain qu'il y a aussi des préparations à l'imprévisible. Une partie des travaux montre que, dans une situation où il y a des imprévus, il est possible de se préparer à ne pas être pris au dépourvu. Il y a de nouvelles formes d'intensification qui aussi interdisent cela. Valérie Pueyo montrait dans sa thèse que les contrôleurs de qualité en sortie de laminoir avaient toute une série d'anticipations, de régulations vers l'amont, de déplacement extrêmement choisis pour éviter les situations d'urgence (qui sont génératrices de charges mentales et d'efforts physiques.) C'est une forme de réappropriation des contraintes d'intensité. Toutefois, si sur ce type d'organisation vient s'ajouter toute une série d'exigences qui proviennent du service assurance qualité, toutes ces stratégies seront remises en cause car les contrôleurs qualité seront rabattus sur leurs tâches et devront gérer en temps réel, et sans anticipation possible, l'imprévisibilité. Dans l'entreprise étudiée par Valérie Pueyo, il était question de cette réforme qui n'a finalement pas abouti. C'est un cas où l'intensité renforce des formes d'imprévu, qui sont des formes d'imprévu anti-phase de préparation.

Michel Gollac

Est-ce que la possibilité de préparer ne dépend pas aussi de la définition des professions, et des formes d'organisation qui conduisent à l'intensification? Par exemple, pour les secrétaires de direction, il est normal qu'elles répondent à l'imprévu, c'est leur travail et il est normal qu'elles s'y préparent. En revanche, dans une profession où la préparation n'est pas constitutive de l'emploi, mais qu'une réforme de l'organisation conduit à l'intensification, cela doit être beaucoup plus coûteux pour les personnes car il n'est pas évident qu'on les forme à se préparer ni qu'on leur en laisse le temps en cours de travail.

Serge Volkoff

Quand on pense à des situations d'intensification coûteuse, on remarque presque toujours qu'on est face à des formes d'urgence qui n'ont pas lieu d'être ; qui ne devraient pas avoir lieu d'être. C'est ce que Danièle Linhart appelle « aller mettre la mentalité du pompier là où il n'y a pas le feu ». Ce n'est pas tiré par un objectif socialement justifié. Il y a en effet des emplois où la vitesse est socialement justifiée, mais on comprend aussi que la société fasse en sorte que ces salariés soient préparés à gérer l'urgence. Il faut que lorsqu'il y a le feu, ce qu'ils ne peuvent pas prévoir, tout soit prêt pour qu'ils puissent intervenir rapidement.

Ce qui se passe dans d'autres métiers, il y a de l'urgence sans justification et il n'y a pas de consolidation sociale de ces situations d'urgence.

Ghislaine Doniol-Shaw

Dans quelle situation y a-t-il la mentalité du pompier sans l'incendie ?

Serge Volkoff

Il est actuellement difficile de trouver un métier où ce ne soit pas ainsi. Aux Caisses d'Allocations Familiales, pourquoi faut-il absolument terminer une communication téléphonique au bout de deux minutes trente ? Est-ce que vraiment la société s'en trouve mieux ? Cela n'a pas grand sens, cela ne se prépare pas, on ne voit pas où se constituerait une compétence de secrétaire de direction pour réussir à répondre à toute vitesse aux usagers. La bonne constitution de la réponse consisterait à pouvoir faire varier les durées de communication en fonction des cas et des personnes.

Michel Gollac

Deux questions :

- L'intensité n'est-elle pas un phénomène qui s'apprécie dans le temps ? En effet, c'est à long terme que les situations ne sont pas tenables. Une des conclusions du séminaire pourrait être que l'intensification c'est ce qui fait que les situations ne sont pas tenables à long terme. Cette conclusion est aussi utile pour concevoir des outils d'observation adaptés, car l'une des choses qui expliquent sans doute le manque de résultats épidémiologiques, est l'absence de bon indicateur d'intensité du travail.
- Le fait que le sens des flèches de causalité ne soit pas certain est-il vraiment un problème : est-ce important de savoir si c'est parce que la personne est fatiguée qu'elle n'arrive pas à suivre le rythme, ou si c'est le fait de devoir suivre le rythme qui la

fatigue ? Jusqu'où doit-on aller dans la recherche sur les causes objectives de l'effort ? Par exemple lorsqu'on constate que 15% des employés consomment des psychotropes, doit-on le traiter autrement qu'en considérant qu'étant donné leurs spécificités individuelles (y compris psychologiques) ces personnes n'arrivent pas à réaliser leurs tâches dans le temps imparti ? Ce qui est important, c'est la marge de manœuvre qui est une variable individuelle (elle dépend de ce dont les personnes ont besoin pour manœuvrer). Est-il raisonnable de vouloir trouver une variable explicative qui serait un effort individuel objectif ou est-ce qu'après tout, les mesures que l'on a actuellement, c'est-à-dire des mesures d'effort collectif d'un côté, et des mesures plus individuelles mais qui ont un sens particulier pour des individus particuliers (y compris des individus dépressifs qui ont du mal à suivre le rythme), ne sont pas des mesures qui reflètent mieux la réalité que la mesure parfaite et individuelle qui est cherchée ?

Serge Volkoff

Pour le deuxième point c'est parfaitement vrai. Les questions d'intensité au travail ne peuvent pas donner lieu au même type de démonstration que le lien qui a été établi entre la poussière de bois et le cancer des parois nasales. Or, un certain nombre de collègues se sentent tenus de faire cet exercice-là comme étant indispensable à la validation sociale de la thématique de l'intensité du travail. Il ne faut pas partir dans des articles où on démontre chiffres en main qu'il y a un effet « intensité du travail » sur la santé. En revanche, il est très intéressant de faire de l'épidémiologie et d'avoir une approche quantitative dans ce domaine en traitant avec des commentaires du type « va de pair ça et ça ». Il y a derrière vraisemblablement de bonnes raisons d'interroger les caractéristiques de l'organisation du travail sous le double angle : cela nuit à la santé des gens en termes de troubles infra pathologiques et les salariés qui sont un peu fragilisés par des troubles de santé professionnels ou non, sont les plus menacés dans les situations d'intensification. Ce sont des commentaires composites qu'il faut faire, et il ne faut pas déplorer qu'on ne puisse pas faire la démonstration des maladies dues à l'intensification (hormis dans le cas des TMS), comme on a pu prouver l'origine professionnelle de certains cancers. Ce n'est pas le même schéma de démonstration.

Michel Gollac

Il faut nuancer car ce qu'a présenté Philippe Askenazy a montré le lien entre organisation et accidents du travail.

Serge Volkoff

Oui, bien sûr. Il s'agit d'une autre façon de faire de l'épidémiologie. Mais les troubles du sommeil, et tout ce qui est de l'ordre de l'infra pathologie ne peuvent pas être étudiés avec l'idée de trouver une causalité parfaite.

Ghislaine Doniol-Shaw

On vient de finir l'enquête longitudinale sur les salariés de la sous-traitance du nucléaire, et on a des résultats sur les liens entre l'évolution de leurs conditions de travail depuis cinq ans et l'évolution de leur santé. On peut regarder ce qui relève de l'intensification du travail, des

rythmes de travail qui sont associés à des risques plus élevés sur un certain nombre de risques sur la santé que l'on a étudiés : la dépressivité, les troubles rachidiens, le sommeil...

Serge Volkoff

Lorsqu'un salarié dort mal, il risque de répondre différemment à des questions portant sur la surcharge de travail. Donc, même des enquêtes longitudinales ne permettent pas d'énoncer un tel lien.

Ghislaine Doniol-Shaw

Oui, mais dans le dépouillement de l'enquête, on a pris un certain nombre de précautions, et notamment celle de vérifier s'il n'y a pas une détermination des réponses concernant la santé psychique par celles concernant la santé physique. Il y a bien sûr un effet de ce type : quand un salarié a mal au dos, il a plus de risque d'être dépressif. Cela n'enlève rien à l'existence de l'effet du facteur travail.

Lorsqu'on regarde les liens entre l'évolution des conditions de travail et ces dimensions de la santé, on voit que ce qui est associé à des risques plus élevés pour la santé psychique, ce sont essentiellement les évolutions pour les conditions de travail (c'est-à-dire le fait de voir ses conditions se dégrader ou s'améliorer). La santé psychique est sensible aux mouvements. L'intensification, en tant qu'évolution, risque de dégrader la santé psychique.

Alors que pour la santé physique, par exemple les troubles rachidiens, le risque d'avoir des troubles est largement accru pour les salariés exposés en permanence à la contrainte. C'est un modèle que l'on appelle d'usure au travail, qui s'applique assez bien aux dimensions physiques de la santé, et quelque chose d'un autre ordre qui sont des mécanismes défensifs : si on est en permanence soumis à la contrainte, et qu'on y est psychologiquement habitué, il n'y a plus que le corps qui subit. En revanche, quand les contraintes représentatives de l'intensité du travail s'améliorent, il y a un effet positif sur la santé.

Serge Volkoff

Il est très intéressant de montrer ce lien, mais il n'est pas indispensable de flécher ce lien dans une direction. Tous ces liens sont intéressants à décrire et à commenter, mais le lien de causalité est très délicat à manier. Même avec les précautions que vous avez prises, il n'y a pas de raison de poser que les troubles de la santé sont causés par les conditions de travail. Les gens se plaignent de leurs conditions de travail ou de leur santé, et c'est légitime. On n'a pas besoin d'avoir un lien de causalité. Il faut assumer cette position, car si on fait de l'épidémiologie des conséquences sur la santé de l'intensification, comme on fait de l'épidémiologie des cancers professionnels, on aura un certain nombre de personnes qui diront que le lien de causalité est inverse à celui que l'on décrit. Il faut se rappeler l'ampleur de la diffusion du modèle de la simulation, y compris dans la médecine du travail, où on considère que ce sont les salariés qui imaginent leurs difficultés. Il faut donner un statut à l'individualisation. Les gens se plaignent de troubles du sommeil, c'est légitime.

Frédéric de Coninck

Les questions posées sont des questions d'appréciation subjective. On peut avoir des situations de cercle vicieux : les salariés sont dans des situations tendues, donc ils dorment mal, ce qui accroît les tensions au travail, etc.

Quand Durkheim faisait ses études sur le suicide, c'est plus ou moins ce qu'il faisait au fond. Des causes aussi massives que ce qu'il montrait n'expliquaient que très peu de suicides, et donc il admettait qu'il y ait des causes individuelles au suicide. Mais il écrivait que ce n'était pas ce qui l'intéressait : il étudiait les contextes sociaux qui facilitaient le suicide.

Serge Volkoff

Il est évident que les troubles de santé sont liés au travail, il est aussi évident que les travaux dont Ghislaine Doniol-Shaw vient de parler sont une part de la démonstration, en revanche, il faut une approche qualitative / quantitative pour étudier cela.

Askenazy

Sur le lien maladie / intensité, intensité / maladie, n'y a-t-il pas une troisième cause qui expliquerait les deux ? Si on prend les TMS, ce sont les caissières de supermarché qui ont connu la plus forte explosion de TMS aux États-Unis. Comment l'expliquer ? Soit on considère que c'est plus d'intensité qui a entraîné plus de TMS. Mais on peut aussi considérer qu'il y a plus d'intensité car on a introduit une nouvelle technologie qui est le scanner, et cette nouvelle technologie explique à la fois une forte intensité ressentie, et de nouvelles pathologies. On peut donc imaginer qu'il y a des facteurs qui expliquent les deux, c'est-à-dire à la fois plus de TMS, et l'accroissement de l'intensité.

Serge Volkoff

Ce qui du point de vue des actions à entreprendre ne change pas grand chose. On peut être à l'aise avec ce type de réflexion. Il s'agit d'une combinaison scanner + contrainte de temps des caissières + horaires flexibles + file d'attente en permanence longue (puisque leur nombre varie selon l'affluence) + TMS, et tout cela fait système. Ce système est intéressant à éclairer scientifiquement, et il faut essayer d'agir dessus socialement. Mais on n'a pas besoin de flécher une relation causale pour l'action.

François Michon

Si on veut agir il faut bien quand même démêler les choses et trouver celles qui sont les plus explicatives. Il n'est pas possible d'agir sur toutes les variables. C'est bien le problème de l'analyse systémique, c'est que l'on ne peut pas agir.

Corinne Gaudart

Pour l'exemple des caissières, il est quand même intéressant de pouvoir montrer la multiplicité des facteurs qui peuvent entrer en jeu, et qui vont produire de l'intensification dans l'objectif d'améliorer les conditions de travail. Sophie Prunier du CREAPT a travaillé sur les caissières, et elle montre que ce n'est pas qu'un problème d'introduction du scanner, c'est aussi un problème de conception du poste, de conception du travail, d'horaire, de taille

de la surface de vente. C'est tout un ensemble de facteurs qui entrent en cause dans l'intensification du travail, et il est important de les repérer pour essayer d'améliorer la situation. Ce n'est pas en améliorant la conception du scanner qu'on va résoudre le problème de l'intensité du travail des caissières.

Serge Volkoff

Pour la question du retour vers les politiques publiques, du débat social un peu élargi, c'est très compliqué. Au moment de la préparation de la loi sur les 35 heures, j'ai fait partie d'un réseau de gens qui ont cherché à voir comment introduire des éléments régulateurs du côté de l'intensité du travail. Pour que la réduction des horaires ne s'accompagne pas d'une intensification. Les parlementaires nous demandaient toujours « quelles sont les priorités à inscrire dans la loi pour les politiques publiques d'action contre l'intensification? ». On est pratiquement resté sans solution. Parce qu'à chaque fois, on voyait un système complexe dans lequel intervenaient des questions d'horaires, de vitesse instantanée, de contenu du travail, de sens du travail, de précarité. Et l'intensification du travail, c'est l'ensemble de ces facteurs, et donc c'est une multitude de politiques publiques à mener.

François Michon

La question n'était pas aussi ambitieuse. Elle n'était pas au niveau des politiques publiques, mais à celui de l'action. Par exemple pour les caissières, dans leur univers, sur quoi agit-on ? N'avoir que quelques variables n'est pas forcément très satisfaisant au niveau intellectuel, cela a une force au niveau pratique.

Serge Volkoff

Agir sur plusieurs choses à la fois n'est pas aussi irréaliste que cela.

Michel Gollac

Ce que dit François Michon est à prendre en compte. Toutefois, le débat sur les variables exogènes tend à compliquer le problème, y compris au niveau de l'action. En effet, si on ne peut pas séparer la santé du travailleur de l'intensité de son travail, le problème n'est pas forcément celui des organisations qui obligent à aller vite, ou comme le disait Serge Volkoff, à se dépêcher (ce qui n'est pas toujours la même chose parce que se dépêcher est beaucoup plus subjectif), mais d'étudier les organisations qui empêchent de ralentir quand on en a besoin. Même sur le terrain, au niveau d'une entreprise, d'un bureau, d'un atelier, ce n'est pas forcément les mêmes formes d'organisation qui créent l'obligation d'aller vite, et qui créent l'incapacité de ralentir. L'analyse systémique que propose Serge Volkoff n'est pas commode au niveau de l'action, mais elle a quand même une utilité scientifique.

Discussion suite à la présentation de Corinne Gaudart

Ghislaine Doniol-Shaw

Les ponteurs et les pocheurs sont tous des salariés statutaires de l'entreprise ?

Corinne Gaudart

Oui avec une protection. Ils savent qu'ils vont rester dans l'entreprise jusqu'à leur retraite. Même les salariés qui refusent la polyvalence savent qu'ils ne seront pas licenciés. En revanche, leur coefficient de qualification n'augmente pas.

Ghislaine Doniol-Shaw

Dans un colloque sur la sous-traitance automobile, on parlait des pontiers comme d'un poste très difficile et dans lequel les salariés n'arrivent pas à prendre de pauses en raison des contraintes de rythme et du sous-effectif.

Corinne Gaudart

Il y a un pontier qui fait tous les ponts les uns à la suite des autres pour remplacer le pontier durant la durée de sa pause. Le pont ne s'arrête jamais et fonctionne 24 heures / 24. Donc la pause se fait lorsque le remplaçant arrive. Les pontiers ne choisissent donc pas leurs pauses.

Antoine Valeyre

À quoi peut servir le temps que cherchent à gagner les pontiers ? Quelle est la nature des contraintes temps que subissent les pontiers. Sont-ce uniquement des contraintes techniques ou aussi des contraintes liées à la tension du flux ?

Corinne Gaudart

Les pontiers cherchent souvent à rattraper le temps perdu à cause des pannes, des aléas, ou d'une attente dans la fourniture de la fonte. Ensuite ce n'est pas forcément un gain de temps qu'ils cherchent, mais un moyen de maîtriser le temps. Lorsqu'on demande aux opérateurs pourquoi ils cherchent ainsi à gagner du temps, ils expliquent que c'est afin d'anticiper les problèmes qui peuvent arriver, pour ne pas se trouver débordés en cas d'aléa ou de problèmes d'approvisionnement.

Edward Lorenz

Cette polyvalence ne peut pas permettre de mettre en place des stratégies de préservation. Quand on compare le travail des jeunes et des plus âgés, peut-on démontrer l'efficacité de l'ancienneté au poste, ou est-ce un effet d'âge ?

Corinne Gaudart

Il n'est pas possible de différencier l'effet de l'ancienneté de celui de l'âge. Mais ce n'est pas parce qu'ils sont jeunes qu'ils sont sans expérience. La nature de l'expérience est différente en fonction de l'âge. Si, sur une ligne automobile, un opérateur est là depuis six mois, on ne peut pas dire qu'il est sans expérience. La problématique que l'on construit à partir de nos études de terrain consiste à dire qu'en vieillissant, l'expérience change de nature. Les plus anciens, avec l'âge, intègrent dans leur expérience le fait que leurs capacités évoluent. Avec l'âge l'opérateur va faire le constat qu'il lui est plus difficile de tenir le poste, que sa mémoire est moins performante qu'il y a dix ou quinze ans, et cette prise de conscience va faire qu'il modifie sa manière de travailler. Cette distinction permet de dire que les jeunes ne sont pas

sans expérience mais que la nature des expériences des plus anciens prend en compte la diminution des capacités, et va donc modifier leur manière de travailler. Cependant, la notion d'âge reste éminemment relative. Lorsqu'on dit « vieux », c'est par rapport à une tâche, et il n'y a pas de coupure nette entre un « âge jeune » et un « âge vieux ».

Frédéric de Coninck

On peut aussi imaginer qu'un opérateur qui sait qu'il va devenir polyvalent va adopter des stratégies qui vont être des stratégies passe-partout pour lui permettre de toujours pouvoir travailler, même si ce n'est pas la stratégie la plus adaptée à la situation. Alors qu'un opérateur monovalent va développer des stratégies spécifiques parfaitement adaptées à son poste.

Corinne Gaudart

C'est vrai. L'un des autres éléments, ce sont les conditions de formation des opérateurs. C'est lors de la formation que l'on peut permettre aux opérateurs de transférer leurs connaissances et savoir-faire d'un poste à un autre. Le cadre de la formation n'est pas forcément un cadre propice, particulièrement pour les opérateurs les plus âgés qui ont besoin d'un cadre stable, qu'on leur laisse la main, qu'on les aide à intégrer l'expérience qu'ils ont acquise précédemment...

Frédéric de Coninck

Le fait de « laisser la main », « d'intégrer l'expérience acquise précédemment », c'est aussi un discours de la part des salariés, ce n'est pas simplement de l'observation ? Quand les salariés âgés parlent de leur poste, mettent-ils en avant ces dimensions ?

Corinne Gaudart

Non, car même les plus jeunes disent « on a fini la formation, mais il y a de nombreuses choses dont on nous a parlé, mais que l'on n'a pas pratiquées ». Les plus jeunes comme les plus âgés le disent. Cependant, la crainte que cela peut susciter derrière n'est pas la même entre les plus jeunes et les plus âgés (même s'il n'est pas possible de le mesurer avec les outils dont on dispose). C'est un discours qui peut être construit avec les observateurs. Ce n'est pas un discours que les opérateurs ont indépendamment de l'observation.

Serge Volkoff

Sur les stratégies de travail construites de bricolage etc., on a une démarche de recherche assez assurée. La question de l'âge est plus compliquée. Les psychologues du travail disent qu'on peut définir une bonne combinaison des phases de changement et des phases de stabilité au cours de l'itinéraire professionnel et que c'est dans ces bonnes combinaisons-là que réside la construction efficiente des compétences. La question est : quel rôle jouent les caractéristiques d'organisation du travail et notamment l'intensité ? Est-ce qu'il y a des parcours infiniment nomades, mais où on développe ce que les chercheurs d'Europe du Nord appellent une flexpertise, c'est-à-dire la compétence de la flexibilité ? On part de l'idée que cela doit provoquer des dégâts. Mais on n'en connaît pas les conséquences.

Ghislaine Doniol-Shaw

Dans l'enquête sur les sous-traitants du nucléaire, une donnée nous a surpris. Les salariés qui ont vu durant l'enquête leur expérience s'accroître de cinq ans, ont aussi connu des évolutions du travail, dont notamment la polyvalence. D'ailleurs, pour la plupart d'entre eux, l'activité déclarée en 1998 n'est pas la même que celle qui l'avait été en 1993. Les entreprises du nucléaire se sont réorganisées afin de proposer une offre plus étendue qu'auparavant, et ont donc dû soumettre les salariés à plus de polyvalence. Une question demandait aux salariés s'ils avaient déjà exercé l'activité pour laquelle ils étaient intervenus en maintenance nucléaire au moment de l'enquête. En fait, il y a 15% de salariés pour qui l'activité était nouvelle en 1998. Ces salariés ont des risques de présenter des symptômes dépressifs singulièrement plus élevés que les autres (environ deux fois plus de risques). Et il y a aussi des effets sur les dimensions physiques de la santé.

Ne pas disposer d'un temps de préparation accroît le risque de présenter des symptômes dépressifs.

On ne sait pas ce qu'il y a derrière ces résultats, mais les marges de manœuvre, les possibilités de construire ses repères, et de maîtriser l'activité, ne sont pas les mêmes que pour ceux qui tiennent le même poste depuis longtemps.

Thomas Coutrot

Lesquels ont le travail le plus intense ? Sont-ce les monovalents experts ou les polyvalents ?

Dans un cas ce sont des gens qui vont plutôt bien, et dans un autre ce sont des gens qui vont plutôt mal, mais lesquels ont le travail le plus intense : les monovalents spécialistes sont soumis à de très fortes contraintes ? Qu'est-ce qu'on peut dire, de ce point de vue-là, sur le lien entre intensité et santé ?

Corinne Gaudart

On a essayé de voir ceux qui étaient monovalents sur d'autres ponts (puisque'il y a des monovalents sur tous les types de pont) et on a essayé de croiser les types de pont avec les caractéristiques du travail pour voir où l'opérateur se situait par rapport aux troubles de la santé. On n'a pas pu attribuer de pathologie ostéo-articulaire par exemple, en lien avec des types de pont. Cela semble être plutôt lié au fait d'être polyvalent que de tenir un pont spécifique (quelles qu'en soient les contraintes). L'hypothèse est que la polyvalence, telle qu'elle est aujourd'hui est une forme d'intensité du travail.

Antoine Valeyre

Il est évident que la tension des flux, et que les effectifs au plus juste ont un rôle important dans l'intensité du travail à la chaîne. Un troisième facteur semble important : la diversité des produits. Le facteur d'intensification tel que décrit ici pour le travailleur âgé, c'est cet aspect de la diversification des produits. En effet, outre les opérations directes, les déplacements et les approvisionnements il y a la collecte des informations opératoires (c'est-à-dire savoir ce qu'il faut monter et avec quoi). Il y a donc un couplage entre diversification des produits et montée du contenu informationnel sur les produits. Une dimension de contenu cognitif du travail vient s'ajouter et modifie profondément la situation de travail à la chaîne.

Corinne Gaudart

C'est pour cette raison qu'on fait le lien entre intensité et polyvalence. Aujourd'hui, la polyvalence est ce qu'elle est en raison de l'organisation du travail en flux tendus et d'un effectif au plus juste. La source de l'intensification du travail est peut-être là, et elle a des conséquences sur la polyvalence et sur l'organisation individuelle au cours du travail.

Frédéric de Coninck

Cela montre bien qu'il n'y a pas d'intensification du travail sans travailleur. Le fait qu'il y ait tel paramètre de temps, à tel endroit, qui fait que le travail est plus ou moins intense, ne s'explique que parce qu'il y a un travailleur, avec des caractéristiques physiques et mentales, formées d'une certaine manière.

Antoine Valeyre

En même temps, plus les séquences opératoires sont diverses, et plus la mémorisation des stratégies est importante, plus l'expertise est importante, et plus la polyvalence est difficile.

Corinne Gaudart

D'ailleurs, les opérateurs vont rapidement ne plus utiliser les fiches de montage sur lesquelles il y a les références des pièces car ils essaient d'anticiper le plus possible le type de travail qu'ils vont avoir à faire, et vont regarder le plus loin possible pour voir quel type de moteur arrive en prenant des repères visuels (est-ce qu'une durite dépasse...) pour en déduire la référence du véhicule et donc les pièces qui vont être nécessaires par la suite.

Antoine Valeyre

Dans le montage aéronautique (où le montage est très complexe), les informations à recueillir par les opérateurs sur les gammes durant le montage sont très nombreuses. Elle est fortement condensée par les opérateurs, par une mémorisation qui s'acquiert progressivement avec l'expérience. Ce qui est important pour eux, c'est de définir une sorte de noyau dur des points critiques qui nécessitent la consultation des gammes.

Corinne Gaudart

L'intensité dépend des opérateurs que l'on met à telle place, mais il y a aussi des opérateurs sur les lignes de montage qui ne savent pas lire, qui sont d'origine maghrébine et qui connaissent peu le français, et qui n'ont pas le support papier pour vérifier s'ils se sont trompés, et donc ils développent d'autres stratégies pour y parvenir. Pour eux, l'intensification est sans doute plus importante que pour les autres personnes.

Thomas Périlleux

Les sanctions sont-elles prévues et prévisibles ? Dans un certain nombre de cas, l'intensité subjectivement ressentie est associée à la sanction. Est-ce que le fait de ne pas tenir la cadence, de faire des erreurs, est associé à des sanctions ? Sur quoi repose la crainte de se tromper ? Repose-t-elle sur des sanctions explicites ? Le fait d'avoir peur des sanctions rend la polyvalence plus difficile car cela demande d'être irréprochable sur plusieurs postes.

Corinne Gaudart

Il y a un contrôleur qualité, donc lorsqu'une pièce est mal montée, on sait exactement qui est responsable.

Serge Volkoff

Il y a effectivement un contrôleur au bout du tronçon. Même si cela ne se traduit pas sur la fiche de paye ou sur la sécurité de l'emploi, il y a toujours une crainte diffuse. Autour de chez Renault, il y a un chômage très élevé, donc même s'il n'y a pas de licenciement, il y a la crainte d'être désigné comme faisant mal son travail.

Edward Lorenz

Y a-t-il une évaluation individuelle chaque année ?

Corinne Gaudart

Pour chaque unité, il y a des fiches dans lesquelles le nombre d'erreurs qualité est indiqué. La première sanction de la non polyvalence est que le coefficient de qualification du salarié progresse moins vite que celui des autres. L'évaluation des unités est affichée.

Serge Volkoff

Surtout, il ne faut pas oublier le souhait de ne pas faire d'erreurs. On a rarement envie d'être celui par qui les problèmes arrivent. Le fait d'avoir des gens qui rattrapent ses erreurs à vingt mètres motive à soi seul à ne pas faire d'erreurs (même s'il n'y a pas de répercussions sur le salaire ou l'emploi).

Corinne Gaudart

Dans la sidérurgie, c'est assez différent car on est en permanence dans le non-dit. On nous demande d'expliquer pourquoi la polyvalence ne fonctionne pas, et en fait on se rend compte que la hiérarchie a besoin de la monovalence car elle a besoin de gens capables de transgresser les règles. Tout le monde le sait, mais personne n'en parle. Lorsqu'on l'explique à la hiérarchie, elle répond « qu'elle ne peut pas entendre de telles réponses ». On a effectivement déplacé le problème. Ils nous ont demandé pourquoi la polyvalence ne fonctionnait pas entre métiers, et on les a ramenés sur les difficultés de la polyvalence au sein de chaque métier. Après, les difficultés que l'on trouve au sein des métiers expliquent beaucoup des difficultés de la polyvalence entre les métiers.

Serge Volkoff

L'expérience montre que la hiérarchie dit ne pas pouvoir entendre mais entend quand même.

Nathalie Greenan

Est-ce que les entreprises sont satisfaites de la performance de ces formes très régressives de polyvalence ? Ont-elles une analyse en termes de performances ?

Corinne Gaudart

Ce que l'on a vu ici, c'est que cela fonctionne. On a présenté de nombreux problèmes sur la polyvalence, mais finalement, ils produisent, dans la quantité demandée, ce qui est demandé... Ils produisent plus qu'avant, mais il n'est pas possible de savoir si cela est dû à la polyvalence. Les indicateurs qui sont en place dans les entreprises ne sont pas très appropriés pour mesurer les coûts de la polyvalence. D'autant plus qu'on observe les opérateurs qui réussissent. Ceux qui ne réussissent pas sont certainement partis. Il est difficile de répondre à cette question.

Serge Volkoff

La réflexion peut s'amorcer sur les problèmes de performance à partir du moment où des problèmes comme ceux que nous avons évoqués ont été pointés. Une telle réflexion a été menée chez Renault sur la diversité industrielle. L'un des membres de l'état major de Renault nous a demandé, lors d'une présentation du travail de Corinne Gaudart, «est-ce que ce que vous êtes en train de nous dire c'est qu'on ne peut pas tout changer tout le temps ? ». On a répondu que c'était exactement ce qu'on voulait dire. On a eu le sentiment que cela faisait écho à son expérience propre. C'est à partir de là qu'ils peuvent amorcer des réflexions sur des thèmes tels que «est-ce que la diversité commerciale qu'on veut maintenir a vraiment besoin d'une diversité industrielle aussi importante que celle que l'on a ? ».

Frédéric de Coninck

Est-ce que la polyvalence est finalement utile, productive, etc. ? Chez 3M on a travaillé sur le sujet car quand on est arrivé dans l'entreprise, ils avaient un système plus ou moins de classification où ils donnaient des primes fixes si les gens avaient atteint un certain niveau dans le contrôle qualité, une deuxième prime s'ils avaient une capacité de maintenance minimale, et une troisième prime s'ils étaient polyvalents. En fait, les deux premières primes étaient utiles, alors que la troisième prime était à perte car ils remarquaient qu'ils n'utilisaient pas la polyvalence.

Ils ont remarqué que la polyvalence servait à faire des bouche-trous. Les salariés n'aiment pas être bouche-trous. Plus qu'être polyvalents, il faut que les salariés élargissent leur champs d'intervention. La polyvalence donne de la souplesse dans la gestion des effectifs, mais au niveau de l'efficacité productive, les résultats ne sont pas probants. Ils ont finalement fait le choix de ne pas mettre un axe polyvalence dans leur nouvelle classification. Cela montre que la gestion de la diversité peut être parfaitement perturbante et, en revanche, on peut gagner à avoir un socle fixe que l'on élargit (ce qui est très différent de la polyvalence).

Serge Volkoff

Chez MCA, on avait eu une discussion où un certain nombre de chefs d'atelier avaient pris la parole pour dire «vous voyez, ils sont en train de dire que notre système des micros modules ...» disaient-ils bien fort dans l'espoir que l'ingénieur l'entende. Effectivement, dans un certain nombre de cas, ils avaient mis en place un système de polyvalence entre trois (éventuellement quatre) postes proches sur la chaîne et avec une rotation régularisée. L'un des résultats est que l'apprentissage se fait beaucoup mieux sur un poste que l'on a l'habitude de

voir dans son univers quotidien. De surcroît, les salariés vivaient beaucoup mieux leur travail que d'être toujours sur le même poste, mais ils avaient une rotation régularisée. Les chefs d'atelier avaient beaucoup de mal à obtenir cette organisation, car il y avait des modifications de la charge pour l'entreprise, des départs d'intérimaires, etc., et l'entreprise demandait de la polyvalence pour contrebalancer ces secousses dans la charge.