

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

5 décembre 2000

Étaient présents : Marc Bartoli, Élisabeth Campagnac, Myriam Campinos, Damien Cartron, Yves Clot, Thomas Coutrot, Ghislaine Doniol-Shaw, Alain Fernex, Corinne Gaudart, Michel Gollac, Nathalie Greenan, Nicole Guignon, Edward Lorenz, François Michon, Marie Raveyre, Pascal Ughetto, Antoine Valeyre, Serge Volkoff, Philippe Zarifian.

Discussion de la présentation de Philippe Zarifian

Michel Gollac

Où trouve-t-on quelles formes de productivité ? se combinent-elles, ou s'excluent-elles ?

Philippe Zarifian

Empiriquement, dans la même entreprise, on va retrouver plusieurs modèles de productivité. Lorsqu'on parle de l'automobile en général et lorsqu'on regarde en détail le fonctionnement d'un atelier de construction automobile, entre l'atelier d'emboutissage et l'atelier de montage, ce ne sont pas les mêmes temps qui sont en jeu. Pour France Télécom, le modèle de temps des opératrices du 12 n'a rien à voir avec le modèle de productivité des techniciens en intervention. On pourrait donner ainsi de nombreux exemples, sur des registres assez différents qui sont adaptés à la fois aux situations collectives et aux situations sociales. Il faut aussi prendre en compte toute l'histoire de la population à laquelle on s'adresse. Les techniciens ont une très forte histoire sociale à France Télécom, ce qui rend la taylorisation de ce travail complexe. En revanche, les opératrices du 12 n'ont pas la même histoire. Il y a des considérations qui sont de nature de productivité économique (lorsqu'il y a une très forte variabilité de la production, une très forte incertitude, où la notion de poste de travail éclate du point de vue de l'organisation collective), on fera alors appel à des modèles qui sont surtout centrés sur l'autonomie afin d'accroître la réactivité des salariés face aux clients. On pourrait énoncer de très nombreux critères productifs économiques qui font qu'on va faire appel à tel modèle plutôt qu'à tel autre dans la même entreprise. Si on regarde en détail, on remarque que ce n'est pas un problème de secteur, même s'il faut admettre que certains secteurs prédisposent davantage à certains modèles. Par exemple, les industries de process, compte tenu du fait que les travailleurs ne sont plus dans le flux, prédisposent à ne plus avoir besoin de contrôler les tâches.

Ce qui est important, c'est de dire qu'il n'y a pas qu'un modèle, il n'y a pas que le modèle taylorien classique même s'il résiste très bien.

Le concept de ressources humaines est une manière de transposer les questions de productivité dans l'investissement. Les « ressources humaines » sont un investissement qui

peut en même temps se combiner avec un travail prescrit. Ce n'est pas une question qui sera nécessairement alternative au travail prescrit.

Antoine Valeyre

Pourquoi choisir l'orientation modèle de productivité plutôt que l'orientation modèle de rentabilité ? Par exemple Salais et Storper développent plusieurs modèles de la rentabilité avec un modèle plutôt tourné vers la productivité-débit, d'autres plutôt orientés sur la pression sur les ratios frais de personnel / chiffre d'affaires, d'autres plutôt orientés sur la circulation du capital, d'autres orientés sur une recherche d'accroissement de la productivité du capital. Donc, chacun de ces modèles renvoyant à des modes d'inscription temporelle du travail très différents. Le premier serait plutôt le modèle taylorien évoqué, le deuxième serait plutôt le modèle de productivité de l'emploi, dans le troisième on verrait toute cette logique de tension de flux et de montée de la pression des clients jusqu'au cœur des ratios de performances économiques des entreprises, et le quatrième, qui va concerner des entreprises très fortement capitalistiques va être centré autour de la notion d'utilisation la plus intensive possible du capital fixe, en termes de travail en équipe, en termes de recherche du taux de rendement maximum, etc. La question serait finalement, pourquoi partir de modèles de productivité plutôt que de modèles de rentabilité du capital engagé qui permettent de retomber pour partie sur des formes très diverses de productivité ?

Philippe Zarifian

En accord avec l'idée que la rentabilité devient multiforme. En soubassement de ce que je dis, il y a cette question-là. La rentabilité devient multiforme, et il faut comprendre les différentes formes de rentabilité. Pourquoi partir de la productivité ? c'est un choix stratégique. D'abord parce que je pense que la productivité n'est jamais réductible à la rentabilité. Il y a une tendance très forte aujourd'hui à réduire la productivité à la rentabilité.

Les modèles d'efficience que les salariés déploient ne peuvent pas être considérés comme des modèles de rentabilité, ce sont des modèles de productivité. C'est la raison pour laquelle j'ai utilisé efficience. C'est parce qu'il est stratégiquement important de toujours montrer la double face de la productivité que je pars de la productivité pour remonter au modèle de rentabilité sous-jacent qui va commander les décisions. Mais pour être complet, il faudrait rattacher les modèles de rentabilité aux modèles de productivité.

Yves Clot

Il est difficile de comprendre ce qui est le plus difficile pour les opératrices. On peut faire l'hypothèse que ce langage standardisé les empêche de parler. Or, il y a un lien très fort entre la pensée et le langage, elles sont obligées à se conduire, à dicter leur conduite dans le langage qui leur est proposé. Elles sont donc amenées à être conduites par la pensée de l'autre. Quand elles parlent, elles réalisent la pensée de l'autre dans le langage qu'elles utilisent. Cela conduit donc à un conflit psychique assez important qui peut amener certaines d'entre-elles à sortir du cadre. J'ai pu observer sur d'autres terrains que certaines opératrices continuent à parler normalement et n'utilisent pas du tout le langage standardisé.

Sur la question des ressources humaines. Il faut regarder les salariés comme ressources et comme source. Une fois que l'on regarde le salarié comme source de l'activité, les salariés entre-eux comme source de l'activité, alors ils ont bien des ressources (ils passent d'ailleurs leur temps à les gérer ; les salariés gèrent leurs ressources humaines, sinon ils ne pourraient pas travailler). D'une certaine manière, pour rester source de l'activité, il faut bien produire des ressources et les salariés cherchent aussi dans l'organisation des ressources pour y arriver. En même temps, on voit bien qu'on leur donne peu, et que leurs ressources peuvent diminuer ou s'amoinrir, et au bout d'un moment détruire la source même de l'activité, c'est-à-dire les rendre malades. Il est donc très important de faire la distinction. On peut aussi se demander quelle est la fonction de l'activité de recherche, pour les aider à gérer les ressources.

Ce n'est pas sûr qu'il n'y ait pas des modèles de la rentabilité pour les salariés. Il faut évidemment élargir beaucoup ; On ne dit pas que le salarié se considère lui-même comme un capital. Il est intéressant de voir que lorsque les gens disent qu'ils « ne sont pas payés en retour » ils parlent en termes de retour sur investissement (ce que l'on pourrait appeler la valorisation du capital engagé). Si on pense métaphoriquement, cela ne renvoie pas simplement à l'efficacité, mais au sens. C'est-à-dire, qu'est-ce que je mets de moi dans mon travail ? Quel est l'usage de moi que je mobilise dans mon activité ? Qu'est-ce que j'y mets, et qu'est-ce que j'en retire ? Cela pose le problème de l'économie des moyens et de la production du sens de l'activité. Autrement dit, je pense que la métaphore du modèle de la rentabilité du côté du salarié est à utiliser avec précaution mais je pense qu'il y a une forme d'économie psychique qui ne renvoie pas simplement à l'efficacité. Je soutiendrai assez volontiers qu'il y a un modèle de la rentabilité aussi de l'autre côté, de celui des salariés. Et évidemment ce modèle de la rentabilité est complètement antagoniste du modèle de la rentabilité du capital engagé, car c'est un producteur du capital psychique, symbolique...

Cela ne veut pas dire qu'il faut penser le sujet en termes de rentabilité ou de productivité. Il faut faire le rapport entre efficacité et sens.

Philippe Zarifian

Il faut effectivement faire le rapport entre efficacité et sens. En revanche, il est difficilement acceptable d'appeler ça modèle de rentabilité.

Je suis méfiant car le mot « capital » est utilisé sous des formes très diverses, y compris en sociologie. On a un héritage assez lourd en sociologie concernant le « capital ».

Yves Clot

Je parle du retour sur investissement psychique que l'on consent. Je suis pour ne pas aller du tout dans ce sens-là. Je suis pour ne pas retenir l'idée qu'il y ait un modèle de productivité du sujet. Mon intervention est au contraire pour mettre en garde contre l'utilisation métaphorique où on peut dire qu'il y a deux modèles de la productivité : un du côté du capital, et l'autre du côté du sujet.

Michel Gollac

Lorsque Yves Clot évoque le souci d'efficacité qui pourrait être considéré, en filant la métaphore, comme le souci de rentabilité des salariés, et lorsque Philippe Zarifian fait

référence à des théories sociologiques qui font référence au capital, dans certaines lectures au moins de ces théories, le souci de rentabiliser son capital, pour reprendre ce que dit Yves Clot, n'est pas vécu par la personne comme étant un calcul de rentabilité, mais comme étant un souci d'efficience. C'est simplement le point de vue qui est différent dans ce cas-là. Philippe Zarifian reprend le point de vue des salariés qui peut être compris comme un souci d'efficience, et vu de l'extérieur, cela pourrait se décrire comme un souci de rentabilité. Du coup, le problème que pose Yves Clot est intéressant. Que font les salariés quand ils ont ce souci d'efficience ? Comment gèrent-ils leur propre ressource humaine ? De quelles façons participent-ils à la productivité de l'entreprise au-delà du moment présent ?

Philippe Zarifian

Il y a de nombreux éléments empiriques. Les salariés ont en permanence le souci de gérer leurs propres ressources humaines. Cela passe par l'état des sollicitations de leur environnement, de leur hiérarchie, par rapport à la formation, de la construction de leur itinéraire... il y a de nombreux éléments empiriques qui peuvent concrétiser la manière par laquelle les salariés se gèrent eux-mêmes comme des ressources. Peut-être faudrait-il formaliser ces démarches pour donner plus de concret.

Ghislaine Doniol-Shaw

Il faut se méfier des formalisations simples. Lorsqu'il y a des stratégies très personnelles, très propres aux sujets, en les mettant à jour, on fait courir des risques aux salariés. Cela me rappelle la situation d'un compagnon du bâtiment dans le cadre d'une réorganisation du travail, d'un développement de l'autonomie. Il a effectivement réorganisé son travail de manière à aller le plus vite possible sur les tâches physiquement les plus difficiles (c'était un homme encore assez jeune). Et il se réservait un maximum de temps pour déployer ses compétences d'organisation, de relation avec la maîtrise, de recherche de l'information, et peser le plus possible sur son travail. Il est certain que l'accélération de son travail (c'est quelqu'un qui faisait des planchers) était extraordinaire à voir. Face à cela, il est risqué vis-à-vis de l'entreprise, de mettre à jour ce type de stratégies. La productivité est toujours calculée sur le faire, sur ce qui est visible, le nombre de clients, de mètres de plancher... si on rend visible le fait que l'on peut aller deux fois plus vite, on prend le risque de voir changer la norme. Vis-à-vis du salarié, on peut travailler cette question-là. Mais lors de la restitution à l'entreprise, il faut prendre garde à l'utilisation qui pourra en être faite. Ce compromis peut être vu comme une ressource de la part de l'entreprise qui va s'en emparer.

Philippe Zarifian

Il y a un autre exemple, à EDF, une étude a mis en lumière que les opératrices expérimentées arrivaient à tenir les normes de temps tout en gagnant du temps. Elles mobilisaient leur expérience et leurs connaissances des clients, la manière de comprendre rapidement les énoncés des clients, etc. ce qui leur permettait de simultanément respecter la norme de productivité (c'était les meilleures dans la norme de productivité officielle) et celle de qualité (ce sont elles qui avaient le meilleur dialogue avec les clients). Et là, effectivement il faut mobiliser des ressources que personne ne formalise, mais qui sont assez fortes.

C'est un constat qu'il est aussi possible de faire chez France Télécom, car les opératrices du 12 qu'Isabel George¹ a comparées à celles d'une entreprise sous-traitante, sont considérées selon les critères de France Telecom comme les plus performantes. La maîtrise qu'elles ont sur leur propre modèle de productivité leur permet d'être considérées comme les meilleures au niveau de la direction de France Télécom (ce qui est un enjeu puisque France Télécom souhaite sous-traiter le 12). Il faut qu'elles justifient le fait qu'elles sont les meilleures par rapport à un choix de sous-traitance, et qu'en même temps elles donnent une réponse satisfaisante aux clients, car ce sont les clients qui maintiennent le 12.

Thomas Coutrot

Philippe Zarifian utilise la productivité de l'emploi qui est un concept managérial, et il dit que finalement les salariés se débrouillent, et pour arriver à remplir leurs objectifs, ils utilisent leurs ressources. C'est leur modèle de productivité personnel qu'ils utilisent. Et la direction ne veut même plus savoir comment cela fonctionne. Personnellement, cela me convient mieux que le précédent modèle parce que c'est peut-être plus réaliste du point de vue des méthodes de management, et du point de vue du désarroi dans lequel ça peut laisser les collectifs de salariés. C'est une description qui est plus crue. Mais en même temps, on se dit qu'on aimerait une modélisation de ces modèles de productivité auto-organisés par les collectifs de travail. Les gens se débrouillent, ils ont des ressources... cela renvoie à des facteurs individuels, mais ce n'est pas très satisfaisant. Il n'y a pas autant de modèles de productivité qu'il n'y a d'individus. Comment modéliser cette voie ? C'est très intéressant, et je suis convaincu qu'il s'agit d'une piste à suivre, mais, il faut aller plus loin, sinon, on est renvoyé à la multiplicité des situations individuelles, des cas locaux, des histoires locales, du service public... on voit bien que du point de vue théorique cela peut être approfondi.

Philippe Zarifian

On m'a demandé de parler sur la productivité, et ce qui m'intéresse en tant que chercheur, c'est de dire des choses nouvelles. Donc c'est pour cette raison que je ne suis pas reparti sur les nouveaux modèles d'organisation, de communication... Ce qui pourrait être intéressant, ce serait d'essayer pour moi-même de me réapproprier ces acquis un petit peu à travers cette approche-là et, effectivement, cela donnerait alors sans doute un tour plus réaliste. Ce n'est pas du tout de nouvelles élaborations, c'est un choix d'exposé.

Elisabeth Campagnac

Est-ce un choix simplement d'exposé, ou y a-t-il des différences ? On a posé la question des disparités sectorielles mais il y a aussi des disparités chronologiques. N'y a-t-il pas une évolution qui ferait que, pas simplement dans les services, mais peut-être dans d'autres secteurs, on ne peut plus ignorer la productivité de l'emploi, on ne peut plus ignorer un certain nombre de choses...

¹ Isabel GEORGES, 20 octobre 2000, *Travail et trajectoires de femmes dans des emplois de télécommunications en France et en Allemagne*, Université de Paris 8.

Philippe Zarifian

C'est en partie vrai. Les gens qui ont travaillé sur les nouveaux modèles productifs l'ont fait dans une période plus faste qu'aujourd'hui (fin des années 80, début des années 90). Et ensuite, on est entré dans une période où les choses se sont considérablement durcies. Cela ne nie pas les élaborations faites à ce moment-là, mais on est obligé de reconsidérer la situation différemment. Nous n'étions pas utopiques à l'époque, c'était les marges de manœuvre qui n'étaient pas les mêmes. Le début et le milieu des années 1990 constituent un renversement pour l'ensemble des groupes industriels étudiés. Il y a eu un renversement de situation qui oblige à reprendre les choses différemment.

De plus, ces recherches sont pratiques, et on est obligé d'évaluer stratégiquement à chaque période jusqu'où on peut aller dans ce qu'on dit aux entreprises. Il y a des moments où telle approche est possible et où on peut la développer, et il y a d'autres moments où cette approche n'est pas possible. Il est certain qu'au milieu des années 90 il y a eu un durcissement très important.

Discussion autour du texte de Marc Bartoli

Michel Gollac

L'hypothèse de l'hétérogénéité des logiques y compris pour les acteurs qui sont pour certains à cheval sur plusieurs logiques est très intéressante.

Pourrait-on avoir un ou deux exemples précis de cas de ce genre ?

Marc Bartoli

Dans une entreprise de fabrication de poudre à colorer le plastic qui est très ancienne et est localisée dans une petite ville de l'Ain, les conditions de travail sont particulièrement pénibles et l'organisation est structurée par une vision production / rendement. Une partie des actes opératoires a été automatisée, ce qui fait qu'une partie du travail devient de la surveillance et de la gestion. Par ailleurs, il y a une démarche qualité qui a été mise en place appelée *customer oriented* (puisque l'actionnaire est américain, mais on retrouve la même formule dans beaucoup d'autres entreprises). On a actuellement des gens réunis dans des équipes autonomes et qui se voient annoncer des objectifs que la direction entend décliner depuis l'idée du *customer oriented*, qui est un objectif général à l'entreprise qui doit être décliné par un objectif à atteindre par chacun à son poste dans son travail. Évidemment, ce n'est pas simple à mettre en place et ils utilisent le système des tops 20. Il s'agit des vingt clients reconnus comme les clients prioritaires et qui doivent toujours être livrés à temps. On passe avec eux un contrat spécifique, et on leur garantit toute une série d'opérations de contrôle dans lesquelles il y a des délais toujours inférieurs à ce qu'on avait fait l'année d'avant. On a l'idée du toujours plus. On aura jamais un délai supplémentaire pour un client du top 20 à ce qu'on avait fait auparavant. Comment cela va-t-il être traduit dans les objectifs de travail de chaque salarié ? Pour les ouvriers, cela va modifier les programmes de fabrication afin de toujours traiter les clients du top 20 en priorité. Mais changer un programme de fabrication, sachant qu'il s'agit de poudre teintée, cela ne va pas de soi. Il faut notamment changer les réglages des machines. Les salariés doivent arbitrer entre le réglage de la machine et les

objectifs à atteindre. Sur tout ce qui fait les objectifs à atteindre, les performances, les salariés eux-mêmes ont leur propre efficacité. Il y a une recherche d'efficacité et d'efficience sur tout ce qui est un objectif devant être atteint. Ils sont sous une prégnance d'objectifs de rentabilité, ils sont donc très directement dans une logique de rentabilité. Lorsqu'ils sont plutôt dans une logique de techniques de production, ils seront dans le monde industriel. Les mêmes individus peuvent être traversés de ces différents mondes parce qu'on leur demande d'atteindre des objectifs qui ne relèvent pas tous en fait du même ordre de grandeur. Les économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot sont tout à fait utiles pour analyser ce type de conflit.

Au niveau de l'assurance maladie, il y a aussi des situations impressionnantes. L'image de la caisse d'assurance maladie pour beaucoup de gens, y compris nous quand nous sommes arrivés, n'était pas celle des cadences infernales. Quand on arrive, on ne peut pas dire que l'on visualise les cadences infernales. Pourtant, le stress, la tension, l'intensification du travail, les modifications organisationnelles continues sont affirmés sans arrêt ce qui incite à aller regarder. Ce qui fait tension, ce qui fait la source de cette charge de travail pour les gens, ce n'est pas tellement le nombre de feuilles qu'on leur demande de traiter. En fait, le simple fait de réduire le travail d'une journée à un nombre de dossiers traités ne pose pas de difficulté (sachant que les dossiers sont codifiés : les remboursements, les feuilles de soin, les modifications d'adresse... il y a toute une série de choses différentes qui sont codifiées), ce qui fait problème, c'est davantage l'agencement de tout cela, les critères selon lesquels on va mesurer le résultat de la journée, que la quantité elle-même à accomplir.

Serge Volkoff

Une question à Philippe Zarifian et Marc Bartoli : il me semble que la définition proposée consiste en une vision élargie de la performance par rapport à une vision relativement restrictive de la productivité. N'y a-t-il pas aussi (et c'est présent dans des exemples que l'on peut avoir en tête) deux formes d'élargissement elles-mêmes temporelles, c'est-à-dire des critères appréciés sur quelle échéance et sur quelle durée. Quand on parle du *customer oriented*, on veut dire quand ? c'est le client tout de suite ? c'est l'ensemble des clients des semaines qui viennent ? Ce sont les clients potentiels dans quelques mois, dans quelques années, lesquels ? etc, etc. Mon impression, c'est qu'il y a survalorisation du présent et du court terme dans les schèmes de décision qui est ahurissante à tous les niveaux. C'est l'exemple qu'on avait donné lors d'une communication à l'Isères avec Michel Gollac, d'une petite équipe de cadres d'état-major dans un établissement d'un grand groupe. Tous les gens du grand groupe, y compris les cadres intermédiaires, sont basés sur place, et les cinq directeurs (directeur de l'usine, directeur des ressources humaines, directeur de la production...) sont des globe-trotters de haut niveau du groupe. Ils restent deux ou trois ans, ils se déplacent un peu ensemble et quand eux, avec nous, parlent de l'ensemble du reste de l'usine, d'un ton tout naturel et nous prenant comme complices de leurs propos, ils disent « les indigènes ». Évidemment, ils ne le disent pas aux autres, mais à nous ils le disent, et entre eux ils le disent. Ce terme est là pour marquer les « indigènes » comme ceux qui ont un souci du tiroir, de la permanence, de la continuité... Les « globe-trotters » sont ceux qui apportent la réactivité et une certaine indépendance d'esprit, une certaine capacité à ne pas se soucier au fond de tout un contexte, et c'est pour ça qu'ils sont considérés comme bons.

Autrement dit, les grands décideurs sont ceux qui portent, qui se font porteurs d'un établissement à un autre de valeurs d'une sorte de super primat à l'immédiateté. Et à mon avis, cette culture-là se décline au plan micro, et se décline dans l'acte de travail lui-même. Et c'est pour cela, hormis les autres raisons déjà dites, que je trouve salutaire de revenir au calcul des charges de travail par unité du temps et, en même temps un peu limité parce qu'il reste la question de ce qu'on fera le temps d'avant, et qu'est-ce qu'on fera le temps d'après ? Peut-être peut-on retravailler la charge de travail par unité de temps en intégrant cela, mais nous, par exemple, la lecture qu'on aurait, serait une des caractéristiques premières de l'intensification du travail : la compression des temps de préparation et la compression des temps de vérification. À la limite, ce n'est pas ce qui se passe au moment même de l'acte de travail (qui après tout va peut-être se réaliser à sa vitesse habituelle, ni plus ni moins épuisante que d'habitude) mais, en revanche, je ne suis pas aussi prêt qu'il faudrait que je le sois, je n'y ai pas suffisamment réfléchi, et après je n'en ai pas ni tiré moi-même le bilan, ni répercuté le bilan un peu plus haut. Une sorte de culture du super-présent qui se met en place.

Alors, il est vrai que si on va vers une logique de service, c'est le comble de l'aberration. Je suis complètement d'accord avec la démarche proposée par Marc Bartoli dans son livre, mais n'est-ce pas une contradiction complètement fondamentale ? Dans un raisonnement marxien, cela serait une contradiction entre les forces productives et les rapports de production que de faire une réduction plaquée à l'instant des modes de gestion et des modes de décision dans l'entreprise, alors même qu'une logique de service voudrait que l'on se préoccupe de choses beaucoup plus vastes, à beaucoup plus long terme, beaucoup plus anticipées, beaucoup plus maîtrisées collectivement, etc.

Marc Bartoli

Sur le problème du court-terme : on peut articuler court, moyen et long termes au sein même de l'activité de travail. Je pense qu'il y a un emboîtement d'intensité du travail. On peut essayer de travailler sous un autre angle ces relations travail / performances, mais là, nous cherchons à revenir sur ce qui constitue, ce qui construit, ce qui fait petit à petit l'intensité du travail. Il me semble que c'est toujours rapporté à ce couple travail / non travail. Même si on revient « bestialement » aux vieux principes des organisateurs de l'époque taylorienne, du bureau des méthodes, dès le début, le problème était quand faut-il mettre des pauses dans le travail ? Comment faut-il mettre des coefficients de majoration pour repos aux temps strictement opératoires ? On sait que ça n'était pas fin, que c'était une mesure énergétique. Très rapidement les concepteurs se demandaient quel était le résultat sur une journée complète. Il me semble qu'aujourd'hui cette question est posée dans des termes plus sérieux car on ne considère plus l'individu comme une seule force musculaire, mais on prend un peu la totalité en économie comme dans les pratiques de management. Ce qui fait l'intensité du travail d'une journée par exemple, elle peut se traduire par des décompressions sur le moment, mais il faut voir la répartition sur la journée. Quand on étudie le cas de la caisse d'assurance maladie, tous les jours les gens rendent leur fiche de suivie, et le chef de chaque centre de paiement, tous les jours, fait sa statistique de production. La chef de la production des quatorze centres de paiements de la caisse travaille avec le solde de fin de mois comme variable. Et l'obsession, c'est le solde de fin de mois, c'est-à-dire qu'est-ce qui nous reste en fin de mois qui n'a pas encore été traité comme dossier ? Et après on va essayer de décliner ça

par date d'arrivée. Cela veut dire que l'on a des logiques, des modes différents. Je ne vois pas ce qui interdirait, dans l'une comme dans l'autre, d'articuler la référence à un espace de temps qui serait du plus petit jusqu'à des réflexions à moyen ou long termes.

Yves Clot

Quel est le statut de la désorganisation du travail eu égard à l'intensité ? Une manière d'entrer dans le problème de l'intensification aujourd'hui c'est de le faire non pas par une sorte de mythologie de l'organisation ou une sorte de toute puissance de l'organisation, mais par la faiblesse de l'organisation. C'est-à-dire par la production d'une hétérogénéité des normes. Je crois beaucoup que l'intensification du point de vue objectif des salariés a à voir avec l'incohérence des organisations du travail. L'incohérence ne veut pas dire qu'il n'y a pas de cohérence sociale, il y a une logique de système, mais il y a des conflits de normes dans l'organisation qui font faire aux salariés le grand écart ce qui est destructurant. On est dans un système où on ne peut se tenir à rien de vraiment tangible, ou plutôt ce à quoi on se tient est démoli le lendemain. C'est une hypothèse qui a été validée partiellement dans certaines situations cliniques. On vit, pour tout ce qui est du domaine de l'approche psychique, sur une approche du stress classique. La théorie dominante du stress, c'est que les gens sont stressés parce que l'organisation du travail les dépasse. C'est une théorie de la surcharge. Les gens sont dépassés par l'organisation comme si l'organisation était plus grande que des petits sujets qui n'arrivent pas, finalement, à atteindre les tâches qu'ont leur fixe. Depuis quelque temps je critique ces théories du stress qui sont des théories dominantes. Je pense que les gens sont plus grands que la tâche. Autrement dit, que nous avons affaire à des organisations du travail qui empêchent les gens de travailler. Un peu comme je le disais à propos du langage, ce qui me paraît le plus dur dans la situation que décrit Philippe Zarifian, c'est qu'en imposant des formes langagières standardisées, on empêche les gens de parler. Ce qui les met en difficulté, c'est que c'est leur parole qui est mise en souffrance ; c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas parler, ils sont dans l'impossibilité de pouvoir faire ce qu'ils feraient spontanément. Je crois que, d'une certaine manière, les incohérences d'organisation et les formes de désorganisation du travail sont des sources de mal vie en situation. Il ne faut pas simplement faire le travail comme il doit être fait, il faut aussi travailler pour rendre cohérent ce qui est incohérent ; c'est usant, c'est une atteinte à la santé. Ce que cliniquement on considère comme des amputations du pouvoir d'agir des personnes. C'est-à-dire que non seulement les organisations ne sont pas des ressources, mais elles se retournent contre le travail, contre le fait de travailler, et elles sont des amputations du pouvoir d'agir, c'est-à-dire du pouvoir faire, du pouvoir penser, du pouvoir juger, du pouvoir parler. Du point de vue de la clinique de la souffrance en situation professionnelle, c'est une manière de prendre la question qui est discutée entre ceux qui font de la clinique de la santé au travail sur les problèmes de la souffrance. Personnellement, je suis pour une approche de ce type-là. Au fond, ce qui met les gens en difficulté, c'est que leur pouvoir d'agir dans la situation est mis en souffrance. Ce n'est pas la même chose que de considérer que ce qui est mis en difficulté c'est la surcharge ou la puissance de l'organisation. Mais cela se renforce d'autant plus, qu'en même temps, il y a une sorte d'incapacité de l'organisation du travail à assumer ses tâches, y compris de l'encadrement à tenir les siennes. L'encadrement de proximité est de plus en plus décalé du réel avec une sorte d'abandon du salarié de base dans les situations réelles dépourvues des ressources de l'organisation. C'est

une discussion qui mérite d'être approfondie. Raisonner ainsi signifie que les ressources de la santé chez les travailleurs ne sont pas simplement à inventer, elles sont à inventorier.

Alain Fernex

Où se pose la contradiction ? Est-ce qu'elle est en amont comme le propose Serge Volkoff ? Est-ce que la contradiction profonde n'est pas dans les objectifs qui sont assignés ? Par exemple, chez France Télécom, c'est une entreprise qui a des objectifs de court terme immédiat qui sont une rémunération de l'action, une certaine valeur à dégager, mais elle a aussi des exigences en termes de fidélisation de la clientèle (ce n'est pas du tout les mêmes objectifs), se placer par rapport à la concurrence... Est-ce que tous ces objectifs ne sont pas finalement déplacés vers les salariés, et c'est ce qui fait que l'on n'arrive pas à identifier un système cohérent. Est-ce que cela a un sens de rechercher un système dans ce contexte ?

En écoutant les deux exposés n'a-t-on pas, du point de vue du calcul de la mesure économique de l'intensité, presque deux modes d'entrée différents ? Il y aurait le mode qui serait *a posteriori* (c'est-à-dire finalement, on a le sentiment qu'à certains moments, au sein d'une entreprise, il y a de grandes orientations qui sont indiquées en termes de production, de qualité...) et puis qu'on gère presque *a posteriori* par l'échec. Les collectifs agissent, et si ça ne fonctionne pas, on gère *a posteriori* le fait d'être allé trop loin dans l'intensification. C'est un mode de gestion par l'échec qui a été décrit. L'autre mode qu'on repère dans les deux exposés, est un mode incalculable *a priori* où on cherche encore, par exemple dans les techniques de recrutement, dans la gestion des personnels, à retenir les personnes qui sont les plus susceptibles d'avoir une charge de travail lourde, on va opérer des recrutements ou des licenciements en fonction de calcul de ce type. Ou encore, avec un calcul *a priori* on va essayer d'augmenter la charge de travail, jusqu'à ce que ça ne fonctionne plus.

Est-ce que l'on a bien ces deux modèles aujourd'hui qui se rencontrent ? Et si oui, comment peut-on essayer économiquement d'introduire des éléments de mesure de ces choses-là.

Marc Bartoli

Le problème principal est de savoir où situer la contradiction. Je pense qu'elle ne peut pas se situer à un seul niveau. Prenons l'exemple de la filiale américaine qui fait des aiguilles chirurgicales. Il y a deux ans, le comité d'entreprise avait déclenché une expertise sur les licenciements, puis un droit d'alerte parce que c'était une entreprise qui, après licenciements, était presque au bord du dépôt de bilan. Selon ses dirigeants et actionnaires du moment, elle était vraiment moins que rien, c'était un vieux machin, ça ne pouvait pas marcher... Elle a été rachetée par des actionnaires américains qui ont fait la même chose ailleurs, et qui veulent concurrencer un autre grand groupe américain présent en France. Et puis on a trouvé à cette entreprise des avantages incroyables : notamment le coût usine est 30% inférieur aux usines américaines. L'un des objectifs prioritaires à 18 mois pour cette entreprise était de passer de 800 références à 2 500 tout en maintenant le coût d'usinage à 30% inférieur à celui de l'usine mère aux États-Unis. Par rapport au problème de la contradiction dès les objectifs, on pourrait dire dès le départ qu'il y a contradiction avec les objectifs. Je ne suis pas d'accord, car qui interdit dans l'absolu de faire 2 500 références tout en maintenant un coût de production inférieur ? Si on ne met pas de moyens en face, on ne peut pas savoir s'il y a contradiction. On n'en sait rien ! Au départ, c'est simplement une pluralité d'objectifs qui est posée. C'est

pour cela qu'ils vont parler de performance qui a plusieurs facettes et non pas simplement de productivité. Quelque part, c'est bien une performance globale que l'on vise. Il va falloir rendre tout compatible puisqu'il est bien dit «tout en maintenant le coût inférieur de 30% ». Les accords des 35 heures étaient massivement tournés vers cela. Si les entreprises voulaient toucher les aides de l'État lors des accords, elles devaient passer rapidement aux 35 heures tout en maintenant la rentabilité de l'entreprise...

Ce n'est pas dès les objectifs que l'on peut dire que cela crée ou pas de la tension. Je suis d'accord avec ce qu'a dit Philippe Zarifian : ce n'est pas un hasard si l'organisation est devenue à ce point un levier pour le management. Tout passe par la revisitation de l'organisation du travail. C'est bien parce qu'on sait qu'on a une pluralité d'objectifs qui ont des contradictions si on ne change rien que c'est contradictoire. Mais c'est si on ne change rien. Donc il va falloir changer quelque chose. Mais quand on commence à regarder comment on va changer, et qu'on vient sur les activités de travail, on voit que l'on ne change pratiquement rien aux indicateurs qui sont livrés par le management. Sauf, en incluant ce qu'on appelle la gestion de la ressource humaine. Mais si on regarde tout ce qui est contrôle de gestion, les indicateurs classiques qui sont utilisés depuis vingt ou trente ans sont toujours là. En revanche, ce qu'on ajoute, ce sont des critères d'évaluation qu'on va souvent donner à la fonction ressources humaines. Il y a l'entretien annuel, mais aussi souvent un suivi plus régulier où on va chercher (ce sont des critères qui font sourire, mais ils sont à l'œuvre). C'est l'implication, l'adhésion, la disponibilité, l'adaptabilité, l'écoute, etc. Quand on regarde les fiches d'évaluation (chose que je fais indépendamment de cette enquête depuis trois ou quatre ans), on s'aperçoit que l'on cherche à évaluer dans ces critères qui sont très subjectifs, si la personne est plutôt au strict de ce qu'exige le poste, ou au-delà. C'est toujours l'idée d'une cotation. C'est-à-dire, quelqu'un qui fait bien son travail conformément à ce qu'on lui a demandé, c'est moins bien que quelqu'un qui déborde et qui va aller au-delà de ce qui avait été strictement défini pour sa fonction ou son poste. To ut cela fait partie de quelque chose qui cherche à faire système.

Une autre question qui se pose c'est que l'on n'a pas aujourd'hui d'indicateur pour calculer ce qu'est ce qu'on appelle la richesse ou la valeur qu'on cherche. Sur la qualité, il est clair que les indicateurs que l'on a, surtout avec ce principe de quantification toujours présent, ce sont des indicateurs négatifs. Ce n'est pas une gestion par l'échec, c'est quelque chose qu'on ne sait pas faire passer au crible des indicateurs de la gestion. Il me semble que pour ce qu'on ne sait pas mesurer du côté de l'output, on pratique la démarche de la certification. Donc on remonte, y compris à la façon de travailler, pour dire «peut-être qu'on ne peut pas vous dire exactement ce que vous aurez à la sortie (dans une logique de service, il y a clairement un aspect aléatoire), mais on va vous montrer qu'on fait tout (notre organisation) pour qu'à la sortie on ait un maximum de chances d'obtenir la qualité de service attendue ». Ce n'est pas uniquement une gestion par l'échec, on cherche à mettre en place les moyens préventifs ou à anticiper, ce parcours passera à l'obtention de quelque chose qu'on appelle l'output final, mais on ne sait pas. Le cahier des charges, c'est typique. On met parfois dans le cahier des charges des choses que l'on va essayer d'obtenir comme résultat de produit ou de service, mais on ne sait pas le rendre aussi tangible que pour un produit manufacturé. Je pense qu'actuellement il y a une remontée puissante à la ressource humaine qui est surtout due au

fait que l'on reporte en amont sur les personnes au travail la garantie qu'on ne sait plus donner par les indicateurs de l'output. Et c'est un problème pour refaire un système de gestion.

Thomas Coutrot

C'est une question de compréhension de l'étude. La discussion a largement porté sur l'intensification vécue par les salariés, les injonctions contradictoires, le fait que le système pouvait impliquer des logiques contradictoires, des logiques hétérogènes, mais cela reste dans l'aspect subjectif, l'aspect santé au travail. Mais par rapport à ce que Marc Bartoli avait commencé à exposer sur la notion d'intensité du travail comme rapport entre charge du travail et temps, je n'ai pas vu si vous avez opérationnalisé ce concept avec des indicateurs que vous avez pu reconstituer. Est-ce que, finalement, vous avez réussi à montrer que l'on pouvait définir un concept économique d'intensité du travail au niveau des observations que vous avez faites en utilisant les indicateurs de gestion mis en place ? Comment avez-vous pu instrumenter, opérationnaliser... donner un peu de chair à cette notion d'intensité du travail ?

Marc Bartoli

Ce n'est pas notre propos. On ne cherche pas à dire, par exemple, l'idée que la charge de travail serait prescrite, pour moi, cela n'a pas de sens. Je sais qu'y compris au cours des réunions sur le suivi de l'appel d'offres ANACT, il y a eu des débats de cette nature. Il y a même eu au niveau de l'ANACT certains qui ont considéré qu'il pourrait y avoir des regards disciplinaires : les uns s'occuperaient de la charge prescrite (ça serait des économistes ou des gestionnaires), pour nous, c'est complètement absurde, aucune entreprise ne prescrit la charge au sens où on la définit, c'est-à-dire ce que va avoir globalement quelqu'un à supporter, à savoir la pénibilité de son travail... Peut-être à la rigueur, certains tayloriens qui cherchaient l'allure normale étaient sur ce registre-là. Mais, actuellement, ce n'est pas comme cela que cela se passe. En revanche, ce qu'on prescrit c'est une performance, au sens des objectifs qui tous ensemble doivent être atteints, c'est cela qui fait la performance. Le but est bien, économiquement, de l'exprimer avec la notion de valeur, de richesse créée. La vieille question de la productivité, c'est bien par unité de temps, d'obtenir le plus possible de valeur créée, de richesse créée. Ce que l'on dit, c'est d'abord du côté du numérateur, qu'est-ce que la richesse crée ? Est-ce seulement une quantité comme le nombre de tonnes ou un nombre de pièces, ou est-ce autre chose ? Ensuite, à quel temps faut-il rapporter lorsqu'on s'intéresse au temps de travail ? Le temps rapporté ne peut pas être n'importe quel temps, sous prétexte que les conventions comptables, par exemple, font qu'on fait les comptes sur l'année, on s'intéresserait à l'année. Sous prétexte que l'unité de mesure des méthodes de calcul des temps alloués peut aller jusqu'au dix millième de minute, on pourrait descendre jusqu'à ce niveau. Ce n'est pas cela qui va régler la question. On dit la question est sur la base de l'activité temporelle des personnes. C'est en ce sens, que du point de vue de l'activité économique, on a besoin d'intégrer ce que l'ergonomie ou d'autres disciplines de sciences humaines ont apporté, c'est-à-dire : il y a une activité de travail. Le travail peut être le même objet pour différentes disciplines. Ce que chaque discipline va étudier, ce n'est pas les mêmes déterminants, ce n'est pas la même problématique d'analyse de ce même objet. Mais, à un moment donné, il y a un même objet réel. J'ai d'ailleurs été frappé, quand j'avais commencé à travailler sur l'intensité du travail (il y a déjà un moment puisque ma thèse était sur ce thème),

j'avais réalisé des enquêtes sur l'automobile, l'habillement, le textile et dans la constructions électronique. J'étais allé voir la secrétaire de la fédération de la CGT de l'époque du secteur de l'habillement. J'avais fait un stage au CETIH du côté patronal. Ensuite j'étais allé voir du côté syndical la CFDT et la CGT. C'était une époque où de nombreux sociologues, ergonomes psychiatres... étaient venus trouver la fédération CGT car c'était l'un des lieux où se posait le plus le problème de la crise du taylorisme sous l'angle des conditions de travail vécues par les ouvrières. Un jour, la fédération m'avait dit «chacun vient me trouver sur sa question, et vous me parlez tous au fur et à mesure de charge de travail et d'intensité, mais mettez-vous d'accord, on aimerait savoir quel est l'objet réel sur lequel vous travaillez, que l'on soit bien sur un objet unique dans son unité réelle ». C'est ce qui, à l'époque, m'a fait renoncer à une vision beaucoup plus ramenée à la cadence qui était celle des économistes sur l'intensité du travail. Mon directeur de thèse de l'époque a mis très longtemps avant d'accepter que l'on puisse prendre cette approche globale, et ne pas réserver la question de l'intensité à la seule question des cadences au sens de la productivité *stricto sensu* des économistes. Je ne vois pas pourquoi le problème serait obligatoirement de mesurer quelque chose. De plus, ce ne sont pas les économistes qui sont les mieux placés pour mesurer la charge physique, mentale, psychique rapportée à l'unité de temps. En revanche, l'idée est de dire que si on prouve que l'intensité est constituée aujourd'hui sur certaines normes ou cadres temporels qui sont en train d'évoluer par les évolutions de la relation travail / performance, ça peut être intéressant, et on va faire le lien avec d'autres, qui sont peut-être mieux armés que des économistes pour mesurer l'intensité du travail ressenti. Pour moi, ça n'a pas de sens d'imaginer que l'on puisse parler du travail non ressenti. Éliminer la subjectivité dans des approches économiques du travail, je ne vois pas sur quoi cela repose.

Thomas Coutrot

Ce n'est pas ce que je veux dire. Il y a des outils de mesure qui sont différents. On peut avoir des outils qui sont des enquêtes auprès des salariés. Par exemple, quand on dit qu'on va demander à l'entreprise de garder son différentiel de coût en triplant la diversité de sa production, c'est évidemment de l'intensification. Ça, du point de vue économique, on peut dire que c'est un indicateur d'intensification. Sans rien enlever des objectifs précédents, on va en rajouter des supplémentaires. Économiquement, on peut dire que c'est de l'intensification.

Marc Bartoli

C'est accepter la boîte noire « intensité ».

Thomas Coutrot

Pour un économiste standard, cela veut dire qu'on rajoute des contraintes à un programme d'optimisation.

Marc Bartoli

Je pose une question : qu'est-ce qui fait que des militants syndicaux se rajoutent des activités (on le sait depuis longtemps, il y a eu des travaux d'économistes) ? Qu'est-ce qui fait que des gens qui militent, qui s'ajoutent du travail en plus de leur temps de travail, d'un travail

pénible, qui s'ajoutent du temps qui n'est pas de loisir, etc ? qu'est-ce qui explique qu'ils vivent cela très bien ?

Thomas Coutrot

C'est la différence entre autonomie et hétéronomie.

Marc Bartoli

Si je prends ton raisonnement, on va dire que l'on ajoute des objectifs à atteindre, donc on intensifie le travail ? Je caricature ! Je ne pense pas que l'on puisse, sous prétexte qu'on est économiste, regarder les choses que du côté de la prescription (qui est d'ailleurs de moins en moins de la prescription), et du côté simplement de ce que fixent comme cadre les organisateurs ou ceux qui ont un pouvoir de gestion. Je pense qu'on peut regarder comment les organisateurs gèrent l'activité de travail avec leurs propres indicateurs, qu'ils ne nous disent rien, forcément de l'intensité elle-même, mais qui peuvent permettre de comprendre sur quoi se construit ce qui va faire l'intensité. Et après, peut être que l'on peut se dire qu'il y a une variable qui est construite par l'entité économique.