

Compte rendu de la treizième séance du séminaire  
de synthèse sur l'intensification du travail  
20 novembre 2001

Étaient présents : Damien Cartron, Frédéric de Coninck, Thomas Coutrot, Ghislaine Doniol-Shaw, Michel Gollac, Nathalie Greenan, Nicole Guignon, Michel Pialoux, Antoine Valeyre, Serge Volkoff.

## **Discussion de la présentation de Thomas Coutrot et Nicole Guignon**

*Une grande partie de la discussion a été faite au fur et à mesure de la présentation. Il n'a pas été possible de l'intégrer ici.*

**Michel Gollac**

C'est quand même étrange : les résultats semblent signifier que les chefs d'entreprise sont incapables d'imposer le type de RTT qui correspond à leur idéologie. On semble avoir une très forte rationalité économique avec le type de RTT entièrement déterminé par le genre de marché...

**Nicole Guignon**

...Ce n'est pas réellement une rationalité : en tant que chef d'entreprise, ils ont une certaine façon de faire qui n'est pas entièrement contaminée par leur opinion politique.

**Thomas Coutrot**

Plus les variables sont synthétiques (par exemple la rentabilité et la situation économique générale), plus elles sont contaminées par l'opinion politique du chef d'entreprise. Sur les coûts de main-d'œuvre, il y a 77% des patrons interrogés qui pensent que la RTT a dégradé le coût salarial par unité produite. Mais il y a aussi 77% des chefs d'entreprise qui estiment que la productivité a augmenté (ce qui devrait diminuer le coût salarial par unité produite), il y a 79% qui ont eu une exonération sociale. Ceux qui ont eu une modération salariale sont encore plus nombreux à penser que cela a dégradé le coût du travail !

Les plus cohérents sont ceux qui ont négocié un gel des salaires : ils sont beaucoup moins nombreux à dire que cela a dégradé le coût du travail.

Sur l'évolution du coût du travail unitaire, c'est très contaminé par les opinions politiques.

En revanche, être pour la cohésion sociale diminue l'impression d'un coût salarial accru (on passe à 60%). L'opinion des employeurs sur l'augmentation des coûts salariaux suite à la RTT est largement imprévue. Cela ne dépend pas de ce qu'ils ont fait concrètement dans leur entreprise lors du passage aux 35h.

Michel Gollac

C'est étonnant de voir que l'opinion qu'ont les chefs d'entreprise de ce qui se passe de relativement important dans leur entreprise dépend énormément de leurs *a priori* politiques, mais heureusement cela n'a pas trop d'impact sur ce qui s'y fait réellement.

Frédéric de Coninck

Ceci est assez réaliste. En fait, l'entreprise a une certaine idéologie, mais cela ne dit rien sur l'organisation de l'entreprise.

Cela peut être des gens assez imaginatifs sur la manière d'organiser leur entreprise, ou que l'entreprise elle-même a des habitudes d'organisation et qu'elle gère ça elle-même, et que cela n'a rien à voir en général de la politique du gouvernement. L'idéologie n'informe pas la pratique. À l'inverse il y a des effets d'écran c'est-à-dire qu'ils ne se rendent pas compte de ce qu'ils font et que leur idéologie n'envahit pas forcément sur le réel de leur activité. Ils ne voient effectivement pas les bénéfices qu'ils retirent, mais ils ne voient pas non plus ce qu'ils font concrètement en terme d'organisation.

C'est néanmoins quelque chose d'extrêmement classique que de dire que les questionnaires sur les pratiques et sur les opinions donnent toujours des choses extrêmement différentes. En gros, les questionnaires sur les pratiques sont en général beaucoup plus robustes et ont des résultats beaucoup plus stables que les questionnaires sur les opinions (les opinions sont extrêmement volatiles).

De plus, si le chef d'entreprise est dépendant d'un groupe, il peut ne pas avoir choisi la stratégie. S'il y a une forte représentation syndicale, il peut avoir été contraint et forcé.

Apparemment, le point de vue que les gens ont sur les organisations, leur disposition à se lancer dans des changements d'organisation, n'a en gros pas grand chose à voir avec leur idéologie. Ce sont deux choses relativement indépendantes.

Michel Gollac

En revanche, cela à l'air de dépendre de l'état des relations sociales, du rapport de force syndical...

Le fait que les déterminismes sociaux sont relativement importants par rapports aux déterminismes économiques, au-delà de l'activité, cela est tout de même relativement encourageant par rapport au discours habituel qui est « c'est le marché ! ».

Frédéric de Coninck

Le fait qu'il y ait des vertueux qui ont réussi à tirer leur épingle du jeu alors qu'*a priori* leur situation de marché n'était pas radicalement différente des autres ne m'étonne pas tant que ça. La disposition des entreprises à jouer le jeu, à tirer les parties de l'occasion, de jouer du gagnant-gagnant est relativement indépendante de la situation économique.

Michel Gollac

La propriété de l'entreprise joue autant que la situation des marchés. Être coté en bourse semble beaucoup jouer.

Frédéric de Coninck

Il est possible que d'être coté en bourse oblige à prendre garde à ses coûts de main-d'œuvre car cela est pris en compte par les analystes financiers. Il peut y avoir un effet qui n'est pas que politique. C'est aussi la dépendance aux critères affichés par les analystes financiers.

Antoine Valeyre

La prise en compte des catégories de main-d'œuvre peut aussi ouvrir une piste sur les caractéristiques productives proprement dites des établissements et entreprises. Par exemple, pour une entreprise de main-d'œuvre peu qualifiée la RTT signifie un impact très lourd sur l'ensemble de l'organisation. On aura inversement des entreprises de cadres qui fait de la conception, et comme les cadres sont peu concernés, ils auront de la facilité à faire de l'ouverture.

Et il y a aussi des entreprises très capitalistiques où finalement la gestion de la main-d'œuvre est très déconnectée des résultats économiques de l'entreprise ; pour lesquelles la RTT peut se faire dans de bonnes conditions pour le personnel. Tout cela peut créer des stratégies différentes par rapport à la RTT. Y a-t-il des variables qui permettraient de les saisir plus directement ?

Par exemple, dans les vertueuses n'y a-t-il pas beaucoup d'entreprises capitalistiques, ou des entreprises de conseil, etc.

Ghislaine Doniol-Shaw

Les entreprises capitalistiques ont des chances d'être cotées en bourse.

Antoine Valeyre

Pas les petites entreprises comme par exemple les start-up, les petites entreprises d'électronique, d'informatique...

Frédéric de Coninck

Il y a un pas important entre devoir lever des fonds importants et être coté en bourse.

Ghislaine Doniol-Shaw

C'est néanmoins un résultat intéressant car on se rend compte que les stratégies choisies par les entreprises cotées en bourse sont celles qui sont le plus défavorables à l'équilibre économique.

Thomas Coutrot

Cela renvoi à de nombreuses études de cas faites par l'ANACT ou des consultants sur la RTT où on voit que tout dépend de la stratégie individuelle du patron (si il a envie d'y aller ou pas).

Frédéric de Coninck

Il y a des options stratégiques qui sont de vraies options, qui ne sont pas simplement la résultante de contraintes économiques.

## Discussion du texte de Nathalie Greenan

Frédéric de Coninck

Si le client est déjà dans l'entreprise, il n'est pas nécessaire d'inventer le juste-à-temps. C'est un système qui a été mis en place dans les entreprises où le client est à distance. On essaie de faire entrer le client dans l'entreprise.

Serge Volkoff

Il est certain qu'ainsi le client entre dans le discours ; mais sinon c'est très régulé et il y a énormément de médiations techniques.

Nathalie Greenan

On devrait pouvoir trouver, en utilisant le volet entreprise de COI, que les entreprises en juste-à-temps sont des entreprises plus dominées que les autres.

Frédéric de Coninck

Ça ne me semble pas exact.

Serge Volkoff

Cela dépend du mode de juste-à-temps : c'est un juste-à-temps pour soi, en interne, ou c'est un juste-à-temps pour le client comme une contrainte que l'on doit respecter.

Nathalie Greenan

C'est quelque chose à creuser car parmi les entreprises industrielles, il y a plus d'entreprises qui déclarent livrer leur fournisseur en juste-à-temps, que d'entreprises qui déclarent être en juste-à-temps elles-mêmes.

L'indicateur de juste-à-temps utilisé dans le texte est l'ensemble de toutes les formes de juste-à-temps c'est-à-dire du juste-à-temps pour l'entreprise au juste-à-temps pour le client.

Frédéric de Coninck

La contrainte industrielle impose une mise à distance d'une logique marchande immédiate.

Nathalie Greenan

Les entreprises en juste-à-temps sont hétérogènes, c'est aussi un mode d'explication des résultats. Il y a à la fois des petites entreprises dominées et des entreprises plus grandes parmi les entreprises en juste-à-temps.

Serge Volkoff

On peut imaginer, je ne sais pas si ça existe, que des entreprises qui veulent bien assurer le juste-à-temps à leur client et à qui le stockage ne coûte pas trop cher, assurent le juste-à-temps de leur client en ayant un peu de stock eux. Le fournisseur n'est pas en zéro stock mais il délivre en juste-à-temps. Cela vaudrait la peine de décomposer cette variable générale du juste-à-temps puisque l'enquête COI le permet.

Par exemple, si on croise les composantes de la variable juste-à-temps (livraison en juste-à-temps, production en juste-à-temps, maintenance préventive) avec les coordonnées des points sur le graphique croisant les dimensions communication et la contrainte industrielle, sait-on ce qui se passe ?

Frédéric de Coninck

Cela confirme ce qu'on disait : le juste-à-temps élimine le contact direct avec le client.

Nathalie Greenan

Du côté des rythmes : la livraison en juste-à-temps est liée positivement des normes et délais pour la livraison, et pas pour la production.