

La nouvelle revue du travail

12 | 2018

Low cost

Varia

« Dix minutes, c'est rien »

L'introduction d'un dispositif de rallongement horaire à Peugeot-Mulhouse

« *Ten minutes is nothing* ». *Int Peugeot-Mulhouse's introduction of a working time extension system*

« *Diez minutos, es nada* ». *La introducción de un dispositivo de ampliación horaria en Peugeot-Mulhouse*

JUAN SEBASTIAN CARBONELL

<https://doi.org/10.4000/nrt.3597>

Résumés

Français English Español

Un des principaux objectifs des nouveaux plans de compétitivité de l'industrie automobile française mis en place depuis le début de la crise économique est de modifier les exigences de temps de travail et de disponibilité temporelle de la main-d'œuvre, afin de répondre aux demandes d'un marché en crise. À partir de l'exemple de l'usine PSA-Mulhouse, nous verrons comment l'introduction d'un dispositif de « rattrapage » du temps de travail, appelé *overtime*, implique une modification du temps hors travail des ouvriers, de même qu'une modification des attitudes ouvrières à l'égard de la prévisibilité et de la disponibilité. On verra également que ce dispositif aura des conséquences sur la conflictualité au travail, puisqu'il constituera un nouvel enjeu de luttes au sein des ateliers.

One leading aspiration in the new competitiveness plans that the French automotive industry has implemented since the beginning of the recession is to modify the workforce's working times and availability demands in order to meet the requirements of a market in crisis. The example of the PSA-Mulhouse factory is used to see how the implementation of an "overtime" system has transformed both the way workers use their time outside of work and their attitudes towards predictability and availability. It also shows what kinds of effects the system has on industrial conflicts and to what extent it constitutes a new battlefield in modern industrial workplaces.

Uno de los principales objetivos de los nuevos planes de competitividad de la industria automotriz francesa establecida desde el principio de la crisis económica es modificar las exigencias del tiempo de trabajo y de disponibilidad temporal de la mano de obra, con

objet de répondre à las demandas de un mercado en crisis. A partir del ejemplo de la fábrica PSA-Mulhouse, observaremos cómo la introducción de un dispositivo de "reajuste" del tiempo de trabajo, llamado overtime, implica una modificación del tiempo fuera del trabajo de los obreros, así como una modificación de las actitudes de los trabajadores respecto a la previsibilidad y a la disponibilidad. Asimismo, se verá que este dispositivo tendrá consecuencias en el conjunto de conflictos en el trabajo, ya que constituirá una nueva apuesta de luchas en el seno de los talleres.

Entrées d'index

Mots-clés: travail, Peugeot, Mulhouse, crise, PSA, overtime

Keywords: work, Peugeot, Mulhouse, Crisis, overtime, PSA

Palabras claves: trabajo, Peugeot, Mulhouse, crisis, PSA, overtime

Texte intégral

Introduction

- 1 Le temps de travail « atypique » et « hors norme » (Boisard et Fermanian, 1999), c'est-à-dire des horaires changeant cycliquement ou alors simplement irréguliers, concerne aujourd'hui d'abord une minorité socialement située : principalement des femmes, des salariés d'exécution, des travailleurs à temps partiel et des personnes sans qualification. Or il semble s'étendre actuellement à des catégories nouvelles en raison des différentes mesures patronales et gouvernementales qui visent à prolonger la journée de travail et à accroître l'imprévisibilité des horaires dans diverses branches de l'économie. La prolongation de la journée de travail et l'accroissement de la flexibilité des horaires sont justifiés tout particulièrement depuis le début de la crise économique de 2008 au nom de l'emploi, et par la nécessité de redresser économiquement l'industrie du pays. En effet, depuis 2013 plusieurs entreprises ont signé des « accords de compétitivité » avec des organisations syndicales ou procédé à l'organisation de référendums permettant une prolongation du temps de travail sans augmentation salariale en échange d'une garantie d'emploi¹. Tel est le cas aujourd'hui du groupe PSA, où un accord de compétitivité, intitulé « nouveau contrat social », a été signé en octobre 2013 avec FO, la CFE-CGC, la CFTC et le SIA², visant entre autres à modifier le temps de travail.
- 2 Cet article s'intéresse aux conséquences de l'introduction d'un dispositif de modulation horaire appelé « garantie journalière de production » ou *overtime* chez les ouvriers de Peugeot-Mulhouse. Il est apparu au fil des entretiens avec des ouvriers de l'usine que les mesures d'extension et de flexibilisation du temps de travail sur le site de Peugeot-Mulhouse étaient au centre des inquiétudes des enquêtés. Nous avons fait le choix d'étudier ce dispositif en apparence insignifiant (il modifie la journée de travail entre dix minutes et une heure), car il nous semble profondément révélateur des transformations en cours dans l'industrie et des dynamiques qui traversent le travail ouvrier contemporain. En plus de constituer une nouvelle forme de surtravail, l'introduction de dispositifs de modulation du temps de travail contribue au changement de la « norme temporelle de travail » (Bouffartigue, 2012) dans certains secteurs épargnés jusqu'à présent par certaines formes de « disponibilité temporelle » (Devetter, 2006). En même temps, ces changements interrogent les effets de la nouvelle organisation du temps de travail sur l'expérience subjective, individuelle et collective, des salariés.
- 3 Nous nous appuyons sur une enquête de terrain réalisée entre 2013 et 2017 dans

le cadre d'une thèse en cours sur les effets de la crise économique chez les ouvriers de l'usine Peugeot à Mulhouse. Une partie des travaux sur le salariat populaire qui ont vu le jour depuis les débuts de la crise ont insisté sur les expériences, les mobilisations et les résistances face aux fermetures d'usine et aux restructurations³. Pourtant, chômage et licenciements ne sont qu'une des stratégies patronales à l'œuvre depuis 2008 et ne constituent qu'une des expériences ouvrières de la crise. Qu'en est-il des salariés qui restent dans le cadre d'accords de compétitivité et de modernisation à marche forcée de l'industrie ?

4 Nous avons fait le choix de travailler en étroite collaboration avec les responsables syndicaux de la CGT et de la CFDT de PSA-Mulhouse afin de comprendre les transformations induites par la crise économique à l'usine. Nous avons décidé de procéder principalement à partir d'entretiens ethnographiques répétés avec des ouvriers du montage et du ferrage de l'usine, notre objectif étant de saisir la manière dont les transformations introduites à l'usine par le plan de compétitivité étaient vécues par les ouvriers de production d'octobre 2013, moment de la négociation et du début de la mise en place du « nouveau contrat social », jusqu'en mars 2017, moment qui marque la fin de la réorganisation de la production de l'atelier montage. Si notre dispositif d'enquête nous a d'abord fait dépendre des syndicalistes de l'usine, nous avons cherché progressivement à décentrer notre regard de la CGT et de la CFDT, pour nous intéresser aux trajectoires d'ouvriers plus éloignés du pôle syndical de l'usine. Nous nous appuyons ainsi sur une soixantaine d'entretiens.

5 Nous voulons montrer premièrement comment l'introduction du dispositif entraîne une modification des usages du temps de pause. Deuxièmement, nous verrons comment au sein du processus productif ce dispositif implique aussi l'impossibilité d'organiser son temps de travail pour une partie des ouvriers de l'usine, notamment les ouvriers âgés et avec des restrictions médicales. Enfin, en modifiant les attitudes ouvrières à l'égard de la prévisibilité, l'*overtime* devient potentiellement un nouvel enjeu de luttes au sein des ateliers. Nous analyserons le registre des débrayages ayant eu lieu à l'usine contre le dispositif depuis 2014.

L'*overtime*, un nouveau dispositif dans les usines automobiles françaises

C'est Toyota qui a d'abord mis en place ce dispositif dans son usine d'Onnaing peu après sa construction en 2001. La direction du site peut exiger de ses salariés quelques dizaines de minutes de travail de plus en moyenne chaque jour en fin de poste, avec un délai de prévenance de plusieurs jours. En janvier 2017, c'est au tour de Renault d'intégrer l'*overtime* dans son dernier plan de compétitivité. Or, la durée de l'*overtime* chez Renault peut être plus longue que chez les autres constructeurs, puisque les salariés peuvent travailler jusqu'à une heure de plus. Ici encore, l'annonce se fait au minimum 48 heures avant.

Les durées effectives de travail chez PSA, ont été modifiées par la mise en place du dispositif, appelé « garantie journalière de production » dans le « nouveau contrat social ». Dans le chapitre 5 de l'annexe 4 du NCS, relatif à la « flexibilité industrielle », qui vise « une organisation du travail adaptée aux activités de l'entreprise et maîtrisée pour les salariés », le dispositif est décrit de la manière suivante : « Au regard des enjeux industriels et économiques, pour rattraper les programmes de production suite à des aléas de type pannes, intempéries, coupures flux, problèmes d'approvisionnement avec le fournisseur, etc., et revenir le plus rapidement possible à une configuration stabilisée, des dispositifs de rattrapage sur la journée pourront être définis par les établissements, après consultation des CHSCT et CE locaux, en complément de la modulation collective

ou des heures supplémentaires habituelles ».

Toutefois, son utilisation est inégale selon les usines du groupe. Dans certains sites voués à la fermeture, où la production baisse d'année en année, comme à PSA-Saint-Ouen, il n'est presque jamais utilisé, tandis qu'à Mulhouse les syndicats dénoncent son utilisation « abusive ». Si chez les autres constructeurs, le recours à l'*overtime* est détaillé dans les accords collectifs, chez PSA la définition relativement floue de la « garantie journalière de production » permet d'y avoir un recours en théorie illimité.

Un processus d'intégration du temps hors travail dans le temps de travail

Un temps sans valeur

- 6 Une équipe du matin et une équipe de l'après-midi travaillent une semaine sur deux en alternance sur les différents ateliers du centre de production de Mulhouse, dans ce qu'on appelle les horaires de doublage. Puis, une troisième équipe assure la production pendant la nuit, bénéficiant d'une majoration de 18 % sur le salaire. Le rythme de travail garde une unité importante sur toutes les usines terminales (emboutissage, ferrage, peinture et montage), où les horaires étaient les mêmes pour tous : 5 h 20/13 h 06 pour la tournée du matin, 13 h 06/20 h 32 pour la tournée de l'après-midi et 20 h 37/3 h 54 pour la tournée du soir. Il en va de même pour les pauses, qui ont lieu au même moment : deux pauses de dix minutes et une de 31 minutes pour la tournée du matin (7 h/7 h 10, 9 h/9 h 10, 11 h/11 h 31), une pause de dix minutes, et une de 21 minutes pour la tournée de l'après-midi (15 h 30/15 h 40 et 18 h/18 h 21) enfin une pause de dix minutes et une de douze minutes pour la tournée de nuit (23 h-23 h 10 et 1 h 40/1 h 52).
- 7 Au début de l'enquête, en 2013, les quelques 7 800 salariés du site de Mulhouse travaillant sur les deux systèmes (Citroën C4 et DS4 et Peugeot 206/308) sont concernés par ce que Boisard et Fermanian (1999) appellent un rythme de travail « hors norme », mais « cyclique », c'est-à-dire un rythme de travail qui, sans être identique d'une semaine à une autre, ou sans être concerné par des horaires de jour, reste prévisible d'une semaine sur l'autre. Or, depuis la mise en place du « nouveau contrat social », la direction du groupe PSA a obtenu de nombreuses mesures qui permettent de prolonger le temps de travail en cas d'augmentation des commandes ou de pannes dans la production.
- 8 Le dispositif de l'*overtime* est en quelque sorte à l'état implicite dans la logique de la nouvelle organisation du travail des usines automobile. Dans la mesure où la production est organisée selon les commandes, où le flux informationnel provient d'abord du marché, puis s'achemine de poste en poste, le temps de travail peut aussi être modifié selon les variations de la demande ou les aléas de la production (Durand, 2004). La principale différence se trouve dans le fait que l'*overtime*, tel qu'il est appliqué à PSA, vise à ajuster la production à la demande, non pas d'une semaine sur l'autre, ni d'un cycle de production à un autre, mais en *temps réel*. L'*overtime* peut alors être annoncé le jour même par les chefs d'équipe s'ils pensent que la production journalière ne sera pas garantie. Mais, là encore, le dispositif ne peut être appliqué que selon certaines règles. L'encadrement a jusqu'à 10 h 30 pour annoncer l'*overtime* lorsque l'équipe est du matin, et jusqu'à

18 heures lorsque l'équipe est de l'après-midi. Dix minutes sont alors ajoutées au temps de travail habituel. Enfin, lorsque l'*overtime* est annoncé en tournée de matin, celui-ci a lieu à 11 heures, réduisant la pause casse-croûte à 21 minutes. Si l'*overtime* a lieu en tournée de l'après-midi, celui-ci se déroulera en fin de poste, à 20 h 32, prolongeant la journée de travail de dix minutes. S'il a lieu en tournée de nuit, il se déroulera en fin de poste, à 3 h 54, et il durera 20 minutes.

- 9 Au-delà des aspects quantitatifs de la réduction du temps de pause, ce qui est en cause dans l'*overtime* n'est pas seulement le temps de travail supplémentaire en lui-même, mais les enjeux autour de celui-ci. Nicole, âgée de 55 ans, embauchée depuis 1987, travaille dans un poste en préparation (approvisionnement de pièces pour la chaîne) en raison de ses restrictions médicales⁴. Sans travailler sur la chaîne, elle suit le rythme de la ligne de montage, et subit donc les mêmes contraintes temporelles que les autres salariés. Lorsque nous lui demandons de décrire comment réagissent les salariés avec des restrictions médicales à la mise en place de l'*overtime*, sa réponse ne porte pas directement sur l'usage du temps, mais sur ce que représentent pour elle ces dix minutes de travail en plus :

Dix minutes, c'est rien. Quand on regarde, dix minutes dans une journée c'est rien. Mais je vous assure que quand vous avez marché 7 heures, dix minutes c'est beaucoup. Et puis ça nous rapporte rien ! Dix minutes sur la paye, dix minutes... [Elle frappe la table avec le poing] Même si on en fait dix dans le mois... Pour 20 euros, je préfère de rentrer dix minutes plus tôt chez moi ! (Nicole, 55 ans, montage, préparation, restrictions médicales)

- 10 Le recours par la direction au rallongement horaire est vécu par les ouvriers sur le registre de l'énervement. On entend fréquemment lors des entretiens : « c'est énervant », « ça me gonfle », « ça agace », « ça gueule ». Ce qui provoque ce mécontentement chez les ouvriers ce n'est pas seulement ce que dix minutes représentent en termes de charge de travail (« dix minutes, c'est rien »), mais plutôt ce qui est vécu comme un accaparement par la direction du temps des ouvriers. Le caractère apparemment insignifiant des dix minutes supplémentaires conduira Nicole à ne pas vouloir les faire la toute première fois que la direction l'a mise en œuvre. C'est seulement lorsqu'un délégué CGT lui rappelle que ce refus peut lui valoir un avertissement pour abandon de poste, qu'elle comprend que l'*overtime* est obligatoire. Il n'y a donc pour les ouvriers aucun profit à tirer de ce temps supplémentaire, tandis que la direction peut obtenir la fabrication d'une dizaine de voitures en plus. On peut citer également les propos de Mathieu, ouvrier au ferrage, pour qui les dix minutes supplémentaires apparaissent comme un temps sans valeur : « Dans l'ensemble, c'est agaçant, parce que au final tu gagnes pas grande chose... On gagne deux euros par *overtime*. C'est dix minutes de plus, deux euros de plus sur la paie, tu les sens même pas. » Enfin, un autre ouvrier, Christian, travaillant au montage, met plus particulièrement en cause l'aspect obligatoire et imprévisible du dispositif :

Moi, je voyais qu'on nous forçait, pour quoi ? un euro ? Rester dix minutes de plus, et surtout nous prévenir, mais on sait jamais si on le fait ou on le fait pas. Le soir, c'est avant 18 h, parfois ils arrivent à 18 h pile et ils nous disent il y aura *overtime*, ou alors ils prononcent l'*overtime* et ils viennent un quart d'heure avant et il y a pas *overtime*. (Christian, ancienneté, montage, militant CGT)

- 11 En apparence insignifiant, en même temps imprévisible, et surtout obligatoire, le dispositif est source de mécontentement depuis sa mise en place. Le processus actuel d'extension du temps de travail chez Peugeot, visant à allonger le temps de travail, prend tout son sens pour la direction de l'entreprise dans une période de crise. Faire travailler plus longtemps n'implique plus dans ce contexte seulement

de faire produire plus, mais plutôt d'augmenter la charge de travail par ouvrier tout en espérant réduire les effectifs surnuméraires sur le site et d'ajuster le temps de travail aux fortes variations du marché. Ce dispositif est alors dans la continuité d'une politique visant à rendre flexible et extensible le temps de travail et à adapter la production aux fluctuations de la production (Bouquin, 2006).

Le rétrécissement des « interstices »

- 12 Le travail à la chaîne, malgré sa dimension totalisante, malgré le rythme en apparence incessant auquel il soumet les salariés, laisse place à des « interstices » où se nouent des relations sociales, des solidarités infrapolitiques et où ont lieu des « petites transgressions » (Pialoux, 1992 ; Hatzfeld 2002). Les pauses ne sont donc pas seulement des moments de récupération des forces physiques, elles sont notamment ces moments où les liens se nouent et où les groupes se font, selon des critères d'âge, d'origine géographique, de positionnements politiques ou d'appartenance syndicale.
- 13 Ce que révèlent ces « interstices » ou « marges », c'est à la fois l'état des relations entre la direction et les syndicats, mais aussi, dans chaque atelier, l'état de la relation avec la petite maîtrise, le groupe ouvrier et les délégués syndicaux. Les marges et les interstices sont de la sorte d'autant plus grands que le rapport de forces favorise le groupe ouvrier et, inversement, sont d'autant plus étroites que la conjoncture lui est défavorable : « Espace commun, temps commun, la convivialité est devenue un enjeu, une composante des relations sociales » (Hatzfeld, 2002).
- 14 Avec l'*overtime*, PSA fait un pas supplémentaire dans l'intégration de ces « interstices » dans le temps de travail. Pour comprendre ce processus, nous avons cherché à saisir comment nos enquêtés organisent leur temps de pause et comment cette organisation se voit affectée par l'introduction de l'*overtime*. Nous pouvons, tout d'abord, observer comment le dispositif affecte le temps d'échange entre les ouvriers. C'est ce que rapporte Mohamed, ouvrier au montage, en HC1. Lorsque la pause est réduite à vingt et une minutes, qu'il n'y a que cinq ouvriers sur une trentaine dans son équipe, il affirme : « T'as pas le temps de parler, tu manges... Bah, tu manges, quoi. T'écoutes pas, t'es pas réceptif à ce qui se passe autour. [...] C'est devenu de la dispersion. Les fumeurs vont à l'extérieur pour gagner du temps... »
- 15 Ces effets sur la sociabilité sont liés à l'utilisation de ce temps pour satisfaire d'autres besoins comme l'explique Henri, ouvrier au montage en habillage caisses. Dans l'extrait suivant, il montre notamment comment cette réduction du temps de pause empiète sur les habitudes du hors-travail et comment elle force à recalculer la redistribution du temps restant :

– Dans la pause du matin, il y a le temps de faire quoi ?
 – Disons, tu as le temps de manger un peu tranquillement, le temps de discuter est plus long, le temps de se laver les mains... Parce que 21 minutes, tu enlèves le temps d'aller aux toilettes, de te laver les mains... On a calculé, hein ! Il y en a qui se sont mis à calculer ce matin, il te reste là, actuellement, 4 minutes... Et on prend la pause à côté [de la chaîne], parce que avant c'était beaucoup plus loin. 4 minutes pour 21 ça fait qu'il te reste 17 minutes. Le temps de se faire chauffer son plat au micro-ondes, ça prend deux trois minutes... [...] On mange avec un lance-pierre quoi. Mais une demi-heure c'est... [Pause] Disons, on ne mange pas lentement, mais on mange pas vite non plus. C'est limite, mais ça passe. 21 minutes... Disons que sur 31 minutes on a 20 minutes pour manger tranquillement. (Henri, montage, habillage caisses, 54 ans)

- 16 Des gestes habituels sont ordonnés et distribués en 31 minutes dans un temps de pause qui est vu comme à peine suffisant pour accomplir le strict nécessaire pendant le temps du casse-croûte (« c'est limite, mais ça passe »). Or lorsqu'il y a *overtime*, tout se passe comme si on rognait aux limites d'un temps qui est déjà vécu comme incompressible, que l'on s'en prenait à ce qui relève non seulement des besoins vitaux (aller aux toilettes, manger, boire un café, fumer une cigarette et discuter), mais également d'un temps pour les autres et pour soi (comme un temps intime). L'*overtime* apparaît ici comme d'autant plus insupportable pour les ouvriers du montage que c'est aussi leur dignité qui est en jeu pour un gain qui apparaît comme nul. Dans le temps de pause des ouvriers de Mulhouse, chaque minute est précieuse pour accomplir des gestes élémentaires qui ne peuvent plus être accomplis depuis l'introduction du dispositif.
- 17 Derrière l'aspect anodin de la prolongation du temps de travail en fin de poste ou la réduction de dix minutes de la pause casse-croûte, se joue donc plus largement d'autres enjeux pour les salariés, comme l'intégration directe du temps hors travail dans le temps de travail. La dimension obligatoire de l'*overtime* et le peu de profits matériels et symboliques qu'il implique sont à la source du mécontentement qu'il suscite. On verra ensuite que des dispositifs qui rabattent le temps de travail sur les variations du marché introduisent également un degré d'incertitude dans la régularité de la journée de travail et un dérèglement des comportements.

Le dérèglement

- 18 L'expérience du temps de travail ouvrier à Mulhouse se fait dans l'incorporation par plusieurs générations d'ouvriers du temps de travail industriel, des régularités cycliques du travail et de ses anticipations. Par l'introduction de l'*overtime*, il n'y a plus d'anticipation pratique possible du temps de travail d'un jour à l'autre. L'entretien avec, Mohamed montre que, dès qu'on aborde la question de l'*overtime*, il est immédiatement question de « psychologie », comme il dit, et que l'annonce de dix minutes supplémentaires a un effet néfaste pour le moral des salariés.
- 19 Il faut noter que l'*overtime* n'a pas le même effet pour les salariés lorsqu'il est annoncé en début ou en fin de poste. Ce même enquêté affirme que quelque chose est « cassé » lors de l'annonce avant la pause : les ouvriers ont l'impression que le temps « ne passe plus », de même qu'ils ne discutent plus entre eux. À partir de ces éléments, on peut supposer ici que c'est l'« ambiance » qui a été cassée, terme indigène qui évalue le rapport au travail à travers le rapport aux autres (Beaud et Pialoux, 2003, p. 143). C'est comme si les ouvriers étaient « sonnés » par l'annonce de devoir travailler plus longtemps que prévu. Comme l'explique Mohamed : « Quand on l'annonce trop tard, ça crée de la frustration parce qu'on est à deux minutes de se dire : "Ouais, on n'a pas d'*overtime*" ».
- 20 De même, le malaise dont nous font part les enquêtés se situe aussi dans le décalage entre les attentes par rapport au temps de travail et les chances objectives déterminées par le rythme de la production. La « frustration » à laquelle fait référence Mohamed lorsque l'annonce est faite plus tard dans la journée est alors la manifestation concrète de ce décalage entre leurs attentes acquises par le passé et l'état actuel des exigences de la production chez Peugeot. Dans un univers où le temps est mesuré en unités précises, l'extension du temps de travail au moment des pauses ou en fin de poste est alors un dérèglement qui rend impossible de formuler une attente journalière par rapport à un futur très proche, la prévoyance possible de la fin de la journée de travail.

- 21 Sans pour autant être une situation comparable à celle des travailleurs précaires, intérimaires ou journaliers, dont la disponibilité temporelle est maximale, PSA augmente la disponibilité temporelle d'une main-d'œuvre déjà présente sur le lieu de travail. Il ne s'agit pas d'un retour aux fabriques du XVIII^e siècle, mais de la modification de la « norme temporelle de travail » au nom du redressement de l'entreprise pour un secteur épargné jusqu'à présent par les aléas de la nouvelle économie capitaliste.
- 22 L'extension absolue de la journée de travail et l'introduction d'une incertitude dans celle-ci ne peuvent donc être comprises que dans un double contexte : d'une part, l'affaiblissement des instruments collectifs de défense des salariés et, d'autre part, une augmentation des exigences au travail avec l'argument de la garantie de l'emploi par PSA. Cependant, les attitudes ouvrières ont souvent tendance à manifester une volonté de réduire au minimum l'imprévisible et donc le risque. On verra enfin que les différentes formes de résistance et de contestation des régimes horaires et leurs modifications sont alors déterminés par la « norme temporelle de travail » en vigueur.

L'impossibilité de gérer son temps

- 23 Dans le contexte « normal » du capitalisme industriel, c'est-à-dire en dehors des périodes de crise, les luttes autour de la journée de travail prennent la forme d'un conflit permanent entre contremaîtres, soucieux de prolonger la journée de travail au-delà des limites fixées par la loi, et ouvriers et délégués, soucieux de faire respecter les accords régulant le temps de travail. C'est de cette manière que les « minutes volées » lors des pauses, au début ou en fin de poste, deviennent un des principaux enjeux de lutte des acteurs à l'usine sous la « norme fordienne ». Autrement dit, la norme temporelle fait l'objet d'usages variés selon les contextes et les propriétés sociales des salariés.
- 24 C'est de cette manière que les minutes en plus ou en moins, au début ou en fin de pause, ou au début ou en fin de poste, deviennent un des principaux enjeux de lutte des acteurs de l'atelier sous la « norme fordienne ». À ce sujet, le récit de Robert Linhart dans *L'Établi* (1981) est éclairant à deux titres. D'une part, il rapporte comment la direction de Citroën parvient à raccourcir en toute discrétion les pauses d'une minute, et donc à prolonger d'autant la journée de travail dans un atelier de montage. D'autre part, il montre aussi comment face aux tentatives extra-légales de la part de la direction de prolonger le temps de travail, parfois, les ouvriers rattrapent ces minutes en refusant de reprendre le travail.
- 25 En un certain sens, les attitudes décrites par Robert Linhart autour du temps dans un atelier automobile des années 1970 n'ont pas profondément changé jusqu'à l'introduction d'un dispositif comme l'*overtime*. Pourtant, celles-ci font plutôt l'objet de compromis et d'arrangements permanents entre ouvriers, syndicats et petite maîtrise que de conflits – c'est seulement de manière exceptionnelle que les compromis débouchent en des conflits plus ou moins ouverts. Ainsi, aujourd'hui plusieurs facteurs permettent à un opérateur de faire des entorses aux normes horaires : la nature du travail réalisé, la relation avec le chef, l'âge, les restrictions médicales, les relations avec les collègues, etc.
- 26 L'introduction de l'*overtime* vient perturber l'équilibre provenant de ces possibilités d'entorses ou d'arrangements avec la maîtrise. Dans l'exemple suivant, nous pouvons voir comment deux opérateurs (d'âges différents, 25 ans et 54 ans, ce dernier ayant des capacités restreintes) d'un même secteur travaillant sur le même poste qui offre une autonomie relative sont affectés différemment par l'*overtime*. Mathieu, jeune ouvrier à l'atelier ferrage, dans un poste de

« chargeur⁵ », explique avec tranquillité que dans son secteur, où le travail a pourtant la réputation d'être très physique, la plupart des salariés ont encore relativement le contrôle de leur rythme de travail. Il rapporte également que, certes, il trouve l'*overtime* « agaçant », mais que malgré le dispositif, les ouvriers comme lui sont « moins tendus », ont davantage « le temps de rigoler » et peuvent prendre des pauses plus longues :

Quand t'es en ligne, t'as moins de temps, la cadence, elle est à suivre. Au ferrage, t'es moins tendu, moins stressé par les cadences, donc t'as plus le temps de rigoler, on prend des pauses plus longues aussi si on veut. Tu maîtrises ton travail, donc tu arrives à déborder un peu sans que le chef te dise rien. [Nous l'invitons à développer] Si tu veux, en fait, au montage c'est la ligne qui fait ton rythme, au ferrage c'est toi qui fait le rythme de ta ligne. Plus tu bosses vite, plus tu vas mettre des pièces. Plus tu bosses lentement, plus tu auras du mal à les remplir. En fait, c'est toi qui fais le rythme. Donc, tu peux bosser vite comme lentement et, selon comment tu bosses, tu peux arriver à faire en sorte d'avoir ton convoyeur qui est rempli. Après tu peux sortir fumer une cigarette vite fait, ou alors prendre des pauses plus longues, voilà. Et les chefs disent rien parce qu'ils savent que ça marche. Ils savent eux ceux qui travaillent bien et ceux qui travaillent pas bien. Et ceux qui bossent bien ils rattraperont si ça se vide. (Mathieu, ferrage, 25 ans)

27 On retrouve ici les différents éléments qui permettent à un ouvrier d'avoir une forme d'autonomie dans l'organisation de son temps malgré l'*overtime*. Jeune et en bonne santé, il arrive sans problème à suivre la cadence nominale. En dehors d'une ligne de montage, il peut lui-même imposer un rythme de production. Enfin, la relation avec l'encadrement direct compte également, puisque son responsable d'unité ferme les yeux sur les temps de pause, tant que la production est assurée, alors que d'autres chefs ont la réputation de faire du zèle sur les horaires. En somme, un jeune opérateur comme lui, sans qualification pour les tâches qu'il exécute et avec une certaine expérience sur un poste qui fait de l'approvisionnement sur un robot, peut partir en pause cinq minutes plus tôt et revenir cinq minutes plus tard par rapport aux horaires fixés par les temps de production, voire s'accorder des temps de pause en dehors des pauses prévues par la direction, ce qui constitue une marge de manœuvre importante par rapport aux normes horaires fixées par la production. Certains opérateurs peuvent travailler au cycle normal du robot, c'est-à-dire à une « cadence nominale ». Mais un robot peut être programmé pour travailler plus vite que cette cadence nominale. De cette manière, Mathieu peut travailler plus vite que le cycle, de sorte qu'il peut remplir les encours et prendre des temps de pause supplémentaires.

28 Ce discours change radicalement lorsqu'on s'intéresse à l'expérience du temps de travail depuis l'introduction de l'*overtime* d'un salarié avec des restrictions médicales. Nous avons réalisé deux entretiens (en 2014 et en 2017) avec Jean-Pierre, 54 ans et ouvrier au ferrage dans le même secteur que Mathieu (ils se connaissent). Entre ces deux entretiens, il a pris plusieurs mois d'arrêt maladie suite à une incapacité à « tenir » son poste. Dès lors, il explique que, pour des salariés âgés et ayant des restrictions médicales, il devient de plus en plus difficile d'atteindre la production journalière, de même qu'il devient de plus en plus difficile, sinon impossible, d'accumuler des pièces en amont et de gagner des minutes de pause supplémentaires. En ce sens, un dispositif comme l'*overtime* vient perturber l'équilibre fragile entre les exigences du travail et les capacités restreintes d'une partie croissante de la main-d'œuvre. Nous lui rapportons les propos de Mathieu lors de notre entretien, avec l'impression qu'il s'agit d'une constante pour les ouvriers de son secteur :

Après, Mathieu, il t'a dit ça aussi par rapport à lui. Lui, il est beaucoup plus jeune que moi. Il a dit que ça le perturbe et que ça l'embête. Moi aussi

quelque part, parce que... [il réfléchit] c'est vrai, moi le casse-croûte c'est vachement important. Les dix minutes pour moi quand t'es physique et quand t'es limite physique durant la journée, moi dix minutes c'est quand même vachement important. [...] Moi je peux plus, parce que mon corps il demande beaucoup plus de récupération... Quand j'ai fait ma prod, et quand je dois faire des *overtime*, là ça m'embête. Quand ça tombe dans le casse-croûte, franchement ça m'embête. Sérieux, là, le moral, je l'ai dans les chaussettes parce que... dix minutes c'est vachement important pour le repas. Parce que je prends le repas jamais à domicile. Toujours là-bas. Ça veut dire que je prépare mon repas à la maison, je l'emmène et quand je rentre je mange plus. Ni le soir, ni... J'ai toujours fait ça, depuis des années. Parce que j'estime que je mange mieux comme ça à des heures bien précises que de manger à tord et à travers quand tu rentres. (Jean-Pierre, ferrage, 54 ans)

29 À partir de ces deux exemples, on peut voir comment l'introduction de l'*overtime* modifie la gestion du temps de travail des salariés. Deux opérateurs, d'un même secteur, mais d'âges différents, sont affectés différemment par l'*overtime*. Pour des ouvriers avec des restrictions médicales comme Jean-Pierre, la pause casse-croûte n'est plus seulement un moment de sociabilité, mais elle doit leur permettre également de récupérer leur fatigue. Lorsque l'*overtime* a lieu lors de la pause du matin, Jean-Pierre n'a plus le temps de récupérer ses forces, ce qui par la suite affecte son moral. À cela s'ajoute l'irrégularité introduite par le dispositif dans ses habitudes alimentaires. On retrouve le thème déjà mentionné plus haut sur l'utilisation du temps de pause et comment cette utilisation est affectée par l'*overtime*, mais l'on voit aussi comment, pour des ouvriers comme lui, les exigences du travail ouvrier se rapprochent dangereusement des limites physiques et morales.

30 L'*overtime* introduit une variation *a priori* négligeable sur la quantité de temps de travail. Nous avons vu qu'il provoque principalement une fatigue morale ou psychique chez les ouvriers sous la forme d'un énervement. Il faut néanmoins noter que certains enquêtés, principalement les ouvriers âgés et/ou ayant des restrictions médicales (à l'image de Nicole ou Jean-Pierre) font mention de conséquences en termes de fatigue physique. D'autres dispositifs de surtravail introduits dans le « nouveau contrat social » vont en effet contribuer à la manifestation verbalisée d'une fatigue physique chez les ouvriers enquêtés⁶.

31 L'imposition de nouvelles normes temporelles de travail nécessitent de la part des organisateurs de la production un effort considérable pour qu'elles deviennent une habitude acquise chez les ouvriers. Le recours fréquent à l'*overtime* à l'usine apparaît comme la nouvelle norme à laquelle les ouvriers devront s'habituer. Pourtant, comme par le passé, les changements dans le cadre temporel suscitent des oppositions de la part de la main-d'œuvre⁷.

Contester le cadre temporel ou contester au sein du nouveau cadre temporel ?

Contester les excès du dispositif

32 D'après Edward P. Thompson ([1967] 2004), les tentatives d'imposition du cadre temporel du capitalisme industriel se sont d'abord heurtées aux vieilles habitudes ouvrières au travail. Puis, toute une série de dispositifs qui allaient de la

suppression de jours religieux fériés à la mise en place de pointages mécaniques à l'embauche, en passant par un système d'amendes, a contribué à l'imposer. C'est seulement à mesure que la nouvelle discipline horaire était appliquée que « les ouvriers commencèrent à se battre non contre le temps, mais à propos du temps » (*Idem*, p. 70), c'est-à-dire à formuler des revendications dans le nouveau cadre temporel du travail industriel, comme la réduction de la journée de travail. Le nouveau cadre temporaire et ses limites maximales et minimales introduites par le dispositif de l'*overtime* font qu'individuellement et collectivement, les ouvriers vont développer des pratiques de gestion du temps et de contestation dans les nouveaux cadres fixés par cette norme.

33 La mise en place de l'*overtime* peut être interprétée comme une tentative par la direction du groupe d'intégration arbitraire du temps hors travail des ouvriers dans le temps de travail. Ceci modifie la manière dont vont se formuler les contestations à la norme horaire, puisque les mobilisations que vont susciter les *overtime* visent non pas tant à contester le nouveau cadre temporel que ses excès. En effet, la plupart des entretiens réalisés avec des ouvriers soumis au dispositif ont montré que ce qui est en cause c'est le non-respect des règles du rallongement horaire par la direction. Fin 2016, la direction du site a recours massivement à l'*overtime* pour rattraper les programmes de production, ce qui provoque du mécontentement chez les syndicalistes et quelques débrayages inattendus de la part des ouvriers.

34 Lors d'un entretien collectif réalisé début 2017 au local de la CFDT sur le site de PSA, les militants cédétistes évoquent les effets du rallongement horaire. La rhétorique contre l'*overtime* de ces syndicalistes s'en prend à trois aspects de la mise en place du dispositif. Tout d'abord, c'est l'utilisation « abusive » de l'*overtime* qui est en cause, dans la mesure où ils seraient prêts à accepter le rallongement horaire si celui-ci avait lieu moins souvent. : « Ça reste une fois dans la semaine, allez... » De la même manière, les raisons qui déterminent la nécessité de « rattraper » la production par un rallongement horaire (l'état du marché mondial ou national, une panne dans un autre secteur, une faille dans la chaîne d'approvisionnement des pièces, une grève chez un sous-traitant, etc.) sont inconnues des ouvriers de production et même des moniteurs qui informent les ouvriers de l'*overtime*. Comme l'explique en entretien un militant CFDT du montage : « Si tu veux, aujourd'hui il y a plus d'explication correcte de l'*overtime*. » Il n'y a aucune sorte de justification de la nécessité de produire plus de voitures, nécessité qui apparaît incongrue aux yeux des ouvriers. L'effet produit est une montée des tensions entre moniteurs et ouvriers, sans que la colère se dirige contre la source du mécontentement : la mise en place du dispositif à travers le « nouveau contrat social ». Enfin, l'aspect informel de l'annonce de l'*overtime*, lancé par un cri au bout de la ligne (« à la criée » dira avec humour l'un d'entre eux), est mal vécu par des salariés qui ne comprennent pas le sens de produire quelques voitures en dix minutes de plus. Ce qui est évident pour les chefs et pour la direction leur apparaît comme arbitraire (« Ils justifient plus rien », affirme un délégué du ferrage). C'est comme si leur temps ne leur appartenait plus intégralement, c'est-à-dire comme si l'entièreté de leur temps était appropriable par l'entreprise.

Organiser des débrayages contre l'*overtime*

35 De fait, il est difficile de voler des minutes de pause supplémentaires sur une ligne de montage, principalement car celle-ci apparaît comme un moyen « naturel » de contraindre le temps de travail des ouvriers (Pécout, 2001). De la

même manière, dans certains postes où les ouvriers jouissent de plus d'autonomie comme au ferrage, des logiciels informatiques enregistrent le moment de début et de fin du travail, ainsi que les défauts. Le système informatique permet donc aux chefs de savoir à quel moment un ouvrier a cessé de travailler ou a quitté son poste. Pourtant, des arrangements localisés existent entre les différents acteurs de la production. Un ouvrier du montage rapporte, par exemple, qu'il est possible de demander à son moniteur de le remplacer cinq minutes avant la pause pour aller aux toilettes. De même, nous avons déjà mentionné qu'au ferrage les ouvriers peuvent faire de l'avance sur la production et prendre ainsi dix minutes de pause supplémentaires.

36 Ces arrangements peuvent se transformer en une opposition plus ou moins ouverte dès lors que la direction ne respecte pas ses engagements. Ainsi, mercredi 23 novembre 2016 au matin, plusieurs ouvriers du montage ne respectent pas l'*overtime* lorsque la direction l'annonce à 10 h 38, c'est-à-dire huit minutes après le « délai normal ». Dans l'équipe de l'après-midi, le même jour, plusieurs ouvriers de l'atelier habillage portes débrayent eux aussi pendant quelques minutes après la pause de 18 heures suite à l'annonce d'un nouvel *overtime*. Un an plus tôt, au moment de la fermeture d'une partie du montage pour travaux, pendant un mois, un groupe d'intérimaires organisés autour d'un militant CGT, refusent systématiquement de faire l'*overtime*. Si l'on s'attarde sur le registre de ces contestations, on observe que pour les ouvriers, la direction « abuse » du dispositif (il y en a trop et trop souvent) en même temps qu'elle ne « respecte pas les règles » établies par le « nouveau contrat social » (elle annonce le rallongement horaire au-delà du « délai normal »).

37 Dans cet extrait d'entretien, Henri (non syndiqué, mais proche de la CGT) revient sur le court débrayage qu'il a organisé au montage contre les « excès » de l'*overtime* :

C'était un [chef] qui avait dit *overtime*, mais il avait dépassé la limite. 10 h 30 maximum, mais à 10 h 45 : *overtime*. Alors j'ai dit : « Hors de question ! Vous êtes hors limite ! Moi, je le fais pas ». Du coup, le collègue à côté : « Ah ben, moi non plus ! » L'intérimaire au-dessus : « Moi non plus ! » On était en personnel assez compressé, il manquait du monde, on était trois à sortir, plus un quatrième, qui nous a suivis au dernier moment, qui depuis est parti en retraite. Quatre personnes, la ligne s'arrête. Voilà. Les autres ils sont restés comme ça, comme des abrutis au poste.

38 De la même manière, dans le récit que fait Nicole de son débrayage contre le dispositif en tournée de l'après-midi ce 23 novembre, ce sont également les excès qui sont pointés du doigt. Au moment de la pause de 18 heures, des délégués CGT arrivent pour faire une prise de parole. Les salariés de l'équipe de Nicole affirment qu'ils ne supportent plus le recours « abusif » au dispositif :

On a fait grève une fois... On était pas beaucoup. [Nous l'invitons à développer] On était malins, on était plus malins que la direction. Parce que la CGT était venue, il y avait Robert [délégué CGT], il y avait plusieurs délégués. Donc, ils ont fait un petit discours. Et donc on a parlé de cet *overtime* qui nous gonfle. Comme on voulait pas faire *overtime*, donc on leur a dit. [...] On a été plus malins, on a dit que plutôt que de se faire remplacer, on a pas repris le poste après la pause. On a fait grève tout de suite, au lieu de reprendre à 18 h 21, on reprend à 18 h 31.

39 Ainsi, il y a dans ces récits de débrayages quelque chose comme une « opposition » dans le sens de Bélanger et Thuderoz (2010), c'est-à-dire un « comportement social original de la part d'individus inscrits dans une relation d'emploi asymétrique, visant à se soulager d'une discipline managériale qui les contraint, et reconquérir un temps, un espace et un travail "à soi" ». Ces

« microdébrayages » ont alors une portée limitée dans la mesure où ils ne s'opposent pas forcément à l'ordre de l'entreprise, mais ils expriment principalement un « ras-le-bol » face aux « excès » de la direction. La direction de l'usine elle-même cherche à minimiser la portée de ces débrayages puisqu'elle a fait appel à des remplaçants (de la tournée de nuit ou de certains syndicats), afin de compenser les voitures « perdues » par les débrayages avec des *overtimes* supplémentaires pour la tournée de nuit. Elle peut également chercher à minimiser cette fois-ci les conséquences du débrayage : le chef de Nicole dit aux grévistes qu'à cause d'une panne dans un autre secteur il n'y aura finalement pas d'*overtime* à 20 h 32, ce qui rend leur grève inutile.

40 Enfin, ces débrayages révèlent qu'une fois le dispositif mis en place, la norme temporelle se voit modifiée dans l'esprit des salariés. Il est presque impossible de formuler une revendication équivalente face à la flexibilité horaire de l'*overtime*, puisque l'insignifiance apparente des dix minutes supplémentaires empêche de revendiquer une majoration (comme le disent la plupart des enquêtés, l'*overtime* est invisible sur la fiche de paie). Enfin, ces débrayages ne s'inscrivent pas dans une stratégie syndicale consciente. Ils sont l'œuvre d'ouvriers proches de la CGT, ou de militants syndicaux isolés dans un secteur. Il s'agit aussi de débrayages ponctuels qui sont tout au plus épaulés par les syndicats qui cherchent principalement à produire un discours autour du dispositif pour que ces actions dépassent les initiatives individuelles dispersées.

Conclusion

41 La crise économique offre une multitude d'éléments nouveaux pour étudier les transformations de la condition ouvrière contemporaine. Nous avons voulu démontrer dans cet article en quoi l'introduction d'un dispositif de modulation du temps de travail selon les fluctuations des commandes modifie la norme temporelle de travail pour un groupe jusqu'à présent protégé des nouvelles formes de disponibilité temporelle. Tout d'abord, l'*overtime* constitue une intégration du temps hors travail dans le temps de travail en réduisant les maigres interstices qu'accorde le travail à la chaîne. Il implique ensuite une perte d'autonomie pour certains salariés, notamment les ouvriers âgés ou avec des restrictions médicales. Enfin, en institutionnalisant l'irrégularité, il modifie le cadre temporel dans lequel sont formulées les revendications à l'égard de la norme horaire. De manière générale, en réalisant une adéquation plus directe entre les variations d'un marché en crise et l'organisation du temps de travail, l'*overtime* devient une maîtrise du temps des salariés par le temps des marchés.

42 L'introduction d'un dispositif de rallongement horaire chez Peugeot-Mulhouse n'a été possible que dans un contexte où la peur de la perte de l'emploi et des fermetures de sites autorisent les directions des groupes industriels à demander des « sacrifices » à leurs salariés. Nous sommes toujours loin d'un rapprochement de la journée de travail du « maximum interdit » de Grossin (1969) ou de ses « limites morales » de Marx ([1867] 2017), à partir duquel la force de travail ne pourrait plus se reconstituer en raison d'un épuisement physique ou psychique. Les dynamiques actuelles de la production industrielle tendent à montrer plutôt qu'il ne s'agit pas seulement de produire plus avec moins de moyens, mais de produire quand cela est nécessaire à travers l'importation dans l'industrie de modèles de gestion de la production, de la main-d'œuvre et du temps de travail d'autres secteurs de l'économie. Pour le moment, la nouvelle disponibilité temporelle exigée chez Peugeot-Mulhouse est déconnectée d'une instabilité de l'emploi et de revenus irréguliers, puisque l'emploi (et le statut qui lui est associé)

est toujours présenté comme l'ultime argument face aux exigences de l'entreprise.

Bibliographie

BEAUD Stéphane et PIALOUX Michel (2003), *Violences urbaines, violences sociales. Genèse des nouvelles classes dangereuses*, Paris, Fayard.

BELANGER Jacques et THUDEROZ Christian (2010), « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue française de sociologie*, vol. 51, 427-460.

DOI : 10.3917/rfs.513.0427

BOISARD Pierre et FERMANIAN Jean-David (1999), « Les rythmes de travail hors normes », *Économie et Statistique*, n° 321-322, 111-131.

DOI : 10.3406/estat.1999.6191

BOUFFARTIGUE Paul (avec la collaboration de Boutellier Jacques) (2012), *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Paris, Presses universitaires de France.

BOUQUIN Stephen (2006), *La Valse des écrous. Travail, capital et action collective dans l'industrie automobile (1970-2004)*, Paris, Syllepse.

DEVETTER François-Xavier (2006), « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités*, n° 4. [En ligne] <http://temporalites.revues.org/366>

DOI : 10.4000/temporalites.366

DURAND Jean-Pierre (2004), *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil.

GROSSIN William (1969) *Le Travail et le Temps. Horaires, durées, rythmes*, Paris, Anthropos.

HATZFELD Nicolas (2002), « La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux », *Terrain*, n° 39, 33-48.

HATZFELD Nicolas (2005), « Du règne du chronomètre au sacre du temps virtuel. Une histoire de succession aux usines Peugeot (1946-1996) », *Le Travail nous est compté*, La Découverte, 60-70.

LINHART Robert (1981), *L'Établi*, Paris, Les Éditions de Minuit.

MARX Karl ([1867] 2017), *Le Capital. Livre 1*, Paris, Les Éditions Sociales.

PECOUT Marie-Noëlle, « Identité professionnelle et maîtrise du temps. La fabrication et la maintenance », dans DURAND Claude et PICHOT Alain (dir.), *Temps de travail et temps libre*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2001, 37-47.

PIALOUX Michel (1992), « Alcool et politique dans l'atelier. Une usine de carrosserie dans la décennie 1980 », *Genèses*, n° 7, mars 1992, 94-128.

DOI : 10.3406/genes.1992.1108

THOEMMES Jens (2008), « Sociologie du travail et critique du temps industriel », *Temporalités*, 8. [En ligne] <http://temporalites.revues.org/92>

DOI : 10.4000/temporalites.92

THOMPSON Edward P. ([1967] 2004), *Temps de travail, discipline et capitalisme industriel*, Paris, La Fabrique.

Notes

1 On peut citer l'exemple relativement médiatisé de l'usine Smart en Moselle, où la direction de l'entreprise a organisé un référendum proposant le passage aux 39 heures payées 37, en échange du maintien de l'emploi jusqu'en 2020.

2 Syndicat indépendant de l'automobile, organisation propatronale issue de la Confédération des syndicats libres.

3 Voir à ce sujet le double numéro de *Travail et Emploi* de 2014 coordonné par Anne Bory et Sophie Pochic sur les « expériences et contestations des restructurations ».

4 Comme beaucoup d'autres ouvriers qui ont travaillé plusieurs années sur une ligne de montage, elle a développé des restrictions médicales. Dans son cas, l'hypertension l'empêche de travailler en horaire de doublage.

5 Comme son nom l'indique, le « chargeur » charge des « moyens » (des pièces détachées) sur un robot. Une fois assemblées, il appuie sur un bouton pour activer le robot qui vient ensuite souder les pièces.

6 Notamment la modification de la modulation collective du temps de travail sous la forme de l'organisation de cycles de travail de six jours. Il n'est pas question dans ce cas de quelques minutes de travail supplémentaires au moment de la pause ou en fin de poste pour « rattraper » une poignée de voitures, mais de plusieurs journées de travail supplémentaires (jours fériés y compris).

7 C'est ce que rapporte Nicolas Hatzfeld (2005) dans son histoire de la mise en place du chronométrage à Peugeot-Sochaux dans les années 1940-1950 : la direction tente de désamorcer le mécontentement ouvrier en institutionnalisant un service autonome de chronométrage.

Pour citer cet article

Référence électronique

Juan Sebastian Carbonell, « « Dix minutes, c'est rien » », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 12 | 2018, mis en ligne le 01 mai 2018, consulté le 27 octobre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/3597> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/nrt.3597>

Auteur

Juan Sebastian Carbonell
ENS-Ulm – Centre Maurice Halbwachs

Droits d'auteur



La Nouvelle Revue du Travail est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.