

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

25 septembre 2001

Étaient présents : Philippe Askenazy, Damien Cartron, Frédéric de Coninck, Ghislaine Doniol-Shaw, Corinne Gaudart, Michel Gollac, Armelle Gorgeu, Nathalie Greenan, René Mathieu, Michel Pialoux, Serge Paugam, Bénédicte Reynaud, Antoine Valeyre.

Discussion du texte de Serge Paugam

Michel Gollac

Dans quelle mesure les formes d'intégration mises en évidence par l'analyse de Serge Paugam sont-elles individuelles ou sont-elles caractéristiques de l'entreprise ?

Frédéric de Coninck

Quelles sont les tendances que les nouvelles contraintes de rythme renforcent ? Cela influe-t-il sur les formes d'intégration ? Est-ce un élément de fragilité de plus ?

Antoine Valeyre

Y a-t-il des liens entre les formes d'intégration professionnelle et les formes d'autonomie sous contraintes (ou sous moindres contraintes) comme on peut le voir dans le modèle de Karasek¹ ? Y a-t-il des adéquations avec le modèle de Karasek ? Karasek aussi combine latitude décisionnelle et pression dans le travail pour déterminer des pôles « plus soumis au stress et au risque » et des pôles « plus soumis à l'intégration par l'action », et leurs opposés. On a une sorte de cadran avec un pôle actif versus passif... N'y aurait-il pas des correspondances entre les deux typologies : formes de précarité professionnelle et le schéma de Karasek, qui est construit par rapport au problème des répercussions sur les conditions de travail, la santé, la satisfaction au travail, etc.

Serge Paugam

Il y a des entreprises où il peut y avoir une très forte proportion de salariés qui corresponderaient aux formes de l'intégration assurée. Il y a des structures d'entreprise qui favorisent plus telle ou telle forme d'intégration professionnelle.

Retrouve-t-on le stress partout ? Oui, plus ou moins, mais le stress est encore plus fort dans des entreprises qui sont elles-mêmes assez menacées. C'est ce que les salariés appellent le

¹ Karasek R., Theorell T., 1990, *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of the working life*, Basic Books.

stress positif et le stress négatif. Certains salariés disent qu'un bon stress permet d'atteindre ses objectifs et de ne pas dormir au travail. D'autres vont, au contraire, très mal vivre le fait d'être stressés car ils y voient le risque d'être licenciés ou dévalorisés. Il y a des entreprises pour lesquelles le stress est vécu négativement pour l'ensemble des salariés ; comme quelque chose qui use au travail, qui anéantit l'individu.

Il n'est donc pas possible de dire, de manière générale, « le stress c'est bien » ou « le stress c'est mal ». L'enquête menée permet de dire que le stress est vécu différemment selon les entreprises ; pas de statuer sur savoir si le stress a des effets positifs ou négatifs.

Dans les entreprises qui sont menacées, le stress est d'autant plus fort dans les relations de travail que tout le monde est menacé. Les cadres, les agents de maîtrise et les autres salariés se rejettent la responsabilité ! Chacun fait peser sur l'échelon supérieur ou inférieur la responsabilité du malaise général.

On le voit en particulier dans l'entreprise de meubles qui appartenait à un très grand groupe français, et qui avait fait l'objet de plusieurs plans sociaux et restructurations depuis 1982, et où les salariés étaient extrêmement mal à l'aise dans leur emploi ; ce qui avait un effet immédiat sur les conditions de travail. Le stress était de ne pas être à la hauteur des objectifs fixés. Dès qu'il y a un risque de faute professionnelle on ferme les yeux pour ne pas s'impliquer de trop dans le travail. Beaucoup de salariés disaient que si un défaut apparaissait sur la chaîne de fabrication des meubles, ils faisaient comme s'ils ne l'avaient pas vu afin de pouvoir atteindre leurs objectifs. Ils se contentent de faire ce qu'on leur demande, et ne cherchent surtout pas à en faire plus. Ce stress au quotidien se traduit par une dissolution complète de l'idée de collectif (puisque en ne déclarant pas le défaut cela risque d'être l'opérateur suivant qui sera confronté au problème). Ces salariés avaient le sentiment d'être inutiles, savaient que les meubles allaient être difficilement vendus. Ils avaient l'habitude de dire « on travaille pour la chaudière ! ».

En revanche, on a des entreprises où l'autonomie ne se traduit pas par un malaise généralisé. Par exemple, dans l'entreprise d'informatique les salariés entretenaient un rapport plus positif au travail, ils avaient le sentiment de travailler avec des objectifs clairs et d'avoir des conditions de travail correctes pour les réaliser. Ce qui ne veut pas dire que dans ces entreprises tout va bien, il y a aussi des gens malheureux mais, en proportion, ce qui domine c'est un état plus ou moins général de satisfaction. C'est dans cette entreprise que les taux de satisfaction au travail étaient les plus élevés de toute l'enquête.

On ne peut pas généraliser les effets du stress sur l'ensemble des salariés sans faire de distinction.

Frédéric de Coninck

Il serait intéressant de rapprocher l'étude de la précarité du *bad job*. Il y a l'exemple du travail des interactionnistes sur le sale boulot à l'hôpital. On essaie de déléguer le plus possible le boulot que l'on n'a pas envie de faire. C'est intéressant car on peut ainsi donner un autre sens à l'autonomie. Il peut y avoir une autonomie « sale boulot ». On peut très bien précariser quelqu'un en le rendant autonome.

Serge Paugam

Tout à fait, et c'est l'interprétation que l'on peut faire du fait que le contrôle hiérarchique permanent augmente alors que les indicateurs de l'autonomie montrent simultanément une accentuation de l'autonomie.

Michel Gollac

Par rapport à l'analyse factorielle des correspondances le terme « d'incertaine » pour l'intégration incertaine s'impose : elle n'est pas clairement moins bonne que l'intégration assurée. Il y a des éléments très positifs qui sont du côté de l'intégration incertaine comme « rendre le travail agréable », « la bonne organisation du travail », les « bonnes perspectives de carrière » etc. Cela correspond assez au modèle du très fort investissement dans le travail. Dans l'enquête *Bonheur et Travail*, ce qui va vers le bas du graphique présenté par Serge Paugam peut s'interpréter comme étant des éléments de pression dans le travail. Vers le bas il y a à la fois l'incertitude négative sur la carrière (insatisfait de la sécurité de l'emploi) et l'incertitude positive (très bonnes perspectives de carrière). Cela suggère que l'incertitude est vers le bas, et dans la mesure où on sait que l'incertitude sur l'emploi et la pression temporelle ont tendance à aller ensemble, le déplacement des formes d'organisation et leurs conséquences sur le travail et l'emploi se font plutôt vers le bas. Pas forcément dans le sens d'une augmentation ou d'une baisse de la satisfaction, mais dans le sens d'une plus grande incertitude sur l'emploi et sur l'insertion sociale.

Serge Paugam

Cela rejoint ce qui a été déjà dit : l'intégration laborieuse et l'intégration assurée sont des formes anciennes d'intégration, et ce qui est nouveau c'est le déplacement. Le bas gagne du terrain.

Le pôle de l'intégration incertaine est aussi lié avec un effet d'âge (il y a beaucoup de jeunes). Quand on entre sur le marché du travail, on a tendance à s'impliquer beaucoup pour consolider sa position. On ne voit pas le métier de la même façon qu'après quinze ans d'expérience. Au bout de quinze ans on voit les choses qui ne vont pas, il y a une certaine routinisation, etc. Il y a un effet d'entrée dans la carrière. Il y a une précarité de l'emploi et un intérêt pour le travail. L'intérêt des enquêtes longitudinales serait d'avoir un suivi de ces populations-là. Mais comme dans les enquêtes de suivi on a très peu de questions subjectives, il sera difficile d'avoir des éléments de suivi.

Michel Gollac

L'enquête va-t-elle être poursuivie ?

Serge Paugam

Non, en revanche j'ai interrogé les enquêtés par entretiens approfondis trois ans après l'enquête par questionnaire.

Michel Gollac

Y a-t-il des évolutions des situations objectives par rapport aux éléments de l'enquête et y a-t-il eu des gens dont la situation a changé et qui, en conséquence, portaient un jugement complètement différent par rapport à celui qu'ils avaient eu à l'époque du questionnaire ? C'est une observation que l'on a faite lors de la post-enquête de *Bonheur et Travail*.

Serge Paugam

On a vu l'évolution plus sous l'angle d'une dégradation assez générale que le contraire. Il y a aussi peut-être un effet d'entreprise. Il n'y a pas eu de salariés appartenant à des entreprises qui ont été restructurées avec des licenciements durant les trois ans. C'étaient des entreprises qui avaient le même type de difficulté globalement durant la période. Les situations individuelles se sont détériorées parce que l'entreprise n'avait pas retrouvé davantage de marge, et n'avait pas évolué positivement.

Sur le plan méthodologique, habituellement, je commençais par une enquête par entretien, puis je réalisais une enquête par questionnaire sur un échantillon plus grand. Aujourd'hui, je ne suis pas persuadé que ce soit la bonne méthode. J'ai pu comprendre par les entretiens ce que je n'arrivais pas à comprendre dans le questionnaire. Ce qui manquait dans l'enquête par questionnaire (et qui manque peut-être aussi dans *Bonheur et Travail*), c'est la dimension entreprise. Il y a des informations qui manquent. Quand on s'adresse à des salariés dans des questionnaires, on n'a pas une vue globale de l'entreprise. Il faut aller faire des entretiens plus poussés pour comprendre ce qui se passe véritablement.

Par exemple, dans la caisse de sécurité sociale, j'avais un indice d'insatisfaction au travail que je n'avais aucun moyen de comprendre. L'indice était aussi élevé que dans les entreprises agroalimentaires. Aucune information dans le questionnaire ne permettait de comprendre ce résultat étonnant. C'est en allant sur le terrain, en réalisant des entretiens approfondis auprès des agents, des responsables, que j'ai compris qu'il y avait eu une forte réorganisation du travail qui avait modifié considérablement au cours des dernières années le rapport au travail des agents. Sans cet élément monographique, les résultats n'étaient pas interprétables.

Ghislaine Doniol-Shaw

Sur l'analyse factorielle des correspondances on voit qu'il y a deux entreprises agroalimentaires, et elles ne sont pas placées côte à côte. C'est bien parce que ce qui est déterminant ce n'est pas le secteur mais ce sont les conditions de travail.

Serge Paugam

La probabilité que dans l'agroalimentaire les conditions de travail soient mauvaises est forte. Je suis donc allé voir l'entreprise qui avait de bonnes conditions de travail. Cette entreprise est une entreprise de légumes (petits pois et haricots verts) alors que la seconde est une entreprise de poisson (les deux dans la région de Quimper). Travailler dans le poisson signifie travailler dans les odeurs, avoir un métier salissant. De plus, il y a des maladies professionnelles qui apparaissent dans les conserveries de poisson. C'étaient essentiellement des femmes qui travaillaient dans le poisson. Certaines disaient ne plus prendre garde à l'odeur, mais se rendaient compte qu'on les fuyait dans le bus.

L'entreprise de poisson a créé un atelier de sardine en embauchant uniquement des intérimaires. Parce que l'entreprise se considère comme menacée par les conserveries installées dans des pays comme la Mauritanie où on produit à un plus faible coût, on accepte une très forte flexibilité. Il y avait 300 personnes qui travaillaient dans cette entreprise, dont 150 intérimaires. Dans la sardine, ce n'était que des intérimaires. Les ouvrières en CDI avaient tendance à dire « les intérimaires ne font aucun effort pour rester là, ce sont des chômeuses qui travaillent ici le temps de récupérer des droits au chômage... ». Il y avait des tensions liées à l'organisation du travail. Comme les conditions de travail sont difficiles, les intérimaires ne s'accrochent pas non plus à leur emploi.

Antoine Valeyre

Il y a peut-être derrière cette typologie un développement des trajectoires professionnelles différenciées, et ne serait-il pas intéressant de lier cela avec les trajectoires d'entreprise ? On a l'impression qu'on passe de trajectoires d'entreprise hyper dynamiques, stabilisées, à des trajectoires légèrement en déclin, puis en chute. On aurait une superposition de trajectoires selon cette hypothèse très grossière, de trajectoires de salariés jeunes, moins jeunes, et de trajectoires d'entreprises hiérarchisées en fonction de leur dynamisme. Dans le quadrant des entreprises stabilisées, on voit très bien les entreprises publiques par exemple. On aurait des salariés en début de carrière, à des postes plutôt élevés dans la hiérarchie, des salariés en milieu de carrière, puis des salariés en fin de carrière.

Serge Paugam

Après cette enquête je me suis rendu compte que de faire du longitudinal sur des salariés en n'ayant que des indications renvoyant aux caractéristiques individuelles des salariés, c'est très insuffisant. On ne peut pas saisir la dynamique si on n'a pas des éléments caractérisant l'entreprise. Or, il est bien plus difficile d'avoir des éléments caractérisant l'entreprise. Les caractéristiques que l'on peut récupérer de déclarations des entreprises sur le chiffre d'affaires..., ne permettent pas de voir concrètement l'organisation du travail. C'est un important problème méthodologique.

Antoine Valeyre

Dans l'idée d'intégration, il y a l'idée de se projeter dans l'avenir. Le fait de se projeter dans l'avenir se fait en fonction de sa construction de trajectoire, mais aussi des perspectives qui sont offertes là où on travaille.

Serge Paugam

Le passage d'un salarié qui est jeune d'un secteur à l'autre, c'est une hypothèse qui ne peut pas être totalement vérifiée. Il y a des formes de segmentation du marché du travail qui empêchent un salarié de se mouvoir d'un espace à l'autre.

Par exemple, parmi les enquêtés il y avait des salariés qui étaient souvent au chômage sur un bassin d'emploi et les seules opportunités d'emploi qu'on proposait à cette main-d'œuvre peu qualifiée, étaient de travailler dans un secteur en déclin, au risque donc d'être à nouveau au chômage. Avec le risque aussi d'être profondément disqualifié avec des commentaires du type « il ne s'accroche pas, il manque de volonté, il est paresseux... ». L'opportunité de se

stabiliser dans l'emploi dépend en grande partie, non pas seulement de la qualification, mais du type d'entreprise auquel ces personnes peuvent accéder.

Michel Gollac

Pour prolonger ce que dit Antoine Valeyre, il semblerait qu'il n'y ait aucune entreprise de l'échantillon qui soit dans l'intégration incertaine. Ce serait l'entreprise d'informatique qui serait le plus au milieu du quadrant, mais il n'y en a aucune qui y soit vraiment.

Cela veut-il dire que l'intégration incertaine c'est pas seulement un type d'entreprise, ça serait aussi le fait d'être bac+3 ou plus dans une entreprise d'un certain type, ou est-ce un hasard de l'échantillonnage et qu'on pourrait en trouver avec un échantillon plus large ?

Serge Paugam

Dans la sidérurgie, où il y a une culture de métier très forte, qui se caractérisait concrètement par une forte satisfaction au travail, par une ambiance de travail jugée plutôt satisfaisante, par un salaire compensant les risques d'accident qui n'étaient pas négligeables, et en même temps un très fort risque d'être licencié car ces entreprises de sidérurgie appartiennent à des groupes qui changent régulièrement (avec à chaque changement des risques élevés de licenciement). Il y a donc une angoisse de perdre son emploi, et en même temps ce sont des ouvriers qui sont attachés à leur culture, à leur travail. C'est ce qu'il y avait de plus proche de l'intégration incertaine dans l'échantillon.

Nathalie Greenan

Il n'y a que 17 entreprises (ce qui est relativement peu), et ce qu'on observe c'est une répartition, une hétérogénéité assez grande et une répartition de la population des salariés dans les quatre catégories, à l'intérieur d'une même entreprise. A-t-on des éléments qui permettent de dire s'il y aurait certaines ressources permettant à des salariés de rester durablement dans une catégorie, ou si on est de plus en plus dans une situation où le passage d'une catégorie à une autre se fait de manière assez aléatoire en fonction de chocs qui ont marqué soit la vie de l'entreprise, soit la vie du salarié ?

Serge Paugam

C'est juste. Pour arriver à cela, on a dû créer les indicateurs, parfois en coupant de façon grossière pour faire des catégories. L'indice d'insatisfaction au travail a dû être coupé de façon arbitraire afin de choisir pour chaque cas entre l'intégration disqualifiante ou l'intégration assurée. Il y a un caractère inévitablement arbitraire dans les seuils que l'on retient pour établir une catégorie. Il est vrai, que même dans les entreprises comme celle d'informatique, on a des salariés qui sont aussi dans l'intégration laborieuse, mais ce qui apparaît c'est, dans certaines entreprises, des proportions très fortes. Par exemple, dans l'entreprise d'informatique, l'intégration assurée est dominante. Dans les entreprises agroalimentaires, l'intégration laborieuse ou disqualifiante est très développée. On a à la fois la dimension individuelle et la dimension de l'entreprise. Est-ce que l'individu qui se dirait dans l'intégration assurée alors qu'il est dans une entreprise plutôt proche de l'intégration disqualifiante, par exemple, est-ce qu'il a une chance de se récupérer et d'accéder à un autre type d'entreprise pour mieux se retrouver ? L'enquête ne permet pas d'y répondre.

On pourrait dire aussi que certains salariés ont un rapport au travail qui ne correspond pas à la tendance générale, et c'est lié à un effet de carrière (en début de carrière tout va bien, alors qu'après deux ou trois ans, il y a un déclin qui s'opère).

Ghislaine Doniol-Shaw

Les enquêtes longitudinales montrent qu'il y a des variations importantes dans la manière de répondre sur les conditions de travail, sur les manières de vivre le travail.

Dans l'enquête que j'ai faite sur les sous-traitants du nucléaire, les salariés sont très stables dans leur entreprise (moins dans leur emploi). On a sur chacun des items environ 20% de changements dans les réponses (en cinq ans). Ce n'est pas négligeable ! On a pu faire une analyse statistique sur la manière dont ces changements sont, ou pas, liés à des transformations au niveau de la santé.

Le vieillissement a tendance à accentuer les effets négatifs. Les améliorations sont plus rares, mais pas inexistantes.

Discussion du texte d'Armelle Gorgeu et René Mathieu

Armelle Gorgeu

Comment dans les usines trouver des indicateurs de l'intensification ? Par exemple dans les bilans sociaux, les renseignements sur les accidents du travail, les TMS, l'absentéisme...

Ghislaine Doniol-Shaw

Les TMS ne sont pas déclarées dans les bilans sociaux mais c'est un très bon indicateur.

Les pauses qui passent de 30 minutes à 9 minutes, c'est un bon indicateur. Le passage de 13 à 7 salariés aussi.

Frédéric de Coninck

Je ne vois pas comment on peut passer de 13 à 7 salariés si c'est le même travail.

Michel Pialoux

C'est possible dans le cadre de la RTT et du passage aux 35h00.

Frédéric de Coninck

Ça ne peut pas être les mêmes machines car il n'est pas possible que l'on puisse travailler deux fois plus vite dans la filière automobile.

Armelle Gorgeu

Chez le sous-traitant ce n'est pas la même organisation que chez le constructeur. C'est ce que disent les syndicats, mais il faut que l'on aille voir.

Michel Gollac

Il y a une volonté de ne pas perdre de temps, il y a beaucoup d'intégration des tâches annexes... Cela rappelle la description de Philippe Askenazy de la *lean production* et de l'accroissement d'accidents du travail.

Armelle Gorgeu

Dans un numéro de *L'usine nouvelle* on peut lire les propos de l'ergonome de Renault : « avant, les opérateurs n'étaient pas engagés à 100%. Quand une opération était prévue sur une minute, il y avait vraiment besoin de 55 secondes pour la réaliser. Aujourd'hui, on tend vers 57 secondes de travail effectif en cherchant à réduire les déplacements et les gestes inutiles ». C'est toujours l'employé le plus performant qui est pris comme modèle, les autres doivent suivre.

Michel Gollac

Dans le système qui est décrit ils ont plus de chance de recruter des salariés performants puisqu'ils ont un vivier d'intérimaires.

Corinne Gaudart

Le problème est que lorsque les intérimaires s'en vont (notamment lors de chutes de l'activité), c'est le personnel stable (qui est souvent une main-d'œuvre vieillissante) qui doit assumer toutes les tâches (alors qu'il y a habituellement une répartition informelle qui fait que ce sont les intérimaires, souvent jeunes, qui font les tâches les plus dures).

René Mathieu

En visitant une usine on avait remarqué qu'il y avait deux chaînes, dont une avec seulement des jeunes. La ligne de « jeunes » était essentiellement composée d'intérimaires. Le rendement de cette ligne était important.

Frédéric de Coninck

Sur le montage, on comprend que ce système puisse tourner. Ce que j'ai pu observer sur des gens qui n'étaient pas dans le cycle (ils surveillaient ou ils intervenaient sur une machine mais sans faire partie du cycle), c'est que les intérimaires n'étaient pas rentables. Ils étaient rentables sur l'aspect volant de main-d'œuvre, mais pas en termes de production car si l'intervention sur la machine est complexe, il faut plusieurs jours pour que l'intérimaire maîtrise la machine, ce qui fait qu'il fait perdre du temps aux autres salariés, de plus les autres salariés surveillent l'intérimaire pour qu'il ne se mette pas en danger. Au total, d'un point de vue purement productif dans des installations où il faut intervenir sur des machines relativement complexes, il n'y a pas de rentabilité productive. Seule la gestion de la main-d'œuvre peut rendre les intérimaires rentables.

En revanche, dans un système de montage où on peut apprendre les gestes assez vite, il est probable que les intérimaires soient rentables en production car ils sont « frais » face à la tâche.

Michel Pialoux

On a l'exemple d'un des sous-traitants, où en l'espace de trois ou quatre ans, les directions ont recouru successivement aux intérimaires, puis aux CDD, puis à nouveau aux intérimaires. Sur 300 salariés il y en avait entre 100 et 120 qui étaient soit intérimaires, soit en CDD. C'était pour du montage de faisceaux qui est un travail pénible et considéré comme féminin.

Le passage au travail de nuit, la mise en place d'équipes de nuit à l'occasion des 35h doivent aussi être présentés. Dans beaucoup d'usines, le travail féminin n'existait pas et il devient de plus en plus présent. En effet, les intérimaires hommes sont relativement instables, les nouvelles intérimaires femmes restent en place car elles sont contentes d'entrer sur le marché du travail.

Armelle Gorgeu

Cela est particulièrement vrai en Franche Comté où la reprise économique est forte et où beaucoup de femmes sont entrées sur le marché du travail.

Dans le Nord, chez les constructeurs en montage, ils prennent beaucoup de femmes comme intérimaires et ils s'en disent satisfaits. Alors qu'il y a seulement trois ans, les employeurs disaient qu'il n'est pas possible de faire travailler des femmes en raison de la pénibilité des tâches à accomplir.

Frédéric de Coninck

Pour en revenir à notre débat de tout à l'heure, la maintenance de premier niveau avec des temps de cycle de 57 secondes sur une minute, c'est totalement impossible. On ne peut pas demander à quelqu'un de faire de la maintenance de premier niveau et de suivre un cycle. On ne demande pas cela aux mêmes personnes.

René Mathieu

Cela dépend du produit fabriqué. En montage de véhicules, ils ne font effectivement que du montage véhicule. Alors qu'ailleurs, ils pourront le faire. (oui, mais encore, faire quoi ?)

Corinne Gaudart

C'est souvent un temps de cycle moyen. Un individu peut avoir un véhicule avec un cycle inférieur, puis un cycle supérieur. C'est à lui d'équilibrer.

Armelle Gorgeu

Lorsqu'une opération est plus longue qu'une minute, ils se mettent à deux. Ils font un véhicule sur deux.

Frédéric de Coninck

Même si il y a des aléas dans le cycle (qu'on va chercher à réduire au maximum), je ne vois pas comment faire la maintenance de premier niveau avec une intensité au maximum.

Antoine Valeyre

La polyvalence avec la maintenance de premier niveau, l'apprentissage des différentes variétés de produits qui sortent sur la ligne sont nécessairement longs pour un intérimaire. En fait il a besoin d'un apprentissage pour pouvoir ne pas se tromper de boulon selon les modèles, ou de savoir glisser les boulons dans ses doigts pour ne pas avoir à faire de nombreux allers-retours...

Armelle Gorgeu

Ce sont toujours les mêmes intérimaires qui travaillent (ce qui permet de diminuer les temps d'apprentissage).

René Mathieu

Dans certaines régions, ils ont cherché à mettre en place un système qui permettrait d'avoir des intérimaires à vie qui pourraient passer d'une entreprise à l'autre en fonction des besoins.

Dans l'une des conventions, avec un CAP, Renault forme les jeunes et n'en prend que 10% dans l'entreprise, le reste est embauché en intérim dans la filière.

Armelle Gorgeu

Ils se sont néanmoins rendu compte que leur système ne fonctionne pas très bien parce que toutes les usines automobiles fonctionnent bien en même temps, et qu'elles sont aussi en crise en même temps. Il est pour cette raison difficile d'échanger des volumes de main-d'œuvre.

Michel Gollac

On voit qu'il y a des tendances à augmenter les exigences de qualité et de rapidité, mais qu'à part cela il y a de nombreux tâtonnements, des retours à des systèmes anciens...

Armelle Gorgeu

On a par exemple le sentiment qu'il y a un retour des petits chefs pour surveiller.

Michel Pialoux

À Sochaux, pour le montage du châssis, les temps de cycle étaient de 3'30" et ils sont maintenant d'1'25". C'est une régression importante par rapport au temps moyen d'il y a 5 ou 10 ans. Il y a eu mise en place d'une équipe de nuit dans cet atelier et la proportion de femmes est de 60% ou 65%. Un tiers d'origine maghrébine (récemment immigrées) et qui étaient déclarées inemployables auparavant sur la région. Dans les entretiens on voit que ces populations ne posent pas de difficultés au travail et que les employeurs s'en disent finalement satisfaits.

René Mathieu

Il est vrai que tant que le secteur automobile était en récession, il y avait un refus d'employer certaines catégories de salariés en considérant qu'ils ne pouvaient pas faire l'affaire, mais avec la croissance, ils sont allés chercher des salariés dans ces groupes. Certains employés qui étaient considérés comme non employables avec une mauvaise conjoncture sont devenus

employables avec une bonne conjoncture. En fonction de la conjoncture, les critères de la catégorie « employable » varient.

Michel Pialoux

On a ici la preuve que la notion d'employabilité n'est pas une donnée, et qu'il s'agit du résultat d'un rapport de forces. Si on prend les déclarations des dirigeants, c'est l'anéantissement de la notion d'employabilité (puisque ce sont eux qui la construisent).

Ghislaine Doniol-Shaw

Combien de temps cela va-t-il durer ? Il y a des problèmes de santé par exemple. Il y a une réalité d'usure physique et mentale. Armelle Gorgeu signalait qu'il y a de nombreux accidents cardiaques, c'est un très bon indicateur de tensions physiques et mentales.

Michel Gollac

Que deviennent les vieux ? Les salariés qui finissent par se faire licencier, c'est fréquent ou cela reste-il une menace ?

René Mathieu

Ils sont parfois placés sur des postes moins durs. Il existe encore des entreprises avec des postes doux, y compris chez les équipementiers. Il faut se rappeler que le bac pro est au minimum exigé. Ils ont une certaine souplesse pour s'adapter. Dans la filière, rien n'est homogène et uniforme.

Armelle Gorgeu

Ils sont sinon classés par la COTOREP pour inaptitude.

Antoine Valeyre

Est-ce que les Unités Élémentaires de Travail ont encore un sens ?

René Mathieu

C'est cassé en deux.

Frédéric de Coninck

Les UET n'ont jamais vraiment fonctionné. Cela peut fonctionner par exemple sur l'emboutissage, c'est-à-dire là où les gens ne sont pas encyclés.

Armelle Gorgeu

L'UET est divisée en deux modules d'une dizaine de personnes (contre vingt auparavant). Il y aura un chef d'unité pour l'ensemble de l'unité (c'est-à-dire pour les vingt personnes), mais à l'intérieur de chaque module, il y aura des animateurs, et il y aura chaque semaine une personne qui sera choisie pour faire la maintenance.

Antoine Valeyre

C'est la re-taylorisation de la dé-taylorisation.

Michel Pialoux

C'est plus compliqué que cela car les animateurs moniteurs, les polyvalents (en principe chacun est polyvalent, mais ce sont des super polyvalents) sont en charge de la maintenance, de la surveillance. Tandis que dans l'organisation industrielle le chef d'équipe était bien identifié, et on pouvait mobiliser son hostilité contre lui, ou ménager un compromis avec lui. Avec tous ces gens qui changent de poste, il y a une compétition malsaine. Cela détruit l'ambiance de travail. Il y a des accusations, des jalousies. On fait jouer les clivages étrangers / français, femmes / hommes.

Antoine Valeyre

Par re-taylorisation, il faut entendre qu'avant il y avait une polyvalence qui était auto-organisée dans les unités, et là celui qui s'occupe de la maintenance de premier niveau va être désigné pour le faire toute la semaine... Il y a une resécialisation du travail de maintenance de premier niveau.

Frédéric de Coninck

La maintenance de premier niveau ne peut pas être faite à temps partiel. Il n'est pas possible d'effectuer une tâche et de l'arrêter le temps de faire de la maintenance de premier niveau.

En revanche, dans la maintenance de premier niveau, lorsqu'il y a un changement de production où il faut remonter un outil et le démonter, là tout le monde s'y met.

René Mathieu

Dans la plasturgie, la maintenance de premier niveau est de plus en plus obligatoire. Ce sont des opérateurs-régleurs. Ils ne veulent plus de régleurs. Il faut donc voir en fonction des activités, des produits, pour ne pas généraliser abusivement.

Michel Pialoux

Les effets de la polyvalence sur les relations sociales sont très importants. En effet, dès qu'on voit un groupe se constituer quelque part on peut le casser avec des justifications que l'on n'avait pas auparavant. Le groupe est désorganisé au nom d'impératifs de polyvalence.

Armelle Gorgeu

Là où la qualité intervient dans la polyvalence, c'est qu'il faut être habilité pour occuper un poste. Cela veut dire que quelqu'un qui a été formé à un poste et qui ne l'occupe pas pendant trois mois perd son habilitation.

Michel Pialoux

Chez un équipementier, ils ont expliqué que c'était pour éviter les maladies professionnelles que l'on demandait aux salariés d'être polyvalents. On invoque la polyvalence pour casser les groupes.