

EXCÈS DE VITESSE

Texte pour le séminaire de Luc Boltanski du 15 décembre 2000 / Damien Cartron

L'observation participante d'un fast-food pendant trois mois invite à s'interroger sur l'acceptation de conditions de travail à la fois pénibles et stressantes¹. Les salariés du Mc Donald's observé doivent accepter une forte flexibilité (les horaires varient en temps réel en fonction de la demande) et une importante polyvalence (les salariés changent de poste en fonction de la fréquentation du restaurant, les postes peuvent être groupés) pour une rémunération minimale (le SMIC horaire pour un travail à temps partiel). De plus, l'organisation du travail repose sur un cumul de contraintes marchandes (l'organisation du travail est structurée par le service rapide et de qualité du client) et industrielles (l'organisation du travail est structurée par le process industriel). Le cumul de contraintes rend un travail pénible (les salariés doivent assurer des tâches de manutention tout en agençant en temps réel des opérations élémentaires codées) extrêmement intense.

L'absence de critiques émanant des salariés durant l'observation n'a cessé de surprendre. Les caractéristiques sociales de la population employée sont un élément d'explication de l'acceptation de ce travail difficile : les salariés sont des étudiants sans objectif professionnel précis et qui n'envisagent pas ce «petit-boulot» dans la durée. Le critiquer serait déjà manifester une forme d'engagement dans ce travail. De plus, les justifications de l'organisation du travail par des contraintes de natures différentes ainsi que l'absence de «petit-chef» ne permettent pas de formuler facilement des critiques.

Après cette étude monographique, on a étudié dans quelle mesure ce qui a été observé au McDonald's existait par ailleurs. L'utilisation des enquêtes conditions de travail et de l'enquête changements organisationnels et informatisation a permis une étude sur l'ensemble de la population des salariés depuis 1984. On constate alors l'accroissement permanent des contraintes de rythme pour les salariés. En distinguant les contraintes d'ordre marchand et d'ordre industriel on voit aussi que ces deux types de contraintes augmentent. De plus, ce sont les catégories sociales qui n'avaient que peu de contraintes marchandes qui connaissent la plus forte augmentation de celles-ci durant la période 1984 – 1998. De même, celles qui subissaient le moins de contraintes industrielles en ont la plus forte augmentation durant la période. En construisant un indicateur de cumul de contraintes (marchande et industrielle) on se rend compte que depuis 1984, les salariés sont de plus en plus

¹ Ce travail a déjà été présenté dans le cadre de ce séminaire (séance du 18 décembre 1998). Le texte revu de cette séance peut être consulté à l'adresse : <http://perso.easynet.fr/~damienc/persopro/creapt.pdf>

nombreux à devoir supporter simultanément des contraintes industrielles et marchandes (alors qu'en 1984, le fait d'avoir un type de contraintes diminuait la probabilité de subir l'autre type de contraintes).

Cet indicateur de cumul de contraintes sera utilisé comme un indicateur d'intensité du travail. On étudiera alors l'effet du cumul de contraintes sur les déclarations de risques et de pénibilités au travail. L'effet du cumul de contraintes sera calculé de manière à ne pas être dépendant de la structure des professions. On constatera alors que l'effet de la double contrainte équivaut à peu près à la somme des effets de la contrainte marchande et de la contrainte industrielle. Il y a donc bien un effet propre du cumul de contraintes, même si celui-ci n'est pas supérieur à la somme des effets propres des contraintes. On verra aussi dans quelle mesure cet effet ne peut pas être entièrement assimilé à un effet de mécontentement.

Les salariés en situation de double contrainte déclarent plus que les autres subir des pénibilités et encourir des risques au travail. C'est parce qu'ils travaillent plus vite, et sous des contraintes de natures différentes que les salariés en double contrainte voient leur situation de travail se détériorer.

L'analyse des entretiens² permet de nuancer ce constat. En effet, les salariés en situation de double contrainte sont souvent dans des entreprises réorganisées. Or, dans ces entreprises, les salariés se plaignent relativement peu de leur travail et même peuvent le voir assez lucidement : ils savent que leur travail est plus complexe et intense qu'auparavant car de nombreux éléments y ont été ajoutés (flexibilité, polyvalence, autocontrôle, qualité...). Dans le même temps, ils ont accru l'intérêt des tâches et ont responsabilisé les salariés (notamment pour les postes les plus opérationnels). En revanche, les critiques les plus nombreuses se manifestent dans les entreprises qui n'ont pas réorganisé le travail de leurs salariés, et particulièrement dans celles où une hiérarchie importante est toujours en place. On verra comment la présence de la hiérarchie joue comme un point d'accroche à une critique qui reprendra souvent les revendications qui ont amené le néo-management (plus d'autonomie, de liberté et de considération dans le travail). Un certain nombre de salariés, tout en étant conscients de l'accroissement de leurs pénibilités et risques au travail, les acceptent en échange de la responsabilité et de l'autonomie.

I. La mise en place de l'intensification du travail

A. L'accroissement du cumul de contraintes

À la suite de l'enquête conditions de travail de 1991 de nombreux auteurs (Gollac 1994, Aquain, Cézard, Charraud, Vinck, 1994) notaient une forte dégradation des conditions de travail vécues par les salariés. Dans l'enquête de 1998, on constate que cette dégradation se poursuit aussi bien au niveau des efforts et des risques au travail (Cézard et Hamon-Cholet, 1999a), qu'au niveau

² Une cinquantaine d'entretiens ont été réalisés en collaboration avec Catherine Guaspere auprès de salarié entre novembre 1999 et juin 2000.

de la charge mentale que doivent supporter les salariés (Cézard et Hamon-Cholet 1999b). En effet, les salariés déclarent plus qu'en 1991 devoir effectuer des efforts et prendre des risques au travail, mais surtout, ils sont plus nombreux à cumuler efforts et risques. L'augmentation de la charge mentale, bien que plus difficilement mesurable que la dégradation des conditions de travail, est appréhendée par le sentiment de responsabilité, l'urgence, le caractère gênant du bruit, l'attention soutenue, les interruptions, les moyens insuffisants ou les relations tendues.

L'explication de la dégradation rapide des conditions de travail depuis 1984 dans un contexte général d'amélioration des conditions de travail ne va pas de soi. Dans *Donner un sens aux données*, Gollac, après avoir tenté d'expliquer l'évolution des conditions de travail à partir de nombreux biais lors des différentes phases de l'enquête (construction, formation des enquêteurs, passation, et dépouillement de l'enquête), conclut que l'ensemble des biais ne permet pas d'expliquer l'intégralité de l'évolution. Il émet alors l'hypothèse que l'intensification du travail depuis le début des années 80 en explique une large part. Avec Volkoff (1996) il avance l'hypothèse que l'intensification se caractérise par un cumul de contraintes de rythme de natures différentes : industrielle et marchande.

Pour cette hypothèse, les auteurs s'inspirent des modèles d'entreprise d'Eymard-Duvernay (1987). En effet, cet auteur a mis en évidence que l'organisation des entreprises repose sur des modèles d'organisation différents parmi lesquels figurent les modèles industriel et marchand. Le modèle industriel se caractérise par une standardisation du produit et une rationalisation maximale de la production (organisation scientifique du travail). Le modèle marchand se construit sur une adaptation du produit et de sa distribution au marché et aux clients. Ces modes d'organisation de la production ont bien entendu des répercussions sur l'organisation du travail. Dans une entreprise marchande, par exemple, le travail des salariés sera moins formalisé afin de pouvoir répondre aux demandes de la clientèle.

Entre les années 80 et 90, ces deux modèles s'hybrident de plus en plus : les entreprises cherchent à gérer un compromis entre un monde marchand et un monde industriel (Boltanski et Thévenot, 1989 et 1991). Cette hybridation des modèles marchand et industriel se déplace jusqu'aux salariés qui doivent alors eux aussi mener à bien un compromis marchand / industriel, et par conséquent gérer les contraintes inhérentes à ces deux modèles. Bué et Rougerie (1998, 1999a, 1999b), par exemple, remarquent les répercussions des modèles d'entreprise sur les horaires des salariés. Ainsi dans les entreprises avec une organisation industrielle, les salariés ont des horaires réguliers et des journées fréquemment inférieures à huit heures, alors que dans les entreprises marchandes, les horaires dépendent de la demande des clients et sont donc fortement atypiques (moins de salariés ayant deux jours de repos consécutifs, plus de salariés travaillant plus de 40 heures par semaine, plus de travail le samedi et le dimanche, plus de temps partiels). Les auteurs notent aussi que les contraintes industrielles portant sur la standardisation du produit et sur la rationalisation de la production se déplacent vers les métiers marchands.

Nous allons étudier le cumul de contraintes dans le cadre d'un compromis industriel / marchand à partir de l'enquête conditions de travail de 1998 en créant un indicateur de cumul de contraintes tel que proposé par Gollac et Volkoff (1996). À partir des enquêtes conditions de travail, on remarque que le pourcentage de salarié soumis à une contrainte industrielle³ passe de 23% à 43% entre 1984 et 1998. De même, les salariés subissant une contrainte marchande⁴ passent de 28% à 54% durant la même période. De 1984 à 1998, on constate une explosion de la contrainte industrielle dans les catégories sociales où elle était faiblement présente en 1984 (cadres, professions intermédiaires et employés). Simultanément, on note le même phénomène concernant la contrainte marchande et ce sont donc les ouvriers qui connaissent l'augmentation la plus importante de la contrainte marchande.

En fait, les salariés sont de plus en plus nombreux à subir à la fois une contrainte industrielle et une contrainte marchande alors qu'en 1984 le fait de vivre une contrainte diminuait la probabilité d'en vivre une seconde. Les salariés en double contrainte sont 4% en 1984 contre 27% en 1998.

Nous allons donc considérer pour cette étude que les salariés en situation d'intensification du travail sont ceux qui doivent subir deux contraintes de nature différentes (industrielle et marchande) dans le cadre de leur travail. Cette définition de l'intensification ne traite pas de nombreux cas d'intensification et notamment de la plus traditionnelle : le simple accroissement des contraintes mécaniques (ce cas sera toutefois étudié grâce aux entretiens). On ne traite pas non plus de cas de salariés qui doivent subir un cumul de contrainte qui n'est pas simplement industriel et marchand. On est contraint par le format du questionnaire posé et des formes d'organisation du travail prévu par celui-ci.

B. Les conséquences d'un travail réorganisé et / ou sous cumul de contraintes

Travailler dans une entreprise qui a été réorganisée et dont le travail est soumis à de fortes contraintes, qu'elles soient industrielles, marchandes, ou les deux simultanément, et souvent concomitant à un travail organisé autour de la satisfaction du client, à une organisation flexible et polyvalente du travail. Les salariés sont responsabilisés face à leur production et doivent être capable

³ On crée un indicateur synthétique de la contrainte industrielle en considérant qu'il y a contrainte industrielle si l'une de ces quatre conditions est remplie :

- déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce
- cadence automatique d'une machine
- travail à la chaîne
- normes de production ou délais à respecter en une journée au plus

⁴ On considère comme étant soumis à une contrainte marchande tout salarié dont le rythme de travail imposé par une demande extérieure (clients, public), oblige à une réponse immédiate. La caractérisation de la contrainte marchande est encore moins fine que celle de la contrainte industrielle, ce qui est imputable à l'absence dans le questionnaire de questions plus précises et plus nombreuses relatives à la contrainte marchande. On peut voir là une trace de la plus faible prégnance d'un monde marchand à la fin des années 70, lors de la première création du questionnaire conditions de travail. Le questionnaire reste imprégné d'un monde industriel. Il semble important pour une prochaine exploitation d'avoir davantage de précisions sur tout ce qui concerne le contexte marchand.

de justifier et d'expliquer leurs difficultés. Cette organisation entraîne un travail plus rapide des salariés, mais un travail aussi désorganisé et avec des tensions aussi bien avec la hiérarchie, les collègues, que les clients. On verra enfin comment on peut mettre en relation les formes d'intensification et les formes d'organisation du travail.

1. Les réorganisations dans les entreprises

Pour expliquer l'accroissement considérable du pourcentage de salariés soumis à une double contrainte, la réorganisation des entreprises, et par ricochet du travail des salariés, est une hypothèse privilégiée. Pour la tester, il est possible d'utiliser l'enquête Changements organisationnels et informatisation de 1997⁵.

Tableau 1 : Votre environnement de travail a-t-il été fortement modifié ces trois dernières années ?

	Double contrainte	Pas de double contrainte
Oui	29%	71%
Non	21%	79%

Enquête Changements organisationnels et informatisation 1997

Les salariés qui ont changé d'environnement de travail au cours de ces trois dernières années sont plus fréquemment que les autres en situation de double contrainte. Ce résultat conforte l'hypothèse selon laquelle la double contrainte est introduite dans l'univers de travail des salariés lors d'une réorganisation générale de leur travail.

Tableau 2 : Pourcentage de salariés dont l'environnement de travail a été fortement modifié à cause ...

	Double contrainte	Pas de double contrainte
D'un changement de poste ou d'affectation	26%	31%

⁵ Il faut tenir compte de la différence de population enquêtée entre COI97 et conditions de travail 98 : dans COI seuls les salariés d'entreprises industrielles de plus de vingt salariés avec de l'ancienneté peuvent être interrogés. Nous avons utilisé la même définition de la double contrainte dans les deux enquêtes, à une exception : la question sur le travail à la chaîne n'existe pas dans COI. Toutefois, sachant qu'on considère les gens dont le rythme de travail dépend du déplacement d'une pièce, ou du travail en aval d'un collègue, on considère comme négligeable l'écart apporté par la question sur le travail à la chaîne.

De changements dans les techniques utilisées	29%	28%
D'une restructuration de l'entreprise où vous travaillez	31%	25%
D'un changement dans l'organisation du travail au sein de l'entreprise	30%	27%
D'une autre raison	29%	29%

Enquête Changements organisationnels et informatisation 1997

On constate que les salariés en situation de double contrainte ont moins changé de poste ou d'affectation que les autres salariés, mais surtout qu'ils ont connu plus que les autres une restructuration de leur entreprise, ou un changement dans l'organisation du travail. Même si les écarts peuvent sembler peu importants, il faut rappeler que l'on ne parle que des modifications ayant eu lieu au cours de ces trois dernières années. Ces écarts accèdent en partie l'hypothèse selon laquelle l'installation de la double contrainte se fait simultanément avec d'autres modifications dans l'organisation du travail et non pas lors d'une promotion des salariés. Ce n'est pas un salarié dans l'entreprise qui en changeant de poste est soumis à une double contrainte, mais c'est l'ensemble de l'entreprise qui en se réorganisant augmente fortement le pourcentage de salariés soumis à une double contrainte. En mesurant l'effet de la double contrainte, on mesure aussi l'effet des réorganisations des entreprises et du travail. Les importants effets propres de la double contrainte s'expliquent sans doute en partie par toutes les autres conséquences des réorganisations (flexibilité, polyvalence, désorganisation du travail, responsabilisation et diminution des effectifs...) qui sont intrinsèquement liées à la double contrainte. Ce n'est parfois pas véritablement la double contrainte qui explique l'intensité du lien entre les variables : elle est alors le marqueur d'une réorganisation du travail ayant conduit, entre autres, à un placement du salarié en situation de double contrainte. C'est l'ensemble de ces modifications dont l'objectif est d'augmenter le profit et la rentabilité qui entraîne une augmentation raisonnée du rythme de travail.

2. La place du client

La contrainte marchande organisée autour du principe de la satisfaction maximale du client augmente fortement depuis une vingtaine d'années. De cette volonté de le satisfaire découle un certain nombre de phénomènes tels que la flexibilité, la polyvalence, la désorganisation du travail...

Dans les entreprises organisées autour de principes marchands, le travail des salariés doit être agencé de manière à faciliter la satisfaction du client. Un des éléments les plus surprenants observés durant l'enquête est la place donnée aux clients par les opérateurs. En effet, ceux-ci évoquent davantage dans les entretiens les clients et leur satisfaction que leur rapport à leur supérieur hiérarchique. Marinette est sans doute l'une des plus caractéristiques de ce phénomène. En effet, tout au long de l'entretien, elle décrit ce qu'elle doit faire en le justifiant systématiquement par les

demandes du client : le type de pièce, le contrôle, l'emballage, le nombre de pièces par lot, la rapidité... C'est pour le satisfaire que Marinette et Philippe travaillent comme on le leur demande. À la lecture de l'entretien, se dégage le sentiment qu'ils répondent à la demande d'un client, comme s'il se tenait face à eux. La mauvaise qualité d'un produit livré chez le client est une «catastrophe». Certes, cette «catastrophe» s'explique en grande partie par le fait que l'opérateur risque d'être sanctionné. Mais Marinette et Philippe prennent aussi en compte les répercussions d'une erreur sur les relations économiques entre l'entreprise et son donneur d'ordres.

« Philippe⁶ : ...et en plus, pour la qualité, faut être très attentif aux pièces que vous mettez, que vous chargez sur les palettes.

Marinette : Déjà y'a un contrôle visuel avant le chargement.

Philippe : Parce que si ça part chez le client avec une défectuosité, c'est la catastrophe.

Et ça veut dire quoi la catastrophe ?

Marinette : C'est-à-dire que déjà on se fait remonter les bretelles. L'entreprise est ensuite pénalisée par le constructeur. »

Le travail de Marinette est guidé par les demandes du client. Il faut que le nombre de points de soudure et les cotes correspondent à ses attentes. L'explication aurait très bien pu reposer sur une simple obligation d'exécution du type « mon supérieur demande à ce que je fasse ce produit selon les cotes de la maquette ». Il y a au contraire un rappel permanent de la présence du client notamment par les objets qui sont autant de marqueurs de son existence et de sa demande.

« C'est-à-dire que pour un contrôle visuel on vous demande cinq pièces heure, donc cinq fois au déchargement de l'îlot, on regarde les pièces, si le nombre de points [de soudure] correspond à ce qui est demandé chez le client, et on a un contrôle maquette par heure. La maquette elle représente la pièce avec les cotes du client »

L'ordre de fabrication et l'ordre de lancement sont complètement identifiés au client. Ce n'est pas le contremaître qui dit ce qu'il faut faire, mais le client. Il se dégage un réel sentiment de présence alors que Marinette ne rencontre jamais ses clients puisqu'il s'agit principalement des entreprises Peugeot et Renault.

« Disons qu'un client va dire ce mois-ci il me faut cinq pièces (⁷) donc nous on a l'ordre de lancement du client avec la quantité à sortir des pièces. Et donc c'est avec ça qu'on travaille sur trois équipes et une fois qu'on a totalisé l'équipe de chacun on arrête et on passe à une autre fabrication. »

Le client revêt une réalité tangible : c'est en fonction de ses robots que le type de conteneur à remplir est choisi. Là encore, un management plus industriel se contenterait d'indiquer qu'il faut

⁶ Marinette répond à l'entretien avec son compagnon, Philippe, qui est ajusteur outilleur dans la même entreprise qu'elle.

⁷ Lors des retranscriptions, ce signe signifie simplement un ou plusieurs mots qui n'ont pas pu être retranscrits.

remplir ces conteneurs, sans forcément justifier cet acte en l'articulant à la demande du client (même s'il s'agit effectivement d'une demande d'un client).

« Le client lui il demande un conditionnement parce que son robot d'assemblage dans la grande usine mettons Renault, lui le robot il est programmé pour assembler disons deux cents véhicules. Donc nous, en conteneurs fournis pour le client on respecte deux cents pièces par conteneur. »

À ce client, elle est attentive aussi à fournir un beau produit :

« fallait pas qu'il y ait de coulure de peinture. Des fois le pistolet mal réglé, au lieu d'avoir un jet uniforme, ça gouttait la peinture. Ça on peut pas le donner au client. »

Ces phrases font écho à ce que j'ai eu l'occasion d'entendre en cuisine lors de l'observation participante au Mc Donald's. Les équipiers ne pouvaient pas donner un sandwich qui ne soit pas conforme aux prescriptions de fabrication : le client ne pouvait pas manger cela. Pour la peinture, on a le sentiment que Marinette ne peut pas servir un produit mal réalisé à son client, et ce, malgré la distance physique qui sépare les deux (contrairement au Mc Donald's où les clients sont face à la cuisine).

3. Flexibilité et horaires atypiques

La flexibilité du travail s'explique largement par l'application d'une organisation marchande dans l'entreprise. En effet, si l'entreprise est gérée sans stock, il lui est nécessaire de pouvoir adapter son volume de main d'œuvre en fonction de la demande. Si l'entreprise a une importante commande de la part d'un ou plusieurs clients, il va lui falloir demander à ses salariés de travailler plus longtemps. Les salariés en situation de double contrainte sont plus flexibles que les autres.

Tableau 3 : Vous arrive-t-il de travailler certains jours ou certaines semaines plus longtemps que l'horaire habituel ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui, quelle que soit la raison	73%	61%	66%	7%	2%	64%
Oui, En raison d'un surcroît d'activité exceptionnel (y compris haute saison), commande urgente à satisfaire, déplacements exceptionnels	67%	55%	60%	7%	2%	58%
Oui, en raison de l'absence de certaines personnes	17%	11%	13%	3%	1%	13%
Oui, pour des raisons personnelles	7%	7%	7%	0%	0%	7%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

L'effet propre moyen est élevé (7%), et l'effet propre par CS peut être sensiblement plus fort, surtout pour les ouvriers non qualifiés de type artisanal et les employés de commerce.

Cette flexibilité est très liée à un surcroît d'activité qui lui-même s'explique largement par une introduction de la logique marchande dans l'organisation du travail : c'est pour satisfaire un client que le salarié va terminer en urgence une commande.

La flexibilité due à une absence de personnel est liée à la double contrainte. Dans une logique marchande, le remplacement de salariés absents est indispensable pour pouvoir servir le client en juste à temps, et dans une logique industrielle, le remplacement est indispensable afin de ne pas perturber le process de fabrication.

Lors de l'observation participante au Mc Donald's, on a pu apprécier comment la flexibilité est imposée au salarié pour des raisons de surcroît d'activité ou de manque de personnel. L'absence d'équipiers avait des conséquences directes sur les horaires des équipiers présents. La présence de la clientèle n'est pas liée à la présence du personnel, et dans une relation marchande, il n'est pas pensable de demander à un client de revenir lorsque moins de salariés seront absents.

Le fait de rester moins longtemps que l'horaire prévu, même s'il s'agit de flexibilité, est moins lié à la double contrainte (effet propre moyen de 2%), même en cas d'un ralentissement de l'activité (2% aussi). L'organisation du travail explique sans doute en partie ces résultats. Comme on a pu le constater au McDonald's, il est moins probable d'être en manque d'activité qu'en suractivité, l'ensemble des plannings étant constitué sur une hypothèse de fréquentation basse.

La flexibilité ne concerne pas seulement les horaires de travail, mais aussi le nombre de jours travaillés. Les salariés en double contrainte ont légèrement moins souvent que les autres deux jours de repos consécutifs.

La flexibilité peut être vécue de différentes manières par les salariés : une manière d'obtenir des avantages, un défi relevé pour mieux satisfaire le client, une contrainte de travail supplémentaire.

Chantal, vendeuse dans un magasin de bricolage a, par exemple, reporté au dernier moment le rendez-vous fixé pour l'entretien car, de manière imprévue, elle a dû travailler. Dans le cadre de la mise en place de la promotion dans un rayon et en raison de l'absence de collègues malades, le responsable de Chantal lui a demandé de les remplacer la veille pour le lendemain. Même si elle spécifie avoir le droit de refuser, elle considère que son intérêt est d'accepter afin qu'on lui rende service lorsqu'elle le sollicitera.

Gina, chef de ligne dans une entreprise de fabrication de disjoncteurs, a une vision beaucoup plus positive de la flexibilité : il s'agit pour elle d'une sorte de défi supplémentaire à relever, d'un effort à faire et à rendre. Cette flexibilité semble se produire au fur et à mesure de la journée, c'est-à-dire qu'elle termine trois heures après l'heure prévue. Toutefois, ces situations demeurent

exceptionnelles. Gina espère comme Chantal que ces petits arrangements lui permettront de demander des services, comme l'adaptation de ses horaires de temps à autre.

« ...on travaillait le samedi c'était appel au volontariat. Le samedi c'étaient des heures supplémentaires à l'époque, que maintenant y'a plus d'heures supplémentaires avec les trente-deux heures c'est interdit ça. Mais c'était appel au volontariat.

Et c'était quand y'avait des rushes dans les commandes euh...

...oui, c'est ça. Y'avait beaucoup de boulot, des commandes exceptionnelles. J'ai même vu des fois finir à treize heures et puis je partais qu'à seize heures hein. Quand y'avait eu la catastrophe en Bretagne, y'a eu une grosse commande de disjoncteurs... appel au volontariat, qui c'est qui veut au lieu de partir à treize heures rester pour finir d'emballer tout parce que le chauffeur il était là, il attendait les cartons dix par dix. Il était là... bon ben, quand c'est comme ça on reste. Enfin moi je restais, ça me dérangeait pas de rester. Mais bon ce qui se... c'est vrai que on reste on fait un effort de rester »

Sandrine est peu flexible. Toutefois, elle a connu des horaires assez atypiques qui lui étaient imposés par son employeur afin de ne pas gêner la clientèle de la boutique dans laquelle elle faisait le ménage. L'entreprise Z préfère ne pas avoir de femme de ménage durant les moments de la journée où les clients sont nombreux car celle-ci ne peut alors pas travailler correctement : il est quasiment impossible de nettoyer les vitrines ou le sol alors que les clients affluent dans la boutique. Ils demandaient donc à leur prestataire de service de leur fournir deux employées : une qui travaillait avant l'ouverture, et une autre qui travaillait au début de la journée (avant que le gros des clients n'arrive) puis en fin de journée pour nettoyer et ranger.

De plus, en cas d'absence de sa collègue, elle devait assurer les deux horaires. Même si cela permet une satisfaction maximale du client, cela fatiguait considérablement Sandrine. L'entreprise Z, luxueuse boutique, ne peut pas en effet se permettre de recevoir ses clients dans des locaux qui ne soient pas régulièrement nettoyés dans la journée. Mais cette satisfaction des clients se fait aux dépens des horaires des salariés.

Il arrive à Marinette d'accepter de dépasser ses horaires de travail afin de terminer une commande. Le client est ici mis en scène par la présence du camionneur qui attend son chargement. On note la personnification du client par l'intermédiaire du camionneur et le respect que lui accorde Marinette (« le monsieur ») ; sans doute y a-t-il dans l'attention de Marinette une prise en compte des difficultés et des contraintes du camionneur. Cf. partie «Intensification et néo-management », page 32.

« y'a des gens qui dépasseront le temps de travail. Moi il m'est arrivé de vouloir quitter à vingt-deux heures et de finalement finir à minuit, parce que le camion était

là, parce qu'il fallait charger, et que le client il voulait ses pièces le lendemain matin et donc il fallait deux heures de plus pour faire la fabrication. On va étendre notre journée de travail mais euh...

Et dans ce cas-là le camion attend dans la cour c'est ça ?

Marinette : Oui.

Mais ça doit vous mettre la pression ça non ?

Marinette : Ah tout à fait ! souvent... des fois j'ai vu le chauffeur faire les allers-retours regarder le bac et « il en manque beaucoup, dans combien de temps je peux partir ? » et... ça c'est mortel. C'est arrivé c'était le cas, le monsieur était là pour charger, elles étaient pas faites. »

4. La polyvalence

Tableau 4 : Occupez-vous plusieurs postes ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui, vous faites une rotation régulière entre plusieurs postes	7%	6%	7%	1%	0%	7%
Oui, mais vous changez de poste en fonction des besoins de l'entreprise	29%	21%	24%	5%	1%	23%
Non	63%	72%	68%	-6%	-2%	70%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

La polyvalence est, elle aussi, globalement liée à la double contrainte. La polyvalence organisée afin d'éviter la fatigue ou la lassitude des salariés (polyvalence régulière) n'est pas liée à la double contrainte. En revanche, la polyvalence pour satisfaire les besoins de l'entreprise est liée à la double contrainte. Là encore, l'observation participante au Mc Donald's a permis de montrer comment la polyvalence des salariés est utilisée d'une part pour éviter tout temps mort lors de l'activité, et d'autre part pour gérer au plus juste des effectifs réduits au minimum au gré des besoins d'une clientèle que l'on ne veut pas décevoir. On fait en effet l'hypothèse que les besoins de l'entreprise ne sont que la traduction des besoins des clients dans une logique marchande.

De plus, mécaniquement, le fait d'être polyvalent augmente la probabilité d'être confronté à des situations de travail diverses, et donc de cumuler, selon les postes, des contraintes de rythmes différentes. De plus, comme on l'a vu lors de l'observation du travail au McDonald's, la polyvalence peut aussi se manifester par la fusion de deux ou plusieurs postes différents lors des périodes de faible activité.

Les problèmes de polyvalence ont été relativement peu abordés lors des entretiens. Toutefois, certains enquêtés ont dit avoir été récemment formés à la polyvalence. On peut penser que ce qui a été observé chez Mc Donald's (à savoir une utilisation en juste-à-temps de la polyvalence pour s'adapter à la demande) est relativement rare, et pas forcément perçu ainsi par les enquêtés. Dans aucun entretien on a eu le sentiment d'une utilisation en juste-à-temps de la polyvalence comme au Mc Donald's.

Chantal explique qu'on lui demande d'être polyvalente afin de remplacer les malades ; elle occupe alors des postes qui ne font pas partie de ses attributions normales afin de ne pas laisser de rayon sans vendeur. Le remplacement des collègues malades est indispensable pour assurer une qualité minimale d'accueil aux clients.

Toutefois, dans des cas comme Raphaël, employé d'accueil dans une compagnie aérienne, même si la polyvalence n'est pas complètement perçue comme un outil d'adaptation aux besoins, il semble bien qu'un certain nombre de salariés sont formés à la polyvalence. Ce sont sans doute ces salariés qui, outre la gestion des malades, permettent de désengorger des nœuds d'étranglements transitoires.

Toutefois, la polyvalence n'a pas que des motifs marchands, elle peut être justifiée par des raisons industrielles ou tout simplement d'organisation. Gina, maintenant qu'elle est monitrice, a fait le choix de former toutes les opératrices de sa ligne à la polyvalence. Cela lui permet, entre autres, d'éviter les contestations sur les choix de postes. De plus, lorsqu'elle était elle-même polyvalente, elle était placée chaque matin à un poste différent en fonction des absences de personnel. Dans son cas, la justification était plus industrielle (nécessité de faire tourner les chaînes malgré les malades) que marchande (nécessité de s'adapter aux changements de la clientèle).

En fait, la polyvalence se développe dans une logique marchande mais trouve ses origines dans des organisations industrielles.

5. La responsabilisation

Les salariés des entreprises réorganisées ont un sentiment de responsabilité bien supérieur à celui des autres salariés. Il semble que travailler pour un client et non pour son patron ou son supérieur direct, entraîne une responsabilisation des salariés. Au Mc Donald's, par exemple, les équipiers se sentaient souvent responsables de la qualité du sandwich qu'ils fournissaient au client.

En fait, autour de la réorganisation des entreprises, s'articule un certain nombre de préceptes dont l'autocontrôle et la responsabilité vis-à-vis de la qualité des produits ou des services. De très nombreux extraits d'entretiens montrent que les opérateurs en production doivent surveiller leur production. Marinette montre qu'un mauvais autocontrôle peut avoir de graves répercussions en raison de la traçabilité. Grâce à la traçabilité (dispositif fréquemment mis en place lors des

réorganisations) il est possible de savoir rapidement quel est l'ouvrier responsable d'une pièce défectueuse. Par exemple, dans ce cas-ci, la direction de l'entreprise a demandé des explications aux opérateurs qui auraient dû voir le problème. La traçabilité renforce très fortement le sentiment de responsabilité face aux problèmes potentiels.

« Parce qu'après c'est mémorisé, une fois que la pièce elle est assemblée chez Renault par exemple, on sait toujours que c'est vous qui avez fait la soudure y'a deux ans... »

Philippe : Exactement. S'ils ont archivé pendant tout ce temps-là c'est sûr.

Marinette : Il est arrivé que des véhicules terminés chez Renault étaient cafutés⁸ parce qu'il manquait un écrou chez nous. Cafutage du véhicule pour un écrou qui manquait chez nous. Ça peut avoir des proportions. »

La responsabilisation des salariés passe aussi par une prise de conscience des coûts des malfaçons pour l'entreprise. Pour l'exemple ci-dessus, l'entreprise de Marinette et Philippe a été sanctionnée par le donneur d'ordres, et celle-ci n'a pas été mise en concurrence pour la fabrication des nouveaux produits. Il est presque étonnant d'entendre une opératrice et un ouvrier qualifié parler de mise en concurrence et de prise de retard sur les marchés par rapport aux concurrents dans un univers de renouvellement rapide des produits. Le niveau de prise de conscience des répercussions d'un mauvais travail pour l'entreprise est élevé et ne se rencontre pas dans des entreprises non réorganisées.

« Et quand vous dites y'a un blâme pour l'entreprise, y'a en même temps des répercussions financières ou pas ? »

Marinette : Ben disons que quand ils ont un nouveau marché, s'ils sortent un nouveau marché avec des pièces qui n'existent pas à l'heure actuelle, nous on sera mis en retrait pendant un an ou deux. Bon la société chez nous elle sera en rouge un petit moment, dans le dossier du client.

Philippe : On ne sera plus consultés pour fabriquer les nouvelles pièces. Comme dans l'automobile, il faut toujours, les pièces... les voitures n'atteignent pas vingt ans, donc vous n'allez pas fabriquer les mêmes pièces pendant vingt ans. Faut bien renouveler la production. Nous pendant six mois par exemple l'entreprise elle ne sera pas consultée par les constructeurs et donc elle n'aura plus de fabrication nouvelle pendant ce temps-là. Ça sera les concurrents qui vont obtenir les marchés. »

Cette prise de conscience est fortement liée aux répercussions qui peuvent toucher le salarié en faute (qui sera identifié facilement grâce à la traçabilité). Toutefois, selon Marinette, il n'y a que très peu de sanctions car les opérateurs sont suffisamment « sensibilisés » pour ne pas commettre d'erreurs graves. C'est le même type de phénomène que l'on a pu observer chez Mc Donald's : une

⁸ Ce terme d'origine wallonne signifie que le véhicule est mis au rebut.

très forte surveillance, un contrôle sans sanction ou non officielle (ne pas avoir les meilleurs postes ou horaires) et un fort sentiment de responsabilité des équipiers.

« Ouais donc dans ce cas-là les opérateurs ils doivent faire attention parce que les répercussions sont pour tout le monde ?

Marinette : Oui. D'autant plus que l'entreprise elle nous paye une formation de contrôleur. Donc on passe un examen final. Ils nous enseignent la base, comment prendre les cotes, nous servir de l'appareil de contrôle. Après on passe un examen. Et si on a échoué, on n'a pas notre certification mais si on est certifié, et qu'on a le badge sur notre bleu, comme quoi on est certifié en qualité et qu'il se passe ça, c'est un drame.

Qu'est-ce que vous appelez un drame ?

Marinette : Ben déjà euh...

Philippe : ...un avertissement.

Marinette : Au minimum un avertissement.

Philippe : Au bout de trois avertissements c'est le...

Marinette : Et des fois c'est même une mise à pied, quand c'est vraiment... vraiment sérieux

Et ça arrive souvent qu'il y ait des mises à pied comme ça ?

Marinette : Non parce que les gens sont très sensibilisés. On a des documents à remplir toutes les heures, des prélèvements à faire. Donc on est obligés de le faire. Donc je crois que chacun à son poste est sensibilisé.

Philippe : Si vous avez un prélèvement de cinq pièces à faire par heure, et que vous vous dites, oh je les ai pas prélevées mais je marque n'importe quoi, non, ça tiendra pas ça. Et que s'il se passe quelque chose d'inattendu, ça marche pas. »

La responsabilisation de Raphaël, employé d'accueil dans une compagnie aérienne, concerne la satisfaction des clients mais aussi le coût du retard de l'avion. Dans cet extrait il refuse de faire entrer un client en dernière minute dans l'avion afin de ne pas entraîner un surcoût pour son entreprise. Il considère qu'il est de sa responsabilité de ne pas faire entrer le client afin d'éviter un retard coûteux de l'avion.

« Et là, c'est un train qui partait à dix heures dix-neuf, et là...vraiment... c'était dix heures dix-sept. Donc vraiment là, l'avion devait partir sinon il allait prendre du retard et le retard ça coûte très cher.

Tu peux me le chiffrer le prix du retard ?

Oui. Alors la minute ça fait à peu près... alors après ça dépend parce qu'il faut voir d'où vient la faute, mais en moyenne, huit à dix mille francs la minute. C'est un truc c'est énorme ! Donc là, l'avion tu te dis si il prend du retard c'est... et là l'avion a pris dix minutes de retard à cause de ce monsieur. »

Les procédés d'évaluation prennent place dans le processus de responsabilisation. Les salariés savent qu'ils vont être évalués sur leur travail de l'ensemble de l'année. Le fait de savoir qu'ils vont être évalués les pousse à s'autoévaluer et à prendre en compte dans leur conduite tout ce qui pourra être retenu pour ou contre eux lors de l'évaluation.

Par exemple Philippe sait qu'une erreur de sa part ayant entraîné un arrêt de la chaîne de production lui sera rappelé lors de l'entretien annuel d'évaluation :

« *Et ça rejaillit sur vous quand y'a des pénalités à payer ?* »

Philippe : Oh ben bien sûr. Déjà quand vous allez à vos entretiens, on peut vous le ressortir... donc c'est pas la peine de discuter. »

Gina s'est par exemple vu reprocher, lors de son entretien annuel d'évaluation, le fait d'avoir pleuré au travail. L'effet de mémoire de l'évaluation qui note sur un rapport les aspects positifs et négatifs du travail ont, sous cet aspect, le même rôle que la traçabilité : cela oblige les salariés à s'autocontrôler en permanence au travail.

Une dernière responsabilité peut sembler surprenante mais elle avait déjà été remarquée lors de l'observation au McDonald's : les salariés sont responsables de la rentabilité du salaire qui leur est versé et doivent pouvoir justifier de leur temps de travail. Lors des entretiens, plusieurs salariés ont fait des réflexions sur l'utilité de leur temps de travail. C'est, par exemple, le cas de Marinette. Elle sait qu'elle doit rester productive les sept heures trente durant lesquelles elle est payée. Elle se doit de « justifier ses heures » et donc de travailler durant toute cette durée, même si sa machine tombe en panne. Dès qu'elle est dans l'impossibilité de travailler sur sa machine, elle se trouve d'autres activités. La justification des heures est quotidienne puisqu'elle doit remplir une fiche pour dire ce qu'elle a fait chaque jour.

« Même sur ma fiche journalière, parce que on remplit une fiche pour dire à la direction qu'on a bien été occupé pendant sept heures et demie, donc il peut arriver que je vais travailler sur trois fabrications la journée, c'est pas forcément... on est en arrêt de fabrication sur l'équipe au matin, je viens l'après-midi il reste cinq cents pièces à monter, j'aurais fini avant la fin de la journée. En attendant que l'îlot soit démonté pour passer à autre chose, moi je vais faire autre chose. Mais je justifie mes heures. De telle heure à telle heure, voilà où j'étais et ce que je faisais, pendant combien de temps. Qu'est-ce que j'ai fait après. »

Gina aussi considère que si elle ne travaille pas suffisamment, elle ne sera pas rentable pour son patron. La logique selon laquelle c'est à elle de se trouver du travail en cas d'arrêt de la chaîne lui

semble normal. Elle a intégré qu'elle doit être rentable pour l'entreprise et son patron, et qu'elle doit donc travailler chaque minute où elle est payée⁹.

« *Mais vous vous faites souvent taper sur les doigts ?* »

Non pas taper sur les doigts mais c'est que eux, chez nous, je pense que c'est un peu toutes les entreprises, c'est que une personne qui vient travailler, elle travaille huit heures. Si vous lui dites « pendant une heure et demie tu fais rien », le patron euh... y'a pas de rendement, y'a pas d'argent qui rentre enfin quand y'a pas d'appareils de produits, y'a pas d'argent qui entre. Ils sont pas du tout d'accord hein. Non. Mais bon tout ça, ça me dérange pas. Au contraire moi j'aime bien, disons... je sais me débrouiller. »

Ces différents éléments accroissent les responsabilités des salariés, et notamment celles des opérateurs. Cette augmentation de la responsabilité des salariés pourrait être positive. Toutefois, elle le serait davantage si les salariés avaient vraiment les moyens des responsabilités qu'ils assument. Marinette, par exemple, diminue ses faibles chances d'avoir sa prime de production lorsque sa machine tombe en panne alors qu'elle n'en est pas responsable. De plus, ces accroissements de l'intérêt du travail suscitent parfois des interrogations de la part des salariés (cf. « L'acceptation du stratégique », page 41).

Sébastien, commercial dans une entreprise de BTP, essaie lui aussi de rentabiliser son temps de travail au maximum. Dès qu'il a un temps mort, par exemple en raison d'un rendez-vous annulé, il en profite pour mettre dans les boîtes aux lettres du quartier des prospectus vantant les mérites de son entreprise, voire fait du porte à porte en sélectionnant les maisons dont la façade nécessite un ravalement. Il peut aussi aller voir les prospecteurs qui sont payés pour distribuer des prospectus afin de les « remotiver ». Il se trouve en permanence une occupation utile à l'entreprise.

Christophe, mari de Séverine qui travaille dans la même entreprise qu'elle en tant que responsable de ligne, est quant à lui, pris entre deux contraintes : il est responsable de la qualité de ce qui est produit sous sa responsabilité, mais il n'a pas l'autonomie suffisante pour pouvoir déterminer le nombre d'opérateurs qui vont trier les flacons. En conséquence, il est responsable alors qu'il ne dispose pas pleinement des moyens pour agir sur la qualité des produits. Même si le personnel est insuffisant au regard du nombre de machines qui tournent, il devra rendre des comptes en réunion sur les problèmes de qualité rencontrés chez les clients.

« Mais de toute façon, quand on a quelque chose comme ça, moi je m'en prends jamais au personnel, parce qu'on m'a mis tant de personnes pour effectuer le travail, ils effectuent le travail mais c'est pas leur faute. Après le problème que moi

⁹ Askhenazy (1999) explique que chez General Motors, en passant d'une organisation taylorienne à une organisation en *lean production* les temps morts sont passés de 15 secondes par minutes à 5 secondes, voire 2 secondes par minute. Lors de la réorganisation des entreprises c'est bien en minute de travail que les gains se font.

j'ai, si j'arrive pas à le régler avec le système vision, faut que j'aille voir mon supérieur pour lui dire, voilà faut mettre du personnel. S'il veut pas, c'est ma responsabilité par rapport au travail que je fournis qui va être en défaut parce que moi il va me dire, « voilà t'as pas réagi à temps parce que y'a tel défaut qui est passé, tu aurais dû faire quelque chose », mais je me trouve coincé entre mon supérieur, et en réunion de travail parce qu'on me dit « voilà t'as pas réagi à temps »[...] faut toujours être là, à prévoir un peu l'impossible presque, suivant la quantité de personnel qui y'a. Mais c'est comme ça nos responsables, enfin le responsable d'atelier et ses supérieurs, qui nous disent « voilà vous avez tant de personnes, vous en ferez assez... qu'il y ait dix-sept machines qui fonctionnent qu'il y ait tant de machines qui fonctionnent, vous devez avoir tant de personnes à utiliser, vous en aurez pas une de plus ».

6. *Communication, explication, justification, transparence*

L'une des raisons qui peuvent expliquer que les opérateurs parlent comme des cadres est que l'on se met à leur parler comme à des cadres. À l'inverse de la contrainte marchande, les normes des cadres sont en fait descendues jusqu'aux opérateurs. Actuellement, on leur explique pourquoi ils doivent travailler comme on le leur demande, quel en est l'intérêt, en quoi c'est utile. Ils ont même la possibilité de ne pas être d'accord et de discuter ce qu'ils doivent faire. Ils sont en droit de proposer des aménagements. On a, par exemple, été frappé lors des entretiens par le nombre d'opérateurs qui disent « nous » ou « on » pour parler de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

L'évaluation formelle lors des entretiens annuels d'évaluation, n'est, le plus souvent, qu'un moment parmi d'autres pendant lequel le salarié a le droit d'être informé. Il sait pourquoi il doit faire ce qu'il a à faire, pourquoi il doit le faire comme cela, et peut argumenter pour expliquer pourquoi il préférerait le faire autrement.

Gina illustre parfaitement ce cas. À plusieurs occasions, elle a pu expérimenter des idées sur les salariées sous sa responsabilité. Gina insiste sur le fait que dans son entreprise, même les opérateurs ont un droit d'expression. Elle considère qu'il s'agit d'une chance puisque dans de nombreuses entreprises de sa connaissance les opérateurs ne sont pas écoutés. À d'autres moments de l'entretien, Gina évoque certaines de ses idées en management qu'elle a testées d'abord sur son équipe et qui ont été par la suite étendues à l'ensemble des équipes.

« Oui. Donc vous pouvez proposer des améliorations sur votre travail, sur le travail euh...

...oui, bien sûr. Ils attendent même que ça chez nous.

Mais ils vous le disent ?

Chez nous, c'est... je dis que c'est quand même une boîte assez cool. Cool, jeune enfin... ils nous laissent vraiment...

Parce qu'ils vous laissent de l'initiative ?

Voilà, c'est ça. Enfin, parce que y'a certaines entreprises, enfin j'en entends parler, je vois mes belles-sœurs, c'est des gens qui ont été quand même au chômage, qui ont des petits boulots, dans des petites boîtes, je les entends discuter. C'est tout juste si elles ont le droit à la parole. Enfin, faut qu'elles lèvent bientôt la main pour aller aux toilettes ! enfin X c'est pas ça du tout.

C'est quoi alors ?

Ben ils nous laissent nous exprimer. On a le droit d'expression. Si y'a quelque chose qui va pas, on peut aller les voir. On a une idée on peut aller la proposer. On est toujours bien reçu. On n'est pas... « oh ben toi ton idée euh... on t'écoute même pas » à la limite. Chez nous c'est pas ça. »

Patrice, jeune consultant dans une importante entreprise de consulting, travaille sous une pression intense. En permanence, il doit être capable, en moins de deux heures, de produire un rapport sur l'état d'avancement des programmes qu'il doit faire effectuer à son équipe. En fait, cette forte pression repose sur un système ambivalent dont le ressort est qu'il lui est demandé en permanence de faire plus qu'il n'est capable de faire. Ainsi, on est certain qu'il fera le maximum. En même temps, dès qu'il n'arrive pas à faire ce qu'on lui demande (c'est-à-dire toujours) il peut chercher à obtenir des reports, des délais, des ressources supplémentaires (essentiellement des salariés) à la condition de le justifier. Cette méthode permet en même temps de toujours pouvoir surveiller l'efficacité de l'organisation de Patrice puisque dès qu'il demande des aménagements pour faire ce qu'il n'est pas possible de faire, on lui demande de justifier cette demande, ce qui le contraint à mettre à plat l'ensemble de son organisation. À partir de là, il sait tout au long du projet qu'il a à mener que son organisation pourra être remise en cause puisqu'il y aura nécessairement un moment de contrôle du travail. Toutefois, dès qu'il justifie correctement de l'état d'avancement de son travail (c'est-à-dire s'il est irréprochable), on lui accorde ce qu'il demande. Dans l'entretien, il insiste particulièrement sur ce point : dès qu'on explique, on est écouté et c'est suivi d'effet. Il se sent reconnu et écouté alors qu'il est dans un système où cette soupape de modulation est obligatoire.

Cette obligation de se justifier est parfois ressentie comme extrêmement contraignante. Responsable d'un site industriel, Jean-Claude sait qu'il ne risque pas d'importantes conséquences s'il ne respecte pas les objectifs de son site. En revanche, il sait qu'il aura à s'en justifier, et considère cette obligation comme une épreuve suffisante pour le contraindre à atteindre ses objectifs. Sans doute les justifications attendues et réclamées ne se réduisent pas à de simples réponses évasives. (cf. les extraits d'entretien de Jean-Claude dans la partie « L'importance de la trajectoire professionnelle des salariés », page 43).

7. Travailler dans un environnement technique

La réorganisation dans les entreprises va souvent de pair avec une évolution du système informatique. Dans les entretiens, on a pu relever pour un certain nombre de salariés le poids

important d'une surveillance rendue possible par l'informatique. C'est notamment le cas de Jean-Pierre, contremaître dans une entreprise de tuyauterie industrielle. Dans cet extrait, il explique comment il est passé avec le changement de direction dans son entreprise, et les nouvelles utilisations de l'informatique, d'un travail où il était très fastidieux de calculer le prix de revient de la main-d'œuvre pour un chantier à un état où, chaque jour, le nombre d'heures travaillées par chaque ouvrier sur un chantier est comptabilisé, et où le conducteur de travaux vérifie régulièrement la conformité entre le prévisionnel et le réalisé. Cette surveillance enlève une bonne partie de l'autonomie de Jean-Pierre. Elle lui enlève aussi une partie de l'aspect technique de son travail (cf « Ne plus avoir le temps nécessaire à un travail bien fait », page 37) puisqu'on lui parle moins de ses choix techniques que du coût de réalisation du chantier dont il a la charge.

[le conducteur de travaux] tape et il dit « bon ben... » il demande un bilan à chaque affaire. A chaque affaire on a un bilan de fait. Chaque affaire, il tape sur l'ordinateur, et à chaque fin d'affaire vous déclarez, bon, une fois que vous avez signé l'achèvement des travaux, vous faites signer votre achèvement des travaux pour pouvoir facturer. Et lui il regarde le temps passé sur l'ordinateur. Quand vous faites votre saisie sur l'ordinateur vous avez toutes vos heures, et lui à la fin il regarde. Il sort tout ça et puis voilà. Y'a tant d'heures de passées, comment ça se fait ?

[...] Et vous dites ça ça fait à peu près trois quatre ans que ça existe, cette informatisation qui a permis ça ?

Oh, ça fait un moment qu'on a l'ordinateur, mais y'a trois quatre ans c'est vraiment... [...] vraiment renforcé le système informatique pour que tout soit bien... c'est agence par agence, on a renforcé pour... [...] ils ont renforcé le truc informatique. C'est saisi tous les jours hein. À l'époque quand on faisait des papiers, quand on faisait les pointages, fallait ressortir tous les pointages, fallait ressortir tout ça, souvent on n'avait pas le temps parce qu'on avait trop de boulot, et souvent ça se faisait pas quoi. Souvent y'avait une grosse gestion, ça se faisait pas. Mais maintenant, c'est sorti d'emblée.

Tous les jours sur l'ordinateur est saisi le nombre d'heures que vous passez, pour chaque personne ?

Tous les jours tous les jours. Tous les matins à l'embauche, la secrétaire a saisi le nom de chacun, on amène nos pointages, et elle saisit tout.

Alors ça se voit très vite alors les dépassements ?

Ah oui. Et le conducteur des travaux il sort le numéro d'affaire, on a un numéro d'affaire, et hop, on a tel numéro d'affaire, c'est tant d'heures et s'est terminé. C'est tant d'heures de prévues, tant d'heures de passées et puis c'est tout. Fini. Quand vous vous écartez de [...] 5% ça va. C'est souvent ric et rac 5%.

[...] Y'a quatre ans ça a été introduit mais y'avait pas ces contrôles-là, c'était pas... tandis que maintenant c'est... c'est bien structuré maintenant, c'est bien... y'a quatre ans ça se faisait mais enfin c'était moins contrôlé, mais alors que maintenant c'est... chaque affaire est contrôlée bien comme il faut. C'est fini.

C'est plus dur pour nous ma foi. Mais qu'est-ce que vous voulez y faire, c'est comme ça ! les directions changent et les systèmes de travaux aussi ils changent. »

Jean-Jacques, ouvrier qualifié dans le textile, subit un contrôle informatisé de sa production. Il ne travaille que le week-end, raison pour laquelle le directeur ne vérifie sa production que le lundi matin. Toutefois, il est probable que pour les autres ouvriers, la vérification soit quotidienne. Il se plaint que cette vérification ne porte que sur l'aspect quantitatif et jamais qualitatif de son travail. Les contrôles informatiques ne permettent pas de contrôler facilement la qualité d'une production (qualité au sens du travail bien fait d'un homme de métier et non pas en termes de respect de normes de qualité).

« Tous les lundis matins, [le directeur] sur son ordinateur il voit tout. Il voit tout ce qu'on a produit le week-end même s'il a pas vu encore tous les ordinateurs des ateliers, lui le lundi matin il a une imprimante et ça lui inscrit tout, le lundi matin lui il a le rapport. »

Catherine, assistante commerciale, voit elle aussi son travail contrôlé par un système informatique. Toutes les commandes qu'elle passe sont gérées par informatique ce qui permet une surveillance automatique. Le système informatique utilisé dans l'entreprise de Catherine semble effectivement permettre un contrôle assez précis de ce qui est fait par les employés. Le fait qu'il soit adapté d'un logiciel comptable ne l'empêche pas de gérer aussi une partie de la relation au client, comme par exemple les erreurs de livraison. Les salariés savent que chaque lundi, ils auront à répondre des erreurs commises la semaine précédente. Un tel contrôle n'est possible que par l'intermédiaire d'un système d'information complet, tel que le permet un logiciel d'entreprise. Ce logiciel est commun à toutes les filiales et les établissements du groupe qui a racheté l'entreprise dans laquelle travaille Catherine.

« C'est *progress through quality*. Tous les lundis on doit donner combien on a vendu, et puis donner des dates, et puis... on a un système informatique qui nous dit qu'on a sur tant de litres on a tant de litres mal livrés donc expliquer pourquoi... donc oui on a des comptes à rendre.

Comment ça marche le système informatique ?

[...] Vous rentrez la commande et de là y'a une gestion de *forecast*, y'a une gestion de... au niveau de la qualité. Ça fait tout, de A à Z. Ça c'est pareil on a changé il y a un an. [...]

Donc le système informatique il permet de voir ce qui a été mal livré ?

Oui, le pourcentage.

Qu'est-ce qu'il gère d'autre le système ?

Toute la finance. D'abord c'est un système finance, au départ, qui a été adapté au service, à des services commerciaux derrière. Donc oui, il gère tout, le *forecast*, les ventes, les marges, tout...

Et y'a d'autres erreurs dont il calcule le pourcentage comme ça ?

Euh... non. Non, c'est... mais enfin bon, c'est tout, parce que c'est quand même très performant. Parce que si vous vous êtes trompé de prix de vente, quelque part c'est une erreur, et ça il le gère aussi.

Donc il s'en rend compte ?

Oui il s'en rend compte. Si vous faites un avoir sur ladite livraison, il va calculer aussi. Ah oui, c'est très très performant.

Et donc ça arrive que y'ait le groupe qui vous demande des comptes sur...

...tous les lundis. Tous les lundis on doit donner notre rapport.

C'est-à-dire que en fait tous les lundis vous avez la liste des questions c'est ça ? et vous devez y répondre ?

Non non on a un (i) si vous voulez qui sort, avec notre pourcentage et le pourcentage de ce qui n'a pas bien fonctionné et puis on doit l'expliquer. Déjà on doit le fournir et puis on doit l'expliquer. »

La présence de l'informatique augmente la transparence au sein de l'entreprise. Il est beaucoup plus facile de calculer un coût de revient, de savoir qui a participé à la fabrication d'une pièce, ou encore de vérifier le rythme de travail d'un salarié. Les salariés semblent conscients de cet usage de l'informatique, et la nature de leur travail s'en trouve pour certains un peu modifiée. En effet, peuvent être comptabilisés par informatique : des coûts, du temps passé ou des cadences de travail ; il est beaucoup plus difficile de mesurer une qualité de production ou la justesse de choix techniques. Certains salariés semblent souffrir de la perte d'importance et de valorisation du « travail bien fait » au profit de la rentabilité du travail.

C. Les effets et conséquences d'un travail réorganisé et / ou sous cumul de contrainte

La réorganisation des entreprises apportent des modifications dans le travail des salariés : ils doivent travailler vite alors même que la logique marchande entraîne une désorganisation du travail. Ces salariés, plus que les autres, ressentent des tensions au travail.

1. Travailler vite

Tableau 5 : Êtes-vous obligé de vous dépêcher ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Toujours ou Souvent	67%	46%	55%	12%	3%	52%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Les salariés soumis à une double contrainte sont, comme on en a fait l'hypothèse en construisant l'indicateur de double contrainte, des salariés qui ont, plus que les autres, le sentiment de devoir se dépêcher. Les réorganisations dans les entreprises ont bien pour conséquences d'inciter et / ou d'obliger les salariés à augmenter leur rythme de travail.

Tableau 6 : Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général : un temps suffisant ? de collaborateurs en nombre suffisant ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Un temps suffisant	66%	79%	74%	-8%	-1%	75%
De collaborateurs en nombre suffisant	55%	55%	57%	-2%	2%	55%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Les salariés en double contrainte déclarent moins que les autres salariés avoir le temps suffisant pour effectuer correctement leur travail. Yves Clot (1999) montre à quel point la réalisation de soi par le travail est un accomplissement important pour se sentir bien, et vivre de manière optimale son travail. L'entretien de Philippe montre bien (cf. extrait page 38) à quel point la double contrainte ne permet plus aux salariés de travailler comme ils le souhaiteraient car ils doivent respecter une norme de temps pour chaque réparation.

De même, les collaborateurs ou collègues sur lesquels pourraient s'appuyer les salariés interrogés ne sont pas en nombre suffisant. Le fait de ne pas pouvoir être assisté dans la situation « générale » fait qu'en situation d'activité importante ce manque se fait fortement sentir. C'est exactement la situation qui a pu être observée au McDonald's.

Tableau 7 : Pour faire votre travail, avez-vous la possibilité de faire varier les délais fixés ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui	50%	30%	39%	11%	3%	36%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

On peut être surpris de voir que les salariés en double contrainte ont plus la possibilité que les autres de faire varier les délais fixés. En fait, dans les entretiens on a remarqué que les salariés en contact avec les clients ont plus de facilité à négocier, si besoin, les délais. À l'inverse, les opérateurs qui doivent se dépêcher de terminer un lot car le « camion attend dans la cour » n'ont aucun contact avec le client et ne peuvent pas faire varier les délais fixés. D'ailleurs, 29% des salariés qui sont en contact avec le public ne peuvent pas faire varier les délais contre 39% de ceux qui ne sont pas en contact avec le public.

Si on prend l'exemple des consultants interrogés, alors qu'ils avaient des délais très serrés et très nombreux à respecter, il ne leur était pas difficile de les faire varier à la condition de se justifier. Au-delà de ce cas un peu atypique, on peut imaginer que plus les salariés ont des contraintes et des délais, plus il est possible de les faire varier. Lors de l'observation au Mc Donald's, on a pu noter que malgré les très fortes contraintes, il était possible de faire varier les délais (même si c'était rare). En effet, dès qu'il était impossible matériellement de les respecter (rush particulièrement important et / ou sous-effectif) les managers, sur la demande des équipiers, choisissaient les priorités et donnaient des délais sur les autres produits.

2. Désorganisation du travail

Tableau 8 : Devez-vous fréquemment abandonner une tâche que vous êtes en train de faire pour en effectuer une autre non prévue ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui, qu'elle qu'en soit la raison	67%	52%	58%	9%	2%	56%
Diriez-vous que cette interruption d'activité perturbe votre travail ?	39%	23%	29%	10%	2%	27%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Le fait d'être interrompu dans son travail est très lié à la contrainte marchande (effet propre de 6%), mais l'effet de la double contrainte est encore le plus important (9%). L'organisation du travail des salariés en double contrainte se caractérise par l'acceptation à l'avance d'être dérangé et toujours prêt à réévaluer ses urgences afin de répondre à la demande d'un client plus pressé que ceux qui étaient considérés comme pressés auparavant.

Ces interruptions du travail sont jugées gênantes par une large partie des salariés en double contrainte. Il s'agit en effet d'une contrainte supplémentaire à gérer. Comme au Mc Donald's, il est nécessaire d'être capable de réorganiser en permanence des tâches en fonction d'urgences qui sont

réordonnées sans cesse. Cette compétence est difficile à acquérir, et aucune formation n'est prévue au Mc Donald's.

Tableau 9 : Recevez-vous des ordres, des indications contradictoires ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui	47%	31%	37%	10%	2%	35%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Les salariés interrogés ne sont pas les seuls à voir leur travail désorganisé ; leurs supérieurs hiérarchiques, eux aussi, semblent ne plus réussir à organiser le travail de leurs subordonnés et délivrent des ordres contradictoires. La hiérarchie des salariés en double contrainte semble elle aussi perturbée dans l'organisation de son travail, et en particulier dans l'organisation du travail de ses subordonnés. On comprend pourquoi le thème du défi et du challenge est si présent dans la littérature du management : si les salariés refusent d'envisager leur tâche comme un défi, ils risquent de ne pas admettre de travailler avec des priorités qui changent plusieurs fois par jour.

3. Tensions au et dans le travail

Tableau 10 : Y a-t-il des moments où vous êtes obligé de vous débrouiller tout seul dans des situations difficiles ?

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Oui, c'est souvent le cas	29%	23%	25%	4%	1%	24%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

Les salariés en situation de double contrainte se sentent plus seuls que les autres salariés lorsqu'ils ont des difficultés à surmonter. La difficulté des supérieurs à organiser le travail de leurs subordonnés, les collègues eux aussi débordés, le manque de temps pour créer des solidarités doivent probablement expliquer une large part du sentiment de solitude face aux difficultés des salariés en double contrainte.

Tableau 11 : Vivez-vous des situations de tension (souvent ou suffisamment pour perturber votre travail)...

	Double Contrainte	Pas de double Contrainte	% avec contrôle effet de structure	Effet propre	Effet de structure	% moyen
Dans vos rapports avec le public ¹⁰ ?	52%	46%	46%	6%	-1%	48%
Dans vos rapports avec vos supérieurs hiérarchiques ?	38%	27%	32%	6%	2%	30%
Dans vos rapports avec vos collègues ?	27%	19%	22%	5%	1%	21%

Sources : Enquête conditions de travail 98 (Insee/Darés)

La double contrainte augmente le rythme de travail, et donc diminue le temps que les salariés peuvent passer avec les clients. Un certain nombre d'organisations du travail mettent en place des normes de temps passé avec un client. Ce type de gestion du temps avec la clientèle ne souffre pas de spécificités ou d'imprévus. En effet, le salarié cherche à répondre rapidement au problème, au risque de l'aggraver. Cela entraîne des tensions plus fréquentes avec les clients car le salarié doit gérer en plus de sa relation au client le temps qu'il passe avec chaque client (introduction de normes industrielles dans un contexte marchand). Les employés sont ceux qui ressentent le plus durement cette contrainte.

L'ambiance au travail semble détériorée en situation de double contrainte. Connaître des tensions avec son supérieur hiérarchique révèle une dégradation de l'ambiance de travail. Ces tensions s'expliquent soit parce que le supérieur est plus contraignant (ce qui accroît le mécontentement), soit parce que l'ambiance générale dans l'entreprise se détériore. Toutefois, les entretiens montrent que c'est surtout dans les entreprises où il y avait un management traditionnel que les salariés se plaignent de leurs mauvaises relations avec la hiérarchie. Les ordres contradictoires et le fait de devoir arrêter une tâche pour une autre non prévue sont des sources de tension avec la hiérarchie.

La double contrainte accroît aussi les tensions avec les collègues. Cela peut sembler *a priori* surprenant puisqu'une grande partie du management des entreprises réorganisées repose sur le travail en équipe. Toutefois, l'effet est peut-être purement mécanique : le fait même de travailler en équipe augmente la probabilité d'avoir des tensions au sein de l'équipe par rapport aux salariés sur postes isolés. On a d'ailleurs pu constater au McDonald's que l'ambiance entre les équipiers est bonne et le travail en équipe plutôt sympathique. Toutefois, lors des *rushes*, l'ambiance se tend, et

¹⁰ Pour cette question, on n'a conservé que les salariés ayant répondu oui à « êtes-vous en contact avec le public ? ».

chacun est plus ou moins sous la surveillance des autres (même si celle-ci a aussi lieu pour aider ceux en difficulté). Les petites tensions et les moments d'énerverment sont alors très fréquents, même s'ils ne gênent pas l'ambiance générale du travail en équipe.

D. Conclusion : Petit panorama de l'intensification

En fait, travailler à un rythme soutenu semble exister aussi bien dans des entreprises réorganisées usant d'un management moderne, que dans des entreprises dont l'organisation du travail comme le management datent. Bien évidemment, il est possible de maintenir un rythme soutenu sans faire appel à des techniques de management modernes. Cependant l'intérêt de ces techniques est qu'elles permettent de toucher un maximum de salariés et pas seulement ceux soumis à des contraintes mécaniques. De plus, il est possible que l'intensification avec un management moderne soit plus efficace qu'une intensification traditionnelle, mais nous ne discuterons pas ici des problèmes liés à la productivité des salariés¹¹.

Les entretiens montrent que les salariés qui connaissent une intensification sans management moderne vivent moins bien leur travail que ceux qui travaillent dans un management moderne.

1. Une intensification sans nouveau management

Les salariés travaillant dans une entreprise avec un management traditionnel, voire domestique, se plaignent notamment du déni de dignité dont ils sont victimes et des mauvaises relations qu'ils entretiennent avec leur supérieur hiérarchique direct.

Le fait de ne pas avoir diminué les lignes hiérarchiques (contrairement aux entreprises réorganisées) offre aux salariés de nombreux points d'accroches à leurs revendications. Les multiples contrariétés ou souffrances au travail ont un visage : celui de la personne qui donne les ordres et les instructions. Dans ces entreprises, les salariés sont donc régulièrement en conflit avec leur supérieur hiérarchique direct. Dans l'entreprise de Séverine, la présence hiérarchique est importante, ce qui offre autant de prises possibles à la critique. De plus, ce sont ces chefs qui sont considérés comme responsables de la cadence, et non le client. Dans une entreprise ayant introduit un fort contexte marchand, l'accroissement de la cadence serait justifié par la demande pressée des clients, et les remises en cause de la cadence seraient sans doute moins nombreuses et moins fortes.

« Christophe : C'est un tout petit atelier et puis je vous dis y'a plus de responsables que de personnel, et...

Séverine : ...il faut travailler et des fois on est démotivées. On est vraiment démotivées.

Christophe : C'est infernal. C'est une ambiance tendue.

Séverine : Ouais. [...] Toutes les semaines y'a au moins une altercation par rapport à nos chefs, pour dire, pour essayer de voir... y'en a ils se rendent pas

¹¹ L'enquête COI va permettre d'étudier le lien entre productivité et formes d'organisation du travail.

compte des vitesses, du travail, ils sont là «ah oui mais c'est comme ça ». ils veulent pas voir alors que y'en a d'autres qui prennent la décision on rajoute un trieur, on baisse la cadence... ou alors on va voir le supérieur et puis il va voir encore au-dessus d'eux pour qu'il prenne une décision. Alors que d'autres non. Faut que ça sorte, ça sorte, ça sorte...

Et c'est toujours avec les mêmes chefs avec qui vous avez une altercation ?

Séverine : Ah oui c'est toujours les mêmes... »

Séverine et Christophe n'arrivent pas à justifier et à se justifier les cadences que doit subir Séverine. Ils en arrivent à des explications qui reposent sur des personnes : les responsables de ligne se concurrencent entre eux, voire le font sans but car il n'y a pas de primes. Seul l'envie d'être bien vus par leur direction semble constituer à leurs yeux un objectif possible.

« Et pourquoi les responsables cherchent-ils à se concurrencer les uns les autres ? Y'a des primes sur les rendements comment ça se passe ?

Séverine : Non.

Christophe : Non, c'est pas des primes, c'est plus... plus pour se donner une image de... du meilleur on va dire.

Séverine : C'est à celui qui aura sorti le maximum de travail.

Christophe : C'est aussi par rapport au responsable... ils sont responsables de ligne et ils ont un responsable d'atelier. Le responsable d'atelier il met déjà en concurrence les responsables de ligne. »

Séverine exprime son sentiment de ne pas être respectée, de ne pas avoir d'importance pour ses employeurs et que l'attitude de ses chefs a pour but de marquer leur force et leur mépris des opérateurs. Dans le cadre d'un management moderne, la forte responsabilisation qui touche l'ensemble des salariés, y compris les opérateurs, fait que le salarié connaît plus difficilement ce sentiment de mépris et d'interchangeabilité lié au management traditionnel.

Et quand vous disiez qu'ils vous prenaient pour presque rien, ça se manifeste comment le fait qu'ils vous prennent pour moins que rien ?

Séverine : Oh ben des fois ils nous disent carrément « t'es qu'un trieur, t'es en bas de l'échelle, tu n'as qu'à la fermer et ne rien dire », faut pas riposter hein. Il faut comprendre, on n'est pas esclave c'est pas ça, mais moi je le ressens comme ça. Moi c'est sûr que ça me met sur les gonds, ça c'est sûr que, ça passe pas. Parce qu'ils doivent pas... être insolents. »

Dans l'entreprise de Jean-Jacques, les rapports avec le contremaître semblent aussi très durs comme il en témoigne ici. Cet extrait met en relief tout le côté vexatoire des relations avec un chef qui, pour se faire obéir, fait preuve d'autorité (fut-elle abusive et arbitraire) car il ne peut pas faire appel à des biens communs tels que les clients pour mobiliser ses équipes. La dignité des salariés est alors bafouée pour un apport sur le travail minimum.

« C'est la porte ou bien « t'es pas content, prends ton sac ». Des fois moi je lui dis « je fais pas le trottoir ». Qu'est-ce que vous voulez répondre à quelqu'un comme ça ?

Et vous pensez que le directeur devrait agir davantage ?

Oui.

C'est son rôle ?

Ah oui c'est son rôle. Il devrait lui dire « attention y'a des limites à respecter, c'est des êtres humains, tu peux leur... » c'est vrai on peut faire des réflexions mais il faut savoir faire les réflexions, écouter les gens.

Vous pensez qu'on vous écoute pas assez dans votre travail ?

Non. Ah non... si on peut lui répondre. Quand on lui dit quelque chose il écoute pas. Moi dimanche dernier, quand il est arrivé, et puis il a dit à un gars « si ça te plaît pas c'est la porte », et il lui dit « de toute manière si ça te plaît pas prends ton sac aujourd'hui », et puis c'est là que moi il m'a regardé et qu'il m'a dit « de toute manière si ça te plaît pas toi aussi prends ton sac aujourd'hui ». Et moi je lui ai dit « moi je fais pas le trottoir ». Il est parti il a claqué la porte, et il est revenu et il m'a dit « t'as pas droit à manger, t'as pas droit au casse-croûte ». J'ai pas mangé... quand on travaille depuis cinq heures du matin, j'avais pas pris de pause ni rien, parce que je fume pas, donc je crois que... »

Lorsque l'ensemble de l'organisation repose sur la satisfaction du client, le discours de l'entreprise est considéré comme crédible alors qu'à l'inverse, dans ces entreprises, s'il y a un discours sur le client, il n'est pas considéré comme valable par les salariés mais comme une simple justification du système parmi d'autres. Dans cet extrait, on voit à quel point l'argumentaire usuel pour créer la pression du client est refusé par Jean-Jacques, alors qu'on a eu l'occasion de voir qu'il est accepté sans difficulté par les salariés des entreprises réorganisées (cf. « La place du client », page 6). Cet exemple permet de montrer qu'il ne s'agit pas d'un simple discours de légitimation mais bien de l'expression d'une organisation générale. Lorsque l'utilisation du client pour justifier des cadences ou des interruptions dans le travail est faite dans une entreprise réorganisée pour satisfaire à des exigences marchandes, la justification est considérée comme juste ; sinon, elle n'est considérée que comme une simple justification, une raison sans fondement et non une bonne raison.

« Et vous avez le sentiment que... le client pèse sur votre travail, ces commandes au dernier moment, ou que ça a toujours été ?

Ça a toujours été comme ça. C'est pas de la faute du client. Ça vient pas de là. Je trouve que c'est de la faute du chef d'atelier. La tension qui se passe dans les ateliers c'est de la faute du chef d'atelier.

Vous avez pas le sentiment que y'a plus de travail demandé qu'auparavant ?

Non, si y'a de la tension je vous dis c'est de la faute du contremaître. »

De plus, dans ces entreprises, comme les salariés se considèrent souvent comme n'étant pas perçus dans leur dignité ou reconnus, ils estiment aussi souvent travailler sans espoir de réciprocité. Ils ont le sentiment de toujours donner pour leur entreprise sans que celle-ci donne quoi que ce soit en échange. Le thème de la réciprocité est un thème sous-jacent très important dans certains entretiens. Dans d'autres cas, le salarié considère que son entreprise a perdu sa confiance. Christophe, alors qu'il est responsable de ligne, se plaint de ce que l'organisation du travail dans son entreprise l'oblige à mentir aux ouvriers, et donc le discrédite vis-à-vis d'eux voire à ses propres yeux. Il dénonce le non respect dans lequel il voit ses collègues tenir les opérateurs. Il est probable que la situation d'opératrice de sa femme, Séverine, joue pour beaucoup dans cette dénonciation¹².

« C'est pareil que moi, je dois justifier quand j'ai un pourcentage de flacons refusés mais qui passent en vision. Pourquoi j'ai pas réagi ? Pour quelles raisons la vision ne l'a pas détecté ? Pourquoi j'ai pas mis plus de personnel pour faire trier ? tout ça il faut justifier pourquoi. Et eux c'est parce qu'ils se sont dit on n'a pas réagi par rapport au système de vision et puis tout ça... on va faire porter le chapeau au personnel et puis c'est tout. Ils se défaussent sur les personnes qui sont sous leurs ordres, et c'est pas honnête, parce qu'un jour le personnel s'en rend compte et puis après, l'image qu'ils ont de nous... après ils nous font plus confiance. Pour leur dire quelque chose, c'est... c'est comme si on s'asseyait par terre. Si on leur manque de respect, si on n'est pas honnête avec eux... c'est... faut être crédible et être honnête. »

2. *La dénonciation d'un management traditionnel*

Dans les entreprises qui n'ont pas subi de réorganisation, il est assez fréquent d'entendre des dénonciations qui prennent comme points d'appuis certains éléments des entreprises réorganisées. Les salariés demandent à leurs supérieurs de justifier leurs choix, veulent qu'on reconnaisse leur dignité notamment en les laissant plus autonomes et qu'on fasse preuve de réciprocité avec eux, voire pour certains, demandent à ce que l'on renforce la place du client dans l'organisation de l'entreprise.

Raphaël, dans l'exemple cité page 15, refuse l'accès à l'embarquement à un passager avant le départ de l'avion, sachant que les règles de douanes imposent de ne laisser entrer personne avant le départ de l'avion. Le voyageur mécontent réussit à faire pression sur le supérieur de Raphaël, notamment en argumentant que sa femme est dans l'avion et qu'elle ne veut pas partir sans lui. Le voyageur obtient gain de cause, et Raphaël aimerait qu'on lui en explique la raison. Sur quels fondements s'est appuyé son supérieur pour autoriser, au mépris des règles, le passager à prendre son avion ?

« je trouve qu'il a mal agi et j'en ai parlé donc rapidement à mon chef d'escale et tout qui m'a dit «tu comprends machin et tout, machin, machin, machin ». Donc

¹² Elle fait d'ailleurs partie des enquêtés qui se plaignent du manque de réciprocité de l'employeur.

moi j'étais pas très très content donc je suis allé voir carrément le hiérarchique au-dessus de lui, l'attaché commercial. Il m'a dit qu'effectivement à la place du chef d'escale il aurait fait la même chose. Il a très très bien agi parce que... c'est uniquement, uniquement, commercial. C'est uniquement, il m'a dit que (i) on peut expliquer toute l'histoire... grâce à ce qu'a fait Serge [le chef d'escale], on a gagné cent mille francs. [...]

Et tu te sens comment maintenant par rapport à cette histoire ? tu dis je comprends...

...oui, je comprends l'aspect, commercial, je comprends l'aspect, c'est vrai que grâce à ça, on a évité une heure de retard, donc beaucoup de gens mécontents, parce que c'est clair que là on a un conflit, mais quand on demande aux gens de quitter l'avion et de rentrer en salle d'embarquement, là t'en gères dix, trente à la fois. L'un dans l'autre j'ai pu comprendre cet aspect-là. Ce que j'ai pas compris c'est l'aspect management. Qu'il me prenne dans son bureau... trente secondes, ou cinq minutes, et qu'il m'explique voilà j'ai agi comme ça, comme ça, l'avion voilà, mais c'est pas contre toi que j'ai agi. C'est une question de circonstance. C'est une question je dirais pratique c'est tout, mais qu'il m'explique ! qu'il me dise pas des explications à la mords-moi-le-nœud en disant, oui mais tu comprends c'était bien plus simple voilà. Souci réglé.

[...] qu'il me conteste oui, parce que c'est le seul qui puisse le faire dans l'équipe, c'est le seul qui a le pouvoir de le faire, d'aller dans le sens inverse de ce que tu fais et il l'a fait. Ok ! pas de problème, mais qu'il m'explique pourquoi.

Faut qu'il justifie ?

Ouais, voilà, c'est ça. Qu'il me laisse pas dans le trouble et tout en me disant « mais voilà, c'était trop simple, voilà, c'est comme ça... ».

Et pour toi le management c'est ça ? c'est...

...oui, le management c'est... ça peut être ça. Alors un truc assez incroyable, quand j'ai été voir le directeur commercial avec ces deux commerciaux, que donc je leur ai expliqué et ils me disent « et alors qu'est-ce qui vous dérange ? » « ben voilà ce qui me dérange c'est ça. C'est que j'ai pas eu d'explication... »

Dans cet extrait, deux conceptions du management s'opposent. Raphaël, âgé de 25 ans et qui n'a que peu d'expérience professionnelle, oppose sa conception du management à ses supérieurs. On voit que si ces derniers prennent bien en considération l'aspect financier du problème (dans une entreprise qui était traditionnellement très concentrée sur les problèmes techniques), mais ils ne prennent pas en compte les revendications de leur personnel. Le motif du mécontentement de Raphaël ne réside pas dans le fait que son chef d'escale ait désavoué sa décision, mais dans son attitude ultérieure, lorsqu'il a refusé de lui expliquer les raisons l'ayant poussé à agir de la sorte. Raphaël refuse de se laisser imposer des choix de cet ordre sans justification valable. Il est revenu à plusieurs reprises durant l'entretien sur cet aspect qui semble central dans la perception de son travail. On peut aussi ajouter qu'étant en relation directe avec les clients (relations qui sont souvent dures voire violentes d'après ce qu'il en raconte), ne pas être reconnu par ses supérieurs lui est

pénible. On voit en même temps l'effet de la transformation d'une logique industrielle pure à une logique plus commerciale : Raphaël et ses supérieurs ont argumenté en utilisant chacun des justifications du nouveau management (« on doit m'expliquer pourquoi je dois faire ce qu'on me demande de faire » par Raphaël et « le client doit être pris en considération » par sa hiérarchie).

Raphaël demande aussi à être reconnu pour son travail et sa demande de justification est intrinsèquement liée à un besoin de reconnaissance. Jean-Jacques, dans l'extrait cité page 28, se bat lui aussi pour que soient reconnues sa dignité et celle de ses collègues. Il est certain que des salariées comme Gina et Marinette se sentent reconnues dans leur travail (même si Marinette se plaint de ne pas être reconnue en tant que personne comme on le verra page 36).

Agnès est assistante dans un grand laboratoire pharmaceutique. Son laboratoire a été racheté voilà deux ans par un laboratoire qui semble moins réorganisé. Sans que son poste ait été formellement modifié, certains changements ont touché sa fonction. Moins impliquée par ses supérieurs dans les projets, Agnès a le sentiment de « régresser » par rapport à sa situation antérieure. Au-delà, c'est à son sens le service offert au client qui est globalement de moins bonne qualité. Agnès dénonce la gestion du nouveau propriétaire du laboratoire car son management ne prend pas suffisamment en compte l'importance du client. Apparemment, la gestion par le client ne fait pas partie de la gestion de ce groupe. Il est intéressant de voir qu'Agnès utilise des préceptes du néo-management pour dénoncer le management de son nouvel employeur mais aussi qu'elle s'épanouit moins dans son travail.

« Donc, et puis surtout, le point le plus... important je pense, c'est que dans la structure X, on avait une règle d'or qui était de satisfaire le client et le client était roi. Et là c'est plus ça. Et donc c'est très difficile quand on a travaillé dans ce sentiment pendant deux ans, de faire marche arrière et de repartir dans une autre direction surtout quand on sait que c'est quand même lui qui fait le chiffre d'affaires du service. Donc si on le satisfait pas au maximum, au mieux je dirais, c'est un client qu'on risque de perdre à plus ou moins brève échéance, si on le satisfait pas. Et il se retournera, si on a des produits concurrents dans d'autres labo, il partira, il se retournera. Le client, c'est un client qu'on perd dans quelque temps. Et ils ne développent pas du tout la même qualité client... c'est vrai que moi j'ai connu quelque chose où le client était roi, mais eux, c'est vrai que certaines fois je suis un petit peu surprise de voir comment ils... des fois ils ont des clients en ligne directe, je suis un petit peu surprise de voir comment le client, comment ils gèrent un dossier avec eux. »

De la même façon, elle va lui reprocher de ne pas lui laisser suffisamment d'autonomie. En intégrant la nouvelle organisation, elle estime avoir perdu en autonomie (ce qu'elle dit par ailleurs dans l'entretien). Le souhait d'épanouissement et la demande d'autonomie sont typiquement des revendications attachées à la critique artiste qui nourrit certains traits du management moderne.

« Après on arrive à quasiment 1 000 délégués médicaux sur l'ensemble du territoire français, maintenant. C'est vrai que ça fait important. Mais j'ai l'impression qu'avec cette fusion, donc le nouveau poste, on arrive plus à de l'assistanat et du secrétariat pur, au niveau compte-rendu... ça fait partie du boulot d'une secrétaire mais j'ai l'impression que la secrétaire est un petit peu rabaissée à... comme y'a quelques années. On ne peut plus être humaine, enfin je veux dire il est difficile de... on peut moins s'épanouir parce que les tâches s'alourdissent de plus en plus dans le sens où on arrive beaucoup plus à avoir de l'administratif. »

Ainsi, les salariés d'entreprises sans management réorganisé veulent qu'on leur accorde ce que la prise en compte de la critique artiste et sociale a permis de procurer aux autres. Mais ils ne parlent jamais de ce qui l'accompagne à savoir la flexibilité, la polyvalence et le cumul des contraintes. La raison de ce paradoxe est sans doute que ces salariés qui dénoncent et réclament, ne demandent pas réellement une réorganisation de leur entreprise mais reprennent les arguments de la critique sociale et surtout de la critique artiste de l'après mai 68. En effet, comme l'ont montré Boltanski et Chiappelo, ce sont des arguments tirés de ces critiques qui ont été repris par le capitalisme moderne pour justifier les changements organisationnels.

3. *Intensification et néo-management*

Dans les entretiens, les salariés d'entreprises réorganisées ne se plaignent pas de la présence d'« un chef tyrannique » ce qui s'explique sans doute par l'absence de petit chef dans ces entreprises. Toutefois, il faut noter que les supérieurs d'un niveau hiérarchique plus élevé ne souffrent pas non plus de fortes critiques. On a pu remarquer dans quelques entretiens une forme de compassion pour les chefs ou directeurs d'entreprise. En effet, le plus souvent, les entreprises sont réorganisées à la suite d'un rachat ou d'un changement de direction. À ce moment, les salariés ont pu constater à quel point leurs supérieurs étaient plus qu'eux soumis à un risque de licenciement. Ils notent d'ailleurs souvent la valse des directeurs dans leur établissement. Marinette et Philippe décrivent ces changements incessants de direction. Au-delà de la moquerie de Marinette et Philippe pour ces PDG sur siège éjectable, il faut mettre en parallèle ces licenciements avec ceux des opérateurs dans l'entreprise : l'entreprise connaît des difficultés, il faut réduire les coûts et ne garder que les meilleurs éléments, la sélection des directeurs est alors aussi violente que celle des opérateurs. Il n'y a pas, comme dans le cas d'une entreprise familiale, de directeur qui ne puisse être licencié. Ceci introduit le sentiment d'une commune indignité ou plutôt d'une commune exploitation. Les opérateurs, comme les directeurs, ne peuvent pas commettre de faute, et ils connaissent le même risque de perdre leur emploi¹³.

¹³ Bien entendu le risque n'est probablement pas équivalent statistiquement, et les chances de retrouver rapidement un emploi par la suite non plus, mais l'important est qu'il y a un sentiment de partager quelque chose en commun, et non plus d'être face à son exploiteur.

« Et la direction vous disiez qu'elle changeait souvent ? pourquoi parce que l'entreprise fait partie d'un groupe ?

Philippe : Ben l'entreprise... fait partie d'un groupe. Ils estimaient qu'elle était pas assez... elle faisait pas assez de bénéfices, donc ils changent de personne pour voir si ça irait pas dans le bon sens.

Et ça change régulièrement ça change tous les combien ?

Philippe : Ben là, ça a l'air de tenir, parce que le directeur général a l'air de faire confiance.

Et il est là depuis combien de temps le directeur ?

Philippe : Il est là depuis un an.

Alors que d'habitude ils partent au bout de combien de temps ?

Philippe : Six mois.

Et tous les six mois alors ça partait ?

Marinette : Ils réessayaient d'autres gens. C'était toujours interne la promotion. C'est-à-dire que la personne qui allait prendre la direction générale, c'était quelqu'un de l'entreprise déjà. Donc pour cette personne-là ça semblait déjà être une promotion formidable. Et y'a des gens, ben si ils ont bénéficié du statut de PDG un petit moment ça a pas duré longtemps. (rires)

Et y'a eu beaucoup de... c'est arrivé beaucoup de fois ça ?

Philippe : Ah oui.

Marinette : Et après ils prenaient des gens de l'extérieur. On a eu des gens... qui venaient d'autres entreprises, qui n'étaient pas des promotions internes. »

Par exemple, Marinette vient de changer de responsable. Celui-ci est plus dur que l'ancien, mais Marinette l'excuse en expliquant qu'il a été licencié d'une autre entreprise et qu'il doit faire ses preuves :

« Et vous disiez que vous veniez de changer de chef c'est ça ?

Marinette : Non, on a toujours le même chef mais comme il s'occupait de deux services, et à lui tout seul, donc là ils ont mis quelqu'un d'autre pour l'aider [...]

Et il est déjà arrivé le nouveau ou pas ?

Marinette : Oui, oui.

Et ça change par rapport à l'ancien ou c'est toujours pareil ?

Marinette : Ça change oui dans le sens où euh... il nous connaît pas, il connaît pas notre travail et en plus c'est un monsieur qui a été licencié quelque part, et donc il a un petit peu peur que ça se reproduise, donc il essaie pas de discuter, il essaie pas de demander qu'est-ce qu'il se passe, pourquoi ça tourne pas, quel est le problème... non, il interpelle les gens, « mais ça c'est long ! comment ça se fait que c'est pas fait ! » « mais qu'est-ce que vous faites ».

Vous le trouvez plus dur que l'ancien c'est ça ?

Marinette : Moins au courant. [...] Pour lui une machine ne tourne pas, ça va pénaliser, lui va peut-être se faire disputer parce que ça a pas tourné donc euh...

c'est plus facile de travailler avec quelqu'un qui est au courant, qui connaît un service et comment on y vit. »

Au McDonald's on avait remarqué de la même façon que les managers, alors qu'ils exerçaient un contrôle en présence très fort, ne faisaient l'objet que de peu de critiques. Cela était sans doute dû à la difficulté physique du travail qu'ils accomplissaient, au fait qu'ils acceptaient de faire les mêmes choses que les équipiers (un manager lave même la salle lorsqu'elle est sale et qu'il n'y a pas d'équipier disponible pour le faire), et au fait qu'ils étaient assez mal payés, ce qui se savait parmi les équipiers. Ils étaient considérés comme vivant le même type d'exploitation que les équipiers (pour ceux qui considéraient en vivre une).

Élise, assistante chef de produit dans une entreprise qui a été rachetée, considère que la pression que fait porter sur elle son supérieur n'est que le résultat de la pression qu'il subit. On pourrait parler d'un sentiment de commune galère entre les deux et elle comprend qu'étant donné sa situation de stress, elle soit obligée de faire pression sur ses salariés. Dans ce cas, elle ne met pas en cause sa supérieure, mais le système de manière générale.

« ...non les supérieurs. C'est pression, pression... c'est ça ou la porte on me le dit clairement, c'est ça ou le licenciement. Ça fait quand même un peu peur.

Et vous avez le sentiment que votre supérieur c'est pareil qu'il a une pression ?

Ben moi je pense que cette personne a aussi une pression... elle a un résultat à obtenir c'est clair parce qu'on a changé de personne, justement pour relever la marque, les ventes j'en sais rien, donc automatiquement elle a une pression. C'est obligé. Donc elle il faut qu'elle fonctionne, il faut qu'elle arrive à faire mieux avec le nombre de personnes que... je trouve que y'a pas le personnel qu'il faut, donc forcément c'est toujours au détriment de ceux qui arrivent en-dessous. »

Les salariés des entreprises réorganisées vivent aussi dans une certaine transparence : étant donné qu'ils sont considérés comme responsables de ce qu'ils font, ils sont aussi mis au courant des difficultés ou des choix de l'entreprise, sans doute afin d'accroître leur sentiment de responsabilité.

C'est par exemple le cas de Catherine, assistante commerciale dans une entreprise de peinture industrielle qui, lors du rachat de son entreprise par un grand groupe, a été régulièrement tenue au courant des évolutions de la situation. Le sentiment de « commune galère » renforce probablement la transparence dans l'entreprise. L'amointrissement des différences de statut au niveau des responsables et des autres salariés joue sans doute aussi un rôle dans cette large diffusion de l'information.

« Et les informations vous les aviez par la direction, ou par les syndicats, comment ça se passe ?

On n'a pas du tout de syndicat.

Donc c'est par la direction ?

C'est par la direction. Oui et puis c'était un grand groupe étranger donc les informations arrivent euh... par mail, ou par fax, donc en fait tout le monde les lit.

Comment ça ?

Ben je sais pas c'est... untel est parti remplacé par untel c'est... c'est fait par mail ou par fax donc en fait tout le monde les lit. Y'a pas de cachotteries si vous voulez.

Parce que le directeur n'a pas un mail personnel ? C'est le même mail pour tout le monde ?

Non il a son mail personnel bien sûr, mais en fait on était, comme je vous le disais, structuré par direction. Donc euh... en ce qui nous concerne non, notre directeur ne nous a jamais rien caché quoi que ce soit. Bon y'a des choses qu'on doit pas savoir c'est normal. Mais en ce qui nous concerne on a toujours été tenu au courant, y'a jamais eu de... non, non, non. C'est quand même assez sain. C'est assez limpide. On est tous dans la même galère. Eux-mêmes n'y sont pour rien si vous voulez. C'est tellement... c'est tellement une affaire de groupe et de gros sous et ils sont employés au même titre que nous en fait. »

II. Critiques et résignations dans les entreprises réorganisées

Lors des entretiens, les critiques de salariés travaillant dans des entreprises réorganisées étaient relativement rares. Cette absence de critiques, notamment si on la compare aux fortes revendications des années soixante-dix, peut sembler surprenante. On a donc essayé de comprendre les causes des moments critiques et de la résignation.

A. Les causes de la critique

Même s'il n'existe pas de critiques véhémentes, quelques aspects du management moderne sont critiqués comme la diminution des liens personnels, l'augmentation de la pression qui pèse sur chacun et la difficulté de faire du bon travail alors qu'il est demandé de respecter des normes avec une exécution aussi rapide que possible.

1. Perte des relations personnelles

Les entreprises réorganisées sont parfois d'anciennes entreprises familiales rachetées, ou tout au moins, des entreprises fonctionnant fortement en utilisant les liens domestiques entre les différents salariés. L'entreprise de Marinette, avant d'être rachetée, était une entreprise familiale. Lorsqu'on l'interroge sur les changements entre la gestion d'une entreprise familiale et celle qu'elle connaît actuellement, elle aborde immédiatement le thème des relations personnelles. Marinette est choquée de n'être connue que sous son numéro plutôt que sous son nom. De plus, elle a le sentiment de ne pas être connue des directeurs de l'entreprise (l'entreprise compte 500 salariés) et de ne pas être reconnue. Cette absence de reconnaissance se manifeste notamment par le fait que la nouvelle direction ne propose jamais aux salariés de changer de poste ce que faisait l'ancienne.

« Et ça a fait des changements dans la gestion quand c'était une entreprise familiale ? c'était plus souple ? »

Ben déjà les relations humaines.

C'est-à-dire ?

C'est vrai qu'on pointait là aussi nos arrivées et nos sorties, mais bon les gens nous connaissaient. Moi j'étais pas le numéro 53-27 sur ma carte de pointage et sur mon OF [ordre de fabrication]. Je marquais mon nom. Bon quand y'avait des réprimandes on savait que c'était moi y'a pas de problème. Tandis que là, on a l'impression que au niveau humain, même quand on a des entrevues, avec les personnes de la direction qu'on rencontre très peu, ils sont incapables de dire votre nom. Il arrive avec notre dossier, « ah ben oui mais je vous connais pas, expliquez-moi vos fonctions, ce que vous faites chez nous ». Une entreprise familiale c'est pas pareil. Déjà on évoluait plus d'un service à l'autre. Ils nous proposaient de faire autre chose. »

Les salariés travaillant avec Gina se plaignent que leur nouvelle chef ne prend pas le temps de leur dire bonjour. Elle est beaucoup plus gestionnaire que la précédente (forte utilisation de l'informatique), et refuse de perdre du temps à entretenir des relations personnelles avec les ouvrières. Ce type de comportement, même s'il accroît la productivité, ne permet pas au salarié de se sentir reconnu.

« Parce que les anciennes, parce que c'est pareil ça a changé de hiérarchie. Avant on avait des personnes, bon qui sont en retraite maintenant, mais l'année dernière on les avait encore, enfin y'a deux ans. Elles, elles arrivaient, elles faisaient le tour de l'atelier, elles serraient la main à tout le monde. Donc bon ça faisait une heure de perdue, parce que y'en a bien pour une heure de faire le tour de deux cents personnes, dire bonjour à tout le monde. Que elle quand elle a pris les fonctions y'a deux ans, elle a dit « moi je me vois pas faire le tour de l'atelier et serrer la main à tout le monde. J'ai autre chose à faire ». En plus elle est très... [...] Ça a été mal pris par l'ensemble du personnel. Y'en a beaucoup qui disaient « elle est juste derrière son ordinateur, elle sortira pas de derrière son ordinateur ». Et ils ont très mal pris ça. »

Se considérer comme mieux connu dans les entreprises traditionnelles peut sembler paradoxal puisqu'on a dit que dans les entreprises réorganisées les salariés sont beaucoup plus responsabilisés et s'intègrent davantage à l'entreprise. En fait, dans les entreprises réorganisées ce sont les compétences du salarié qui sont mises en valeur, alors que dans les entreprises plus traditionnelles les salariés sont reconnus par leurs caractéristiques personnelles (nom, âge, enfants, se dire bonjour...).

2. Trop de pression

Comme cela a été évoqué à plusieurs reprises, lors des réorganisations du travail, les entreprises accroissent le rythme de travail de leurs salariés. Cette augmentation n'est pas simplement due à une contrainte machinique. La pression augmente très fortement sur les salariés parce qu'ils sont à la conjonction de différentes contraintes, qu'ils sont responsables de ce qu'ils font et qu'ils doivent aussi supporter les modifications du contexte économique (comme c'est le cas par exemple lors du rachat de l'entreprise ou de l'affermissement de la concurrence internationale).

Le cas de l'augmentation de la pression a déjà été abordé à plusieurs reprises. On a déjà présenté le cas de Didier (page 28) et on présentera celui de Jean-Claude (page 46).

3. Ne plus avoir le temps nécessaire à un travail bien fait

Une autre critique importante de la part des salariés travaillant dans des entreprises réorganisées, est qu'on ne leur laisse plus le temps d'accomplir un bon travail. Or, des psychologues comme Yves Clot ont montré l'importance pour le salarié de pouvoir s'accomplir en effectuant son travail aussi bien qu'il le juge utile. Philippe explique que, lors de son entretien d'évaluation, la rapidité d'exécution de son travail entre en compte. Philippe, même s'il parvient encore à prendre un

peu son temps, sent qu'il ne va pas tarder à être critiqué pour cela. D'ailleurs, on lui dit souvent « ne t'endors pas sur cet outil, rends-le, il n'est pas à toi », pour lui signifier que l'opérateur a besoin de son outil pour produire, et qu'il faut le lui rendre aussi vite que possible. Il conteste l'équivalence entre travail bien fait et travail vite fait. Il considère que son métier et sa formation (ajusteur) l'obligent à travailler selon certaines règles.

« Philippe : Mais le responsable est capable de juger. Ils estiment que y'a des personnes qui sont plus rapides que d'autres.

Et vous êtes d'accord avec ça vous ou pas ?

Philippe : Oui. Y'a des personnes qui sont plus rapides. Par contre on regarde pas la manière dont ils exécutent eux. Parce que là y'a des différences aussi. On gagne du temps sur quelque chose. Mais ils regardent pas. Y'en a qui peut prendre son temps de faire, par exemple, refaire les poinçons avec une petite rectifieuse (c'est une machine qui va affûter). Par contre y'en a d'autres qui vont prendre la manuelle et qui vont faire hop, qui vont mettre un coup là-dessus et puis ça repart.

Et vous êtes plutôt quelle méthode ? rectifieuse ?

Philippe : Ben beaucoup rectifieuse oui. Parce que quand même quand on est ajusteur, c'est quand même la profession qui dit on fait les choses, y'a quand même des règles... normalement les ajusteurs outilleurs ils prennent les rectifieuses, ils font ça proprement. »

De la même manière Jean-Pierre considère qu'avec les nouvelles priorités son travail a changé de nature. Il ne fait plus un travail technique, mais un travail de gestionnaire. Il regrette le temps où les conversations avec ses supérieurs portaient bien davantage sur les aspects techniques de son travail que sur la rentabilité d'un projet.

« ...non, je dis que maintenant, qu'à l'heure actuelle... le travail... moi y'a un truc qui me choque, c'est qu'avant on parlait beaucoup plus travail que maintenant. Maintenant, déjà on parle beaucoup plus argent qu'avant. Ça fait trois quatre ans, trois ans à peu près, on parle beaucoup plus combien ça va nous coûter, combien ça va nous rapporter... on parle beaucoup plus, avant on en parlait beaucoup moins. On parlait beaucoup plus travail tout ça. L'argent il était... bien évidemment il a toujours été, et il faut, une entreprise qui gagne rien c'est fini. Mais maintenant je trouve qu'on parle beaucoup plus argent qu'avant. [...] c'est devenu à un point où on a presque plus droit à l'erreur. On a plus, des fois... vous pouvez vous tromper, vous faites un devis vous vous trompez. Au lieu de cinquante heures, vous faites cent heures bon... mais maintenant il faut plus, faut plus ! maintenant on parle argent et déjà, chaque bilan d'affaires est fait. Avant, y'a trois quatre ans l'ordinateur était toujours là mais enfin, maintenant, tout est mis sur ordinateur et vous avez prévu trois cents heures ou cinq cents heures, vous en passez cinq cent cinquante et on vous demande pourquoi. [...] On parlait beaucoup plus travail tout ça. L'argent il était... bien évidemment il a toujours été, et il faut, une entreprise qui gagne rien c'est fini. Mais maintenant je trouve qu'on parle beaucoup plus argent qu'avant. »

B. Les causes de la résignation

Malgré les quelques critiques qui viennent d'être traitées, on peut considérer que les critiques enregistrées n'ont rien à voir avec la violence de celles de l'après 68. Ce n'est qu'à la marge et sur quelques points que les critiques sont formulées, et non plus de manière globale. Boltanski et Chiapello montrent comment les adaptations du capitalisme depuis 68 l'ont rendu difficilement critiquable. L'intégration successive des critiques portées par la critique sociale, puis la critique artiste rendent ce nouveau capitalisme difficilement contestable.

Dans ce cadre commun à tous les salariés, il semble intéressant d'ajouter les éléments de contextes qui sont ressortis de manière récurrente dans les entretiens et notamment la prise en compte par les salariés des arguments économiques tels que la mondialisation, mais aussi l'importance de l'impact des rachats d'entreprise et des licenciements (des employés et ouvriers, comme de la direction) sur la perception du travail.

1. Prendre au sérieux l'argument économique

Les salariés font souvent référence à des arguments économiques face à une situation qui pourrait être jugée injuste, ou qui s'est dégradée dans le temps. Didier, par exemple, mobilise en permanence une explication d'ordre économique pour justifier les évolutions dans son entreprise. Celle-ci avant d'être revendue était filiale d'un grand groupe qui était en même temps son donneur d'ordres pour 90% de son chiffre d'affaires. Il lui a donc fallu trouver une clientèle et s'aligner sur les prix de la concurrence, y compris internationale. À partir de ce constat, qui revêt une réalité économique indéniable, Didier considère comme normal le gel des salaires, la fin des heures supplémentaires, l'annualisation du temps de travail, la diminution des effectifs, ou encore le recours accru à l'intérim. Son entretien montre bien le paradoxe suivant : il n'est absolument pas d'accord avec cette politique au niveau humain mais il considère qu'il n'y a pas d'autre alternative, et donc il justifie cette politique aux opérateurs en utilisant ces arguments.

Marinette et Philippe parlent de la concurrence internationale et de la mondialisation pour justifier une partie de ce qu'ils vivent. Alors que, durant tout l'entretien, l'enquêteur n'obtenait aucune plainte de la part de Marinette et Philippe, il a fait le choix de susciter une réponse en posant directement la question. Philippe et Marinette acceptent le constat dressé notamment par Gorgeu et Mathieu (1995) mais l'expliquent immédiatement par la concurrence internationale qui fragilise les entreprises sous-traitantes. Marinette considère que cette lutte entre les entreprises de par le monde est presque normale et dresse un constat résigné des conséquences de ces luttes sur les conditions de travail des salariés.

« Et souvent on dit que chez les sous-traitants automobiles, les gens travaillent de plus en plus vite. Vous vous l'avez remarqué ou pas ? souvent quand on regarde dans la presse on voit que...¹⁴

¹⁴ Lors des entretiens, on a fait parfois le choix de poser directement des questions sur l'intensification au risque d'imposer notre problématique. En effet, on cherchait alors à éviter les non-déclarations d'intensification du

Philippe : ...répondent de plus en plus vite ?

Travaillent de plus en plus vite. Mais les salariés aussi quoi, tous...

Philippe : ...ben les îlots ça produit beaucoup. Et ça répond vite aussi. Vous demandez une fabrication tout de suite, faut répondre tout de suite.

Marinette : Et puis y'a tellement d'entreprises qui sont fragilisées parce que ailleurs c'est bien moins cher que... y'a aussi le fait que y'ait beaucoup d'exportations à l'étranger. Tout ce qui est fait en pays yougoslave et tout ça... les gens sont sous-payés mais nous par contre on a perdu... c'est des fabrications qui partaient dans des pays où les gens sont sous-payés. C'est un peu la loi de la jungle. Faut être le meilleur partout, faut être le plus performant, faut être le moins cher. C'est presque normal, c'est un combat perpétuel pour les entreprises. Parce que les clients à côté, ils prendront peut-être un ou deux francs de moins à la pièce, mais lui il va le faire. Donc ça a des répercussions sur nous aussi qui fabriquons les pièces c'est sûr aussi. »

Les salariés vont même jusqu'à accepter l'externalisation par les entreprises des risques économiques. Par exemple, Sandrine a été embauchée lors d'un nouveau contrat de nettoyage sur un site industriel. Les salariés embauchés pour travailler sur ce contrat l'ont été avec une période d'essai égale à celle du sous-traitant. Ainsi, si après la période d'essai l'entreprise n'est pas retenue, elle peut se séparer du personnel sans avoir à se justifier.

Catherine explique qu'elle est dans le service dans lequel les salariés sont les moins bien payés. Elle justifie cela par le fait que son secteur d'activité est celui qui rapporte le moins de marge. Elle ne semble pas se plaindre du lien qui est fait entre marge dégagée par les produits, et rémunération. Dans ces deux cas, Sandrine et Catherine, il y a acceptation de l'idée de la simple utilité économique, ce qui peut être rapproché de l'acceptation du stratégique.

2. L'acceptation du stratégique

Au-delà de l'acceptation des arguments économiques, l'acceptation du stratégique doit aussi être relevée. Certains enquêtés expliquent qu'ils savent qu'ils sont utilisés dans le management de leur entreprise, sans pour autant le critiquer. Pour les plus vieux, ils font même la comparaison par rapport aux débuts de leur vie professionnelle, et semblent préférer ce fonctionnement, sans le considérer comme bon.

travail dans le cas où les salariés l'avaient naturalisées. Cette incitation dans les entretiens n'était faite que dans certains cas, et jamais avant la moitié de l'entretien. Il était d'autant plus possible de poser des questions directement que les enquêtés résistaient assez fortement aux impositions de problématique dans les entretiens. En effet, parler avec les salariés de manière très concrète de leur travail fait qu'ils ne se sentaient pas en position illégitime pour parler, et n'avaient donc pas réellement de raison de chercher à « bien répondre ». On pourrait parler d'une sorte d'expérience en propre, personnelle, qui résiste finalement aux impositions thématiques d'une personne extérieure.

C'est par exemple le cas de Jean-Claude, responsable d'un site industriel d'une centaine de personnes, qui considère qu'il est « dans un esclavage librement consenti ». Dans cet extrait, comme dans l'ensemble de l'entretien, Jean-Claude se montre à la fois très satisfait du management de son patron, et très distant. Il dit que c'est « une manière très intelligente de motiver les gens » (et non pas que le travail est motivant), qu'il s'agit « d'un piège, d'un leurre », qu'il ne s'agit pas « d'un monde merveilleux », et se demande s'il a le choix de faire autrement étant donné son âge. En fait, alors que Jean-Claude considère sa situation comme bien meilleure qu'auparavant, et que durant l'entretien transparaissent un plaisir et une excitation à relever les défis, il accepte la relation stratégique que son patron entretient avec les employés. Ce dernier est plutôt sympathique et jouit d'une certaine autorité mais il ne faut pas considérer son action et sa manière de faire en dehors de l'objectif de rentabilité de son entreprise. Cet objectif ne gêne pas Jean-Claude, il en tient simplement compte.

« Et comment vous expliquez le fait que ça soit pressant, parce que vous dites que y'a pas vraiment de sanction mais que c'est très pressant. Comment ça se fait que... ? »

Ben on est en fait piégé dans le sens... qu'on peut difficilement dire non au patron de la manière dont il s'y prend.

Il s'y prend comment ?

D'une manière très diabolique en la matière c'est-à-dire qu'effectivement, il respecte beaucoup l'individu ça c'est clair, en apparence, ça c'est vrai. Après en seconde apparence, c'est pas à moi de juger, faudrait faire de la psychologie, et ça c'est un autre problème. Et puis il s'implique énormément. Ça on peut pas dire que le patron est indifférent. À la limite il met pas la cote, mais ça y ressemble fort. Il travaille un nombre d'heures incalculables, etc. et il se sent vraiment impliqué par les résultats du groupe. C'est pas un patron du style financier, tel que Renault-Valencienne etc., ça n'a rien à voir avec ça. C'est un type qui est... pas organisation patronale pour deux ronds, ça c'est évident. Mais qui est un type de terrain et puis qui nous le fait sentir. Et puis il connaît plein de trucs. Et il a une manière je dirais enjouée, quand il vous parle de vous considérer, de vous revoir etc ce qui fait qu'à la limite même si vous gueulez par derrière, quand il vient et qu'il vous dit, « ah ben dis donc... ça c'est bien », etc, vous êtes vachement content. A la limite vous avalez n'importe quoi. Ce qui va pas, ça (ç). Parce que c'est vrai que c'est... c'est une manière très intelligente de motiver les gens ça c'est clair.

Ça serait quoi de vous faire avaler n'importe quoi pour que je comprenne ?

Oh c'est très simple. C'est que, on n'a pas les moyens de faire la politique que l'on devrait faire, en terme de satisfaction, mais on y arrive quand même parce qu'on est prêts à tout pour. Je crois que c'est une des meilleures réponses que je puisse donner en la matière. C'est-à-dire qu'à la limite dans un groupe super administratif etc, ça serait de dire ça on peut pas le faire, c'est pas acceptable, on arrête, euh... on fait pas, c'est pas possible, il faut dire non, et ben là on se débrouille pour tout tenir. Ça c'est clair.

Et donc vous disiez qu'il avait une manière très habile de motiver, c'est que... ?

Ah oui. Il est très proche des gens.

Et qu'est-ce que vous appelez très proche des gens ?

Il est prêt à les écouter, et il les écoute, et il vient les voir. Ça c'est clair. Et il parle beaucoup, il est très engagé, et il est très communicatif, très participatif. C'est... c'est un piège, c'est évident, c'est un leurre.

Par exemple il va vous dire, là on est en difficulté, donc euh...

...on plonge tous ! c'est clair ! c'est le langage qui est utilisé, on plonge ça c'est évident ! c'est évident ! Alors bon, mais ça va pas... alors on en a ras-le-bol ! je veux pas... je vais pas dépeindre un truc merveilleux ; il faut pas... à la limite parfois, il faudrait tout foutre en l'air puis dire « attendez, on arrête les frais, c'est pas possible », mais on est piégés ! puis l'autre point c'est que à la limite, ben tiens, un exemple, il a su venir au moment de Noël, le 24 décembre, et on a fait une réunion sur l'avenir de l'usine Z. On en a chié pour produire le plan etc, et puis il est reparti en disant « ben je suis content, on a pu bien discuter etc », mais à la limite, il aurait pu encore nous faire faire autre chose quoi en nous disant « c'est bien, je suis content ». C'est... c'est un petit peu dramatique c'est vrai. Maintenant a-t-on le choix de faire autre chose c'est un autre problème. Ça c'est un autre problème. L'âge des gens sur le site est quand même relativement... pas important en tant qu'âge, mais en terme d'ancienneté. C'est dix-huit vingt ans minimum. »

Jean-Claude définit sa situation comme un esclavage librement consenti. Il estime que s'il travaille plus qu'avant le rachat de son entreprise, il le fait beaucoup plus volontiers qu'il ne le faisait auparavant. Avant le rachat, la peur et le risque de licenciement étaient les moteurs de son engagement au travail. Actuellement, il est d'abord motivé par le management utilisé par son directeur. Toutefois, deux fois lors de cet extrait, il rappelle qu'il n'est pas persuadé d'avoir réellement le choix de s'investir. Autrement dit, s'il s'investit volontairement dans un travail qui lui plaît, il a conscience que s'il ne le faisait pas, sa situation serait difficile, notamment en raison de son ancienneté dans l'entreprise et des risques de chômage.

« [Le patron] l'a pris sur lui, on a regardé ce qu'il pouvait faire, etc, on a été voir les salariés les motiver etc, mais c'est vrai que ça se passe d'une manière très... je dirais qu'on arrive dans un esclavage librement consenti.

C'est-à-dire ?

C'est-à-dire c'est un peu un piège à savoir qu'on est prêts à tout, et que par la manière dont le patron présente les événements, ben on l'accepte. Peut-on faire autrement ? ça j'en sais rien. »

Marinette et Philippe, opérateurs d'un sous-traitant automobile, eux aussi ne sont pas dupes des conséquences de leur autonomisation. En effet, alors qu'ils manifestent leur satisfaction face à la complexification de leur travail, notamment en raison des autocontrôles qu'ils doivent mener en

permanence sur ce qu'ils produisent et des procédures Iso, ils disent savoir que la contrepartie est la traçabilité des produits qui permet de connaître avec certitude le nom de celui qui a fait des erreurs. Ils considèrent que l'accroissement de l'intérêt de leur tâche, et la confiance qu'on leur accorde, méritent cette compensation qu'est la responsabilisation. Loin d'être dupes, ils l'acceptent en connaissance de cause. Un apport positif de la responsabilisation est notamment la reconnaissance de leur travail.

« Et vous trouvez ça intéressant de faire des contrôles ?

Marinette : Disons que oui, parce que... pff... la pièce on la connaît. On fabrique pas bêtement. Il m'est arrivé de voir arriver des pièces et de me dire, mais ça va où ça. Alors même des fois même de se renseigner dans quel véhicule ça va, à quelle place elle se met cette pièce. Et ben la qualité c'est pareil. Des fois on a demandé euh... au qualiticien, ah ben je suis pas sûre, où est-ce qu'elle va la pièce, est-ce qu'elle est dans les normes. C'est vrai que c'est intéressant. Moi j'aime mieux cette façon-là, que la façon dont on travaillait avant.

Philippe : Ça donne une responsabilité à l'opérateur.

Marinette : Oui, c'est ça. On n'a pas plus l'impression d'arriver et de...

Philippe : ...parce que l'opérateur, on le pose là, on lui dit « tu fais ça toute la journée, et t'as pas intérêt à relever le nez ». Là, faut que tu t'occupes de...

Marinette : ...on est quand même plus autonome.

Mais d'un côté vous êtes responsable, mais d'un autre côté vous pouvez être accusé en quelque sorte.

Marinette : Voilà. C'est à double tranchant. C'est sûr.

Philippe : Avant c'est vrai que c'était le contrôleur volant qui prenait tout. Si y'avait un problème, l'opérateur disait « ah oui mais y'a le contrôleur qui est passé, vous vous débrouillerez avec lui ».

3. L'importance de la trajectoire professionnelle des salariés

Certains salariés sont marqués par leur trajectoire. Gina, par exemple, était ouvrière dans le textile avant que son entreprise ne ferme. Elle a alors connu une situation de chômage et a dû changer de secteur pour entrer dans l'entreprise de fabrication de disjoncteurs. Il est certain que lorsque l'encadrement évoque les difficultés économiques de l'entreprise, cela fait écho à une période passée.

Martine a été licenciée de l'entreprise de disjoncteurs et est restée au chômage pendant un an (le temps de restructurer l'entreprise). Alors que, durant l'entretien, elle est restée extrêmement distante face au questionnement, elle a affiché un unique sourire lorsqu'elle a évoqué le moment de sa réembauche. Pendant un an, elle a connu les petits emplois et les remplacements, ce qui lui a permis d'apprécier la valeur de son emploi, même si elle ne semble pas s'y investir à la différence de Gina (toutes deux travaillent dans la même entreprise).

L'un des éléments les plus marquants dans la trajectoire des salariés est sans aucun doute le rachat de l'entreprise. On a été surpris lors des entretiens par le nombre de salariés dont l'entreprise avait été rachetée au cours des dernières années. Didier y fait par exemple référence tout au long de l'entretien. L'entreprise de Didier appartenait à un grand groupe qui était son donneur d'ordres pour 90% de son chiffre d'affaires. Le rythme de travail dans l'entreprise n'était alors pas soumis à la demande car, en cas de baisse d'activité, l'entreprise prenait de l'avance sur son travail, même si cela provoquait une immobilisation de capital. L'entreprise n'était contrainte que par un processus industriel, et comme elle n'était pas la seule à supporter la charge de travail du groupe X elle parvenait à ne pas subir les à-coups dus à la fluctuation de la demande de la clientèle. Cette pratique est bien évidemment bannie dans la nouvelle organisation. Didier résume cette absence de pression dans un autre extrait d'entretien :

« Est-ce que la revente par X de l'entreprise a changé quelque chose à l'organisation de l'entreprise ?

Oui, tout à fait. Tout à fait. Ben c'est un petit peu ce qu'on peut rencontrer dans toutes les petites entreprises qui étaient rattachées à des grands groupes comme X, comme Michelin, comme Renault comme euh... Citroën, c'est vrai que c'était beaucoup plus confortable pour nous dans la mesure où quand on se trouvait en sous charge euh... dans la mesure où on n'était pas capable déjà de faire toute la production de X, quand on se trouvait dans une zone de sous-charge il suffisait simplement de... d'appeler, je dirais, d'appeler à l'aide et on nous envoyait tout de suite du travail en complément de façon à saturer l'outil de production. Donc ça, à partir de ce moment-là, y'avait pas de soucis à avoir. Tout le monde restait à son poste, tout le monde restait à sa machine et en fonction des faiblesses, enfin de la faiblesse de la charge dans certains secteurs, il suffisait quasiment de demander ce qu'on voulait et on avait, je dirais relativement rapidement de quoi compenser la sous charge par section. Donc on n'était pas tenu de la même manière à adapter nos effectifs au carnet de commandes. »

La comparaison que fait Didier entre la voiture dont on est propriétaire et le taxi dont on est client est une très bonne illustration de la situation dans laquelle se trouvent les entreprises qui, détachées des grands groupes, doivent gérer une situation commerciale. Avant le rachat, le groupe X avait l'attitude du propriétaire d'une voiture à l'égard de l'entreprise de Didier. Lorsqu'il y avait des petits incidents ou des retards, il considérait que c'était dans l'ordre des choses, voire pouvait se considérer comme responsable car n'entretenant pas suffisamment l'outil de production. Maintenant, le groupe X comme toutes les autres entreprises, considère l'entreprise de Didier comme un fournisseur, et n'accepte que difficilement les incidents et les retards ; ce qui fait peser une pression considérable sur les salariés.

« C'est-à-dire que du temps d'X vous travailliez vite mais sans pression ou vous travailliez moins quand même vite que habituellement ?

On travaillait plus confortablement. Y'avait des commandes qui étaient plus importantes, on travaillait plus à son rythme, et y'avait pas de pression. [...] C'est

vrai c'est beaucoup plus confortable. Quand vous avez ces... si on peut imaginer, si vous allez à un endroit, vous prenez votre voiture, vous tombez en panne, bon ben c'est votre voiture c'est tout hein. Vous allez pas vous mettre en colère, ça va rien changer. Si vous êtes dans un taxi, vous allez tout de suite devenir agressif. Vous n'allez pas comprendre pourquoi il est en panne. C'est ça. Donc ça c'est vrai que c'est quelque chose de... d'épuisant. »

Jean-Claude, responsable d'un site industriel, considère que depuis le rachat de son site par un groupe, il travaille plus et différemment. Lorsque son site était la propriété du groupe X, il devait supporter un management par la terreur. L'entreprise était moins rentable qu'auparavant et le groupe faisait porter une très forte pression sur eux. Les deux dernières années, selon sa description, de très nombreuses personnes ont été licenciées pour des motifs rarement légitimes. Les cadres, comme les employés et ouvriers, étaient à la merci d'un licenciement sans motif, et travaillaient sous la pression inhérente à ce risque.

Et vous considérez que y'a eu une augmentation de votre travail en même temps... en même temps que le rachat ?

Alors ça c'est autre chose. Depuis qu'on a été rachetés moi je me sens beaucoup plus libre que lorsque l'on était dans le groupe X. Dans le groupe X, moi j'étais, surtout les deux dernières années où on avait un directeur général qui nous a complètement pétié les plombs, là je dirais que je vivais véritablement dans la terreur. Mais la terreur d'être viré. Là c'était autre chose ! c'était du conflit de personne. Dans le groupe Y, y'a pas cette pression-là. On connaît des difficultés... C'est vrai qu'on fait peut-être davantage, sans s'en rendre compte, mais pas dans la même terreur. Pas dans la même terreur c'est clair. Là on se sent impliqué... on est piégé en fait. C'est clair c'est-à-dire qu'à la fois y' a le côté épanouissement, et puis le côté, bon ben on n'a pas le choix faut qu'on aille jusqu'au bout. On n'a pas le droit d'échouer. J'ai un collègue qui travaille avec moi, qui est responsable des expéditions, et il en était malade parce qu'il fallait qu'on termine un train aujourd'hui à dix-sept heures. On l'a terminé ce train à onze heures ce matin, c'est génial. Mais lundi quand on avait le programme de fabrication, les chiffres que l'on sortait, c'était pas joué. Et bon si vous voulez, on en a parlé avec personne. »

Depuis le rachat, le management semble très différent, notamment parce que Jean-Claude sait qu'il ne risque pas de se faire licencier tant qu'il ne commet pas de fautes graves. En revanche, il est soumis à une obligation permanente de justifier ses résultats. L'entretien montre à quel point Jean-Claude craint ces explications alors qu'elles sont sans sanction. Il semble que les responsables du groupe lui demande très précisément de justifier ses choix, et que ces demandes doivent probablement le remettre en cause en tant que personne qui a fait des choix pour l'entreprise. L'autonomie qu'il dit avoir gagné par rapport au groupe le rend largement plus responsable de ses actes, et lorsqu'il doit justifier l'écart par rapport aux objectifs, c'est en fait lui-même qu'il doit justifier.

« Lors du rachat du groupe, il faut dire que pour nous on s'est retrouvés, enfin c'est très ambiguë comme relation, c'est-à-dire qu'on s'est retrouvés plus indépendants qu'avec le groupe X, on s'est retrouvés beaucoup plus libres, et en plus notre patron, chacun dans notre site respectif. Par contre avec une pression énorme en terme de résultat. Supérieure à quand on était dans le groupement.

Comment ça se caractérise ça ?

Ah ben comment ça se caractérise, c'est que... ben si on atteint pas nos objectifs, on doit donner des justifications. Donc y'a pas la notion de sanction ça c'est clair. On peut pas dire qu'on est sanctionnés parce qu'on n'obtient pas les objectifs mais par contre les gens nous disent, quel est le résultat, pourquoi vous n'avez pas obtenu, quelles sont les explications, qu'est-ce que vous prenez comme décision, comment envisagez-vous d'améliorer, etc, etc. »

Dans certains cas, ce sont aussi les amis ou relations professionnelles qui servent de repères. Jean-Claude prend en compte les situations professionnelles de ses proches pour juger la sienne :

« J'ai vingt et un ans d'ancienneté à l'usine (fier). Moi j'ai, ça c'est clair, j'ai cinquante-trois ans... à cinquante-trois ans j'ai pas le choix. Alors quand j'interroge des collègues ou les copains cadres que je peux avoir, bon ben je constate que c'est exactement les mêmes problèmes hein. Moi encore j'ai la possibilité, parce qu'à la limite même si ce n'est peut-être qu'un semblant, y'a quand même la notion de relations humaines. Qui est un semblant, je suis pas... naïf là-dessus. Bon ben j'ai un copain qui vient d'être nommé à la Rochelle et il a pas eu le choix. Il faisait partie du groupe Z, et c'était la Rochelle ou il était viré. Il a cinquante-deux ans. »

Peut-on encore critiquer dans un management réorganisé ?

L'observation monographique d'un fast-food a permis d'étudier les conditions de travail d'entreprises très fortement réorganisées : les salariés vivent une polyvalence et une flexibilité qui permettent d'ajuster très finement les coûts de main-d'œuvre à la fréquentation du restaurant tout en conservant une satisfaction maximale de la clientèle. Les salariés, tout en étant soumis à de fortes pressions de natures différentes, conservent une satisfaction au travail. Les caractéristiques sociales de la population ainsi que l'organisation même du travail permettent d'expliquer cette absence de critiques.

L'analyse des enquêtes conditions de travail a permis de vérifier que l'intensification du travail s'est considérablement accrue depuis les années 1980. L'intensification du travail ne prend plus exclusivement la forme d'une accélération du rythme des machines. En effet, cette intensification ne pouvant être appliquée qu'à des opérateurs sur machine, et ne pouvant l'être indéfiniment, de nouvelles formes d'intensification se sont mises en place pour l'ensemble des salariés. Celle du cumul de contraintes de natures différentes (que l'on a pu étudier pour le cas du Mc Donald's) semble se généraliser, y compris aux populations soumises à des contraintes machiniques.

L'analyse de l'effet propre de la double contrainte sur les pénibilités et risques au travail montre que la double contrainte est liée à de mauvaises conditions de travail. Le fait de se dépêcher empêche d'avoir une bonne préhension des objets, d'organiser son travail, ou de prendre les précautions nécessaires pour se sentir en sécurité. La polyvalence, souvent liée à la double contrainte, multiplie les occasions pour un salarié de rencontrer dans le cadre de son travail des conditions pénibles ou risquées.

Au Mc Donald's comme dans les entreprises réorganisées, on n'a pas noté de fortes critiques vis-à-vis de l'organisation de l'entreprise. Tout au plus quelques critiques sur les conséquences d'un travail effectué rapidement ont été entendues (travail trop vite fait pour être soigné, augmentation de la pression au travail, diminution des relations personnelles avec la perte des relations domestiques dans ces entreprises). L'absence de critiques peut sembler surprenante d'autant plus que les enquêtes conditions de travail montrent que, les salariés en situation de double contrainte (donc le plus souvent d'intensification dans une entreprise réorganisée) déclarent plus que la moyenne subir des risques et des pénibilités au travail. Cette acceptation a probablement plusieurs origines.

D'abord les réorganisations ont apporté aux salariés une responsabilisation. Cette responsabilisation, même si elle peut avoir des aspects négatifs (le salarié peut être accusé de ne pas avoir eu une conduite responsable) est vécue très positivement (le salarié est reconnu par la qualité

de son travail¹⁵). Les tâches confiées aux salariés sont plus diversifiées et certaines d'entre elles sont jugées positives, comme l'autocontrôle.

Les nouvelles normes de transparence¹⁶ du néo-management font que les salariés, même des basses catégories d'emploi, sont en situation d'être entretenus des difficultés de l'entreprise. Les salariés acceptent donc mieux leurs conditions de travail (et les objectivent sans doute mieux aussi) du simple fait d'en parler, et de leur donner une justification qui ne porte pas simplement sur le bon plaisir de la hiérarchie.

Le fait que les salariés objectivent mieux les pénibilités et les risques au travail qu'ils connaissent ne les amène pas particulièrement à se plaindre de leurs conditions de travail lors des entretiens. Au contraire, pour ceux qui peuvent comparer à une situation antérieure (ceux qui travaillaient déjà dans les années soixante-dix ou ceux dont l'entreprise a été rachetée ces dernières années¹⁷), la situation actuelle est plutôt bien vécue (ce qui ne veut pas dire qu'elle n'a pas de conséquences réelles sur les risques ou la santé au travail).

De plus, l'absence de critiques repose sur l'absence de prises à la critique. En effet, la diminution des lignes hiérarchiques liée aux réorganisations font que les salariés n'ont plus un supérieur hiérarchique direct dont l'une des fonctions essentielles est de le surveiller. Les personnels improductifs ont été remis en production ou supprimés. Le cas des managers au Mc Donald's en est un exemple : ils passent plus de la moitié de leur temps en production, à travailler comme les équipiers pour assurer le bon flux des produits. La présence du supérieur hiérarchique à la production lui assure une crédibilité, voire crée le sentiment d'une commune humanité : lui aussi sait mettre « la main à la pâte », et lui aussi supporte les conditions pénibles du travail à la chaîne.

De plus, pour les cadres supérieurs, les salariés notent qu'ils n'ont plus de certitude de carrière et qu'ils sont autant utilisés dans le système économique de l'entreprise que les opérateurs : s'ils ne conviennent pas ou s'il est nécessaire de réaliser des économies dans l'entreprise, ils peuvent être brutalement licenciés. Comme eux, ils sont soumis à des évaluations notées de leur travail, et cette note peut être mise en équivalence avec celle des opérateurs. Les salariés semblent partager une commune indignité au travail (même si elle n'est que partiellement équivalente). Il n'est plus possible de critiquer un petit chef improductif, et les « patrons » deviennent des salariés dont la trajectoire professionnelle peut connaître des à-coups non négligeables.

Ces différentes évolutions doivent être replacées dans le cadre plus général des évolutions de l'esprit du capitalisme depuis les années soixante. Il y a eu durant cette période, une intégration de la critique artiste en plus de la critique sociale par le capitalisme qui s'est modifié afin d'y répondre

¹⁵ Dans une gestion plus domestique de l'organisation du travail, les salariés étaient reconnus sur leurs caractéristiques personnelles plus que sur leurs compétences. La diminution de l'importance du lien personnel dans la gestion de l'entreprise fait partie des critiques vis-à-vis des entreprises réorganisées.

¹⁶ Le niveau de transparence n'est jugé que relativement à ce qu'il était dans les entreprises non réorganisées. Il va de soi que même dans les entreprises réorganisées, la transparence est loin d'être parfaite.

¹⁷ Le rachat des entreprises semble être un moment de rupture fort dans la vie des salariés et un moment d'objectivation important du travail et de ses conséquences.

(Boltanski et Chiapello, 1999). Les évolutions des normes de management n'en sont que le reflet. L'accroissement de l'autonomie des salariés n'est que la conséquence de la demande d'autonomie et d'épanouissement personnel des salariés portée par la critique artiste. La responsabilisation des salariés ou la diminution des lignes hiérarchiques entre aussi dans la même intégration de la critique artiste.

L'intégration de la critique artiste, et donc l'intégration d'une grande partie des critiques visant le capitalisme des années soixante-dix et quatre-vingt fait qu'il est difficile de critiquer le capitalisme à partir des appuis critiques de cette période (donc des arguments et revendications de la critique artiste).

Bibliographie :

- AQUAIN Valérie, CEZARD Michel, CHARRAUD Alain, VINCK Lydie, 1994, « Vingt ans d'évolution des conditions de travail » in *Premières synthèses*, n°94.21-46, 12pp.
- ARDENTI Robert, VRAIN Philippe, CARTRON Damien, 1998, « Relations interentreprises, profil des dirigeants et gestion de l'emploi dans les PMI » (rapport final / document de travail CEE n° 98/09).
- AZKENAZY Philippe, 1999, *Innovations technologiques et organisationnelles, internationalisation et inégalités*, thèse pour l'obtention du grade de docteur de l'EHESS en « analyse et politique économique ».
- BEAUD Stéphane, PIALOUX Michel, 1999, *Retour sur la condition ouvrière*, Paris.
- BESSIERE Céline, HOUSEAUX Frédérique, 1998, « Suivre des enquêteurs » in *Genèses*, 100-114pp.
- BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent (sous la direction de), 1989, *Justesse et justice dans le travail*, Puf, Paris ; 321p., (cahiers du CEE n°33)
- BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris ; 483p., (nrf essais)
- BOLTANSKI Luc, 1982, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, les éditions de minuit, Paris ; 523p., (le sens commun)
- BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Ève, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris ; 843p., (Nrf essais)
- BUE Jennifer, CEZARD Michel, CHARRAUD A., ROUGERIE Catherine, VINCK L., 1999, « De l'intensification du travail » in *Santé et Travail*, n°46.
- BUE Jennifer, ROUGERIE Catherine, 1998, « Contraintes organisationnelles et nouveaux agencements des temps de travail » in *Temps et travail* (Actes du XXXIII^{ème} congrès de la Société d'ergonomie de langue française, 16, 17 et 18 septembre).
- BUE Jennifer, ROUGERIE Catherine, 1999, « L'organisation des horaires : un état des lieux en mars 1998 » in *Premières synthèses*, n°99.07-30.1, 8pp.
- BUE Jennifer, ROUGERIE Catherine, 1999, « L'organisation du travail : entre contrainte et initiative. Résultats de l'enquête conditions de travail 1998 » in *Premières synthèses*, n°99.08-32.1, 8pp.
- BURNOD Guillaume, CARTRON Damien, PINTO Vanessa, 2000, « Étudiants en fast-food : les usages sociaux d'un "petit-boulot" » in *Travail et emploi*, n°83, 137-156pp.
<http://perso.easynet.fr/~damienc/persopro/mcdotrempl.pdf> (10Mo)
- CARTRON Damien, 2000, « Excès de vitesse : les effets de l'intensification du travail sur les pénibilités et les risques ». Rapport final pour la Darés, CEE 00/22.
<http://perso.easynet.fr/~damienc/persopro/rpdi.pdf> (650Ko)
- CEZARD Michel, DUSSERT Françoise, GOLLAC Michel, 1992, « Taylor va au marché. Organisation du travail et informatique » in *Travail et emploi*, n°54, 4-19pp.

- CEZARD Michel, HAMON-CHOLET Sylvie, 1999, « Efforts et risques au travail en 1998 » in *Premières synthèses*, n°99.04-16.1, 12pp.
- CEZARD Michel, HAMON-CHOLET Sylvie, 1999, « Travail et charge mentale » in *Premières synthèses*, n°99.07-27.1, 8pp.
- CHIAPELLO Ève, 1998, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Métailié, Paris.
- EYMARD-DUVERNAY François, 1987, « Les entreprises et leurs modèles » (introduction à l'ouvrage). in *Entreprises et Produits*, Puf, Paris ; 152p., (Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi).
- GOLLAC Michel, 1994, *Donner un sens aux données : l'exemple des enquêtes statistiques sur les conditions de travail*, Centre d'Etudes de l'Emploi, Paris ; 75p., (Dossier n°3)
- GOLLAC Michel, 1997, « Des chiffres insensés ? Pourquoi et comment on donne un sens aux données statistiques » in *Revue française de sociologie*, n°1 — vol 38, 5-36pp.
- GOLLAC Michel, KRAMARZ Francis, 1998, « Niveau intermédiaire de la nomenclature PCS en 133 postes » in, n°261.
- GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge, 1996, « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail » in *Actes de la recherche en sciences sociales* (Les nouvelles formes de domination dans le travail - 1), n°114, 54-67pp.
- GORGEU Armelle, MATHIEU René, 1991, *Les pratiques de livraison en juste à temps en France entre les fournisseurs et constructeurs automobiles*, CEE, Noisy-le-Grand ; 78p., (dossier de recherche)
- GORGEU Armelle, MATHIEU René, 1995, *Recrutement et production au plus juste. Les nouvelles usines d'équipement automobile en France*, CEE, Noisy-le-Grand ; 127p.
- GORGEU Armelle, MATHIEU René, 1996, « Les ambiguïtés de la proximité. Les nouveaux établissements d'équipement automobile » in *Actes de la recherche en sciences sociales* (Les nouvelles formes de domination dans le travail - 1), n°114, 44-53pp.
- GREENAN Nathalie, HAMON-CHOLET Sylvie, 2000, « Les salariés industriels face aux changements organisationnels en 1997 » in *Premières synthèses*, n°2000.03-09.3, 12pp.
- LINHARDT Robert, 1978, *L'établi*, Édition de Minuit, Paris.