

Union
syndicale
Solidaires

Et voilà...

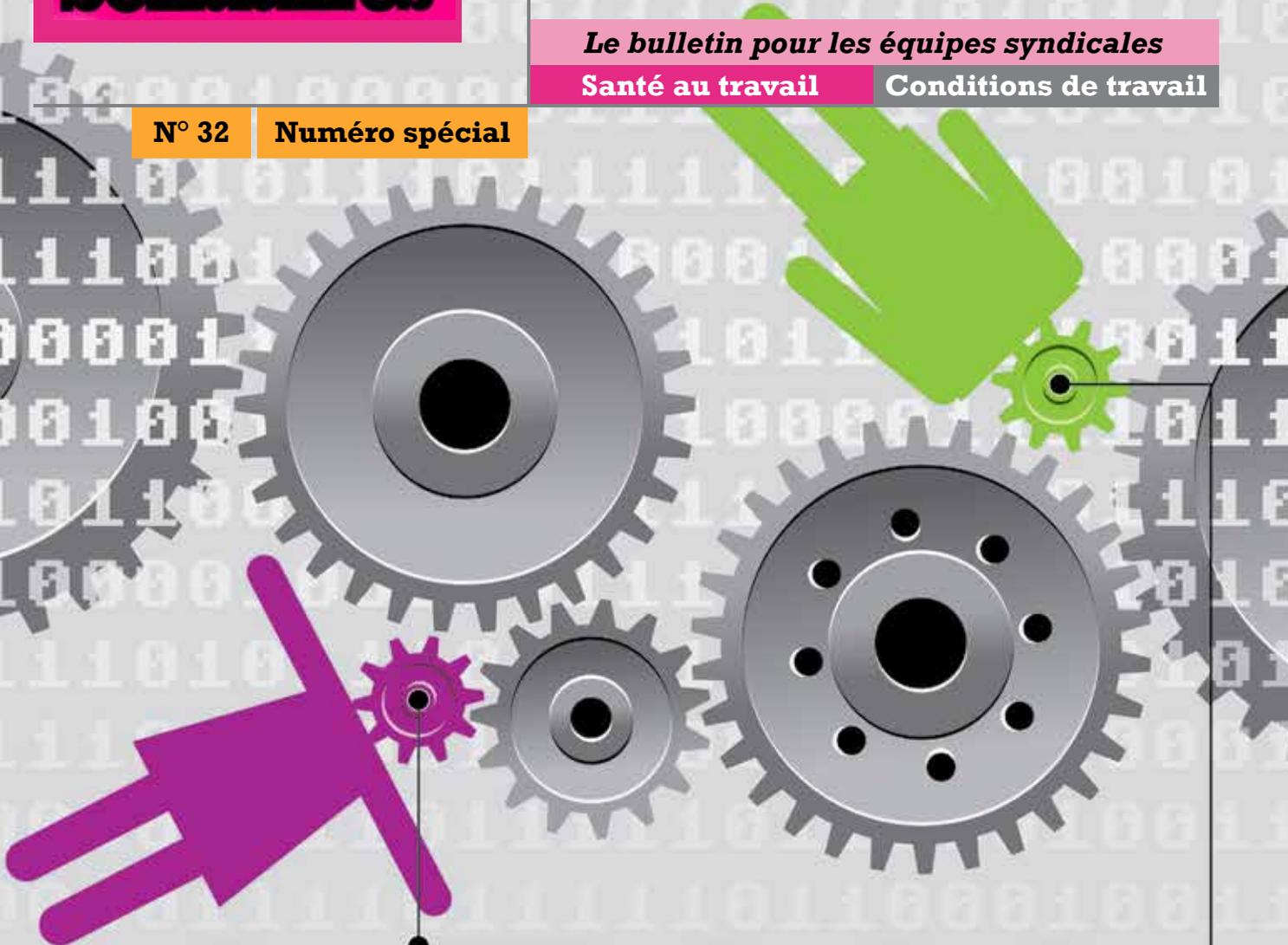
Le bulletin pour les équipes syndicales

Santé au travail

Conditions de travail

N° 32

Numéro spécial



LEAN

MANAGEMENT

Décembre 2014 - Janvier 2015



26

Sommaire

Actualités p. 3

Lean, Toyotisme, Kaizen, 5S, etc., Face aux nouvelles organisations du travail, Quelles actions pour les équipes syndicales de Solidaires ?

Les nouvelles formes d'organisation du travail et comment y faire face ? p. 4

Tentative de résumé de la journée

Les invités p. 7

- Les évolutions des organisations du travail, résumé de l'intervention de Danièle Linhart
- Les évolutions des organisations du travail, résumé de l'intervention de Sidi Mohammed Barkat

Les intervenants p. 9

- Techno centre de Renault p. 9
- L'arrivée du Lean à Thalès p. 10
- Les effets du lean dans une entreprise de maintenance ferrovière p. 11
- Hôpitaux de Paris p. 12
- Pôle emploi : « déjà un acte de Lean » p. 14
- Lean management, TMS et prévention en Belgique p. 15
- Centre Scientifique et Technique du Bâtiment p. 16
- ELAN : le lean à La Poste p. 17

Conclusion de la journée..... p. 18

Pour aller plus loin p. 19

- Mr ELAN de Sud Poste 91
- Penser à l'envers - Travail et organisation dans l'entreprise japonaise de Benjamin Coriat
- Revue Travail et changements :
Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question
- Revue Pistes : Vitalité des activités et rationalité du Lean : deux études de cas
- ANACT : L'impact du lean sur le risque psychosocial vu par un médecin du travail
- Rue 89 : La méthode « lean », le retour du pire du travail à la chaîne
- MEDIAPART : Lean et Grand Dialogue ? Des doutes...(Episode 6)
- Lean à la Poste : Le Rapport Kaspar ? Aveugle ou complice ?
- Revue Activités : Dossier Lean :
Que faire du Lean ? Le point de vue de l'activité



lean. Toyotisme. Kaizen. 5S. etc.. Face aux nouvelles organisations du travail. Quelles actions pour les équipes syndicales de Solidaires ?



Le 30 janvier 2014, la commission santé et conditions de travail de Solidaires organisait une journée d'échanges et de réflexions sur le Lean Management au musée social de Paris. Cette journée a réuni environ 200 personnes dont deux tiers de militant-e-s de Solidaires et un tiers d'experts CHSCT, ergonomes, médecins du travail, psychologues du travail, etc.

Au congrès de juin 2011 de Solidaires nous avons adopté le texte suivant (extraits):

« Le contexte de concurrence exacerbée par une baisse des profits liés au travail a non seulement eu comme conséquence l'émergence de la « financiarisation » de l'économie mais une transformation de l'organisation du travail...

... L'organisation moderne du travail demande désormais à chaque salarié, y compris les cadres (surveillés notamment par leurs micro-ordinateurs), de se transformer en bureau du temps et des méthodes pour soi-même, sachant que ni les objectifs fixés par la hiérarchie ni les moyens ne sont négociables. Dit autrement, le management moderne exige que chacun fasse de soi l'usage le plus productif possible...

... Les réorganisations des entreprises privées et publiques, ainsi que l'organisation du travail (généralisation du benchmarking), ne doivent pas se faire au détriment des salarié-e-s, par la dégradation de leur santé physique et mentale. Dans la théorie patronale, ces processus s'accompagneraient de phases, en particulier de dépression, dont les conséquences mènent des salarié-e-s à se bourrer de médicaments et au suicide. Nous devons combattre ces pratiques. »

La commission santé et conditions de travail de Solidaires avait fait le constat que nombre

d'équipes syndicales de Solidaires étaient confrontées à la mise en place de nouvelles formes d'organisations du travail qui ne cesse d'augmenter dans tous les secteurs (industrie, Chimie, Poste, Hôpitaux, SNCF, Société de service, Fonction publique, etc.). Cette commission avait donc proposé une journée d'échanges et de travail, sur l'analyse nécessaire que nous devons en avoir pour construire, développer et déployer l'action syndicale.

La journée était organisée autour d'une matinée de rencontre, débats et échanges avec des chercheurs. A partir de perspectives conceptuelles singulières, Danièle LINHART et Sidi Mohammed BARKAT ont tenté d'éclairer différents versants du travail, pris dans l'étau des organisations actuelles. Ces deux chercheurs travaillent et développent depuis de nombreuses années des analyses sur les nouvelles organisations du travail et leurs évolutions, notamment vis-à-vis du Taylorisme et en lien avec les évolutions du capitalisme.

La journée s'est poursuivie par une après-midi où des équipes syndicales et intervenants confrontés à l'arrivée dans leurs entreprises du *lean management*, sous ses différentes formes, et ont expliqué leurs stratégies syndicales pour y faire face. Nous avons eu des échanges et débats sur les pistes et outils à définir et construire, ainsi que sur les campagnes à mener.

Ce numéro d'**Et voilà** retrace les principaux échanges et pistes syndicales qui se sont dégagés de cette journée ●



Les nouvelles formes d'organisation du travail et comment y faire face ?

La journée du 30 janvier a débuté par les interventions de Danièle Linhart, sociologue, chercheuse au CNRS et de Sidi Mohammed Barkat, philosophe et professeur d'ergonomie qui ont

été l'occasion de revenir sur la nature du contrat salarial, caractérisé par sa nature de subordination. Le salarié accepte d'obéir et de se trouver par là même dépossédé de son temps, de son libre arbitre. Cette dépossession pose d'emblée un problème démocratique ; pour la rendre acceptable et faire renoncer le salarié au contrôle de son temps, les méthodes techniques de coercition (organisation taylorienne notamment, indicateurs, qualité) sont déployées avec en parallèle la production d'une idéologie qui les rend légitimes. L'après-midi s'est poursuivie autour de la description et la mise en débat des stratégies et actions initiées par des équipes syndicales pour faire face à ces nouvelles organisations du travail.

Continuité historique

Les idées de l'ingénieur consultant F.W.Taylor sont apparues dans un contexte d'immigration aux Etats-Unis, et ses méthodes ont facilité l'embauche de travailleurs sans compétence industrielle, comme d'anciens agriculteurs. La division du travail, au cœur de ses méthodes, était censée profiter à

l'employeur (meilleure productivité) et à l'ouvrier (emploi, salaires meilleurs, pénibilité moindre) : « *one best way* ». Le postulat était le suivant : les ouvriers détiennent les métiers, il faut donc s'emparer de leurs connaissances et les confier aux techniciens et ingénieurs pour les déposséder au nom de l'objectivité de la science, et du bon sens. Une véritable expropriation du savoir, au profit des employeurs, mais également aux yeux de Taylor au bénéfice d'une prospérité permise par la démocratisation de l'emploi. Cette dépossession était d'une violence inouïe, par destruction des métiers, mais au moins les salariés en étaient-ils conscients.

Avec Ford est fait un pas de plus dans la violence faite aux ouvriers avec l'irruption du travail à la chaîne : on observe jusqu'à 83% de turn-over dû à un stress et un harcèlement énorme. Ce système s'appuyait sur un discours très travaillé autour du développement, des bienfaits économiques, pour légitimer sa violence : Ford a même été présenté comme Prix Nobel (avant d'être reconnu pro nazi), et ses idées ont même séduit la gauche productiviste, qui en échange travaillait à une

rétrocession la plus élevée possible de la richesse produite aux travailleurs. L'idée maîtresse restait de ne pas payer les savoirs, les métiers. Mais la violence faite aux travailleurs était plus élevée encore (cf. film « *Les temps modernes* »), et la contestation sociale (mai 68 entre-autres), la crise économique, la mondialisation ont limité l'expansion de ces méthodes de travail. D'autant que le passage d'une activité industrielle vers une activité tertiaire rendait ces logiques moins pertinentes ou applicables.

Le management moderne : quoi de neuf ?

Le LEAN : pour nos chercheurs, il s'agit du même principe de départ, celui de Taylor, mais relooké : « pomper les savoirs » puis organiser le travail derrière, mais d'une manière plus pernicieuse ; faire en sorte que chaque salarié s'applique à lui-même les principes tayloriens. Les salariés sont sommés d'être les relais de cette logique de l'entreprise, par nature « court-termiste ». Dans ce cadre, le support idéologique est indispensable pour obtenir l'acceptation d'un consensus autour de la

compétitivité, le développement, la croissance, et l'emploi... la difficulté c'est de faire en sorte que le salarié s'applique à lui-même la violence organisationnelle de l'entreprise ; il faut le convaincre de la légitimité de ce fonctionnement. En vrac : développement du « participatif » dans les années 1980, détournement des lois Auroux avec la transformation des groupes d'expression en cercles de qualité, discours de promotion de la culture professionnelle, de l'esprit d'entreprise, élaboration de « règles de vie », éradication des tensions, notions de « salarié vertueux », de loyauté vis-à-vis de la hiérarchie, disposition à « se remettre en question » survalorisée, stages de cohésion en équipe (sauts en parachute, à l'élastique, marathons etc.).

Ces pratiques et discours légitimateurs se sont déployés dans le cadre général d'une individualisation systématique avec le contre-coup de mai 68 et la remise en cause toujours plus à l'œuvre des collectifs dans le travail : on demande beaucoup aux salariés, en mettant en balance l'idéal du moi, le développement personnel. Ce discours marche bien auprès des jeunes, en construction de leur identité dans un contexte sociétal très individualiste.

On assiste en parallèle à l'entretien d'une « précarisation subjective » des salariés, visant à déstabiliser y compris les salariés protégés par leur emploi (fonctionnaire, CDI), à créer une « vigilance inquiète ». Pour cela, **les employeurs introduisent du changement en permanence, sous la forme de restructurations, réorganisations, changement de logiciels, méthodes, extériorisation des tâches, de sorte que les salariés ne maîtrisent plus rien.** Pour Danièle Linhart, il s'agit d'une entreprise délibérée : « il faut secouer le cocotier » (directeur Telecom), ou « il faut produire de l'amnésie » : une manière de mettre sans cesse les salariés en situation d'incompétence, et par là-même, de les fragiliser.

Cette « précarisation subjective » peut paraître coûteuse, mais elle est nécessaire : **il n'y a pas d'exploitation sans domination.** Et cette domination passe par la casse des métiers, dans un rapport qui ne se dit pas. C'est particulièrement le cas dans la Fonction Publique ; il faut déstabiliser, rendre les agents vulnérables et inscrire cette stratégie dans la durée. On accepte la casse, mais on mise sur les nouvelles générations, formatées par les médias, la TV (voir les émissions de télé-réalité et les stratégies d'exclusions etc).

Une autre manière d'assujettissement peut prendre une technique opposée : « la DRH bienveillante », crèche, salle de sport, prestations diverses etc. L'idée est cette fois d'entretenir les salariés dans une attitude de gratitude, de les soigner pour qu'ils se maintiennent en pleine forme pour le travail. On rajoutera que cette idée ressort dans **la promotion de la notion de « qualité de vie au travail »** : il s'agit de « pacifier » la zone du travail (au sens militaire), qui devient un espace appauvri, dévitalisé. **C'est la résurrection du paternalisme.**

La disponibilité des corps, l'aliénation des sujets avec comme seul horizon la loi du profit : pour M. Barkat le constat est rude ; la question sociale est liquidée et la révolution conservatrice l'a emporté : une subjectivité de masse a été construite, favorable au patronat ; avec la généralisation de son langage (compétences, compétitivité, efficacité etc.), le formatage à l'idée de l'entrepreneuriat, de la propriété, le modelage de « salariés propriétaires », « salariés entrepreneurs ».

Cette entreprise de modelage s'est faite dans les entreprises dans le simulacre de la prise en compte des attentes subjectives des salariés, Et la question individuelle a progressivement pris la place de la question sociale, au désespoir des syndicats, seule la pensée conceptuelle peut dévoiler que les contradictions sociales existent mais se sont déplacées

vers les psychismes.

On laisse penser que l'on n'est pas dépossédé de soi au travail, en passant sous silence le rapport déséquilibré du rapport salarial, on évite la (re)constitution par les salariés d'un « territoire social », on fabrique du « simulacre » (épanouissement, qualité de vie, mérite) qui trouve son pendant à « l'extérieur » dans une société saturée de désir d'images.

Individualisation, compétitivité, le travail est devenu un corps à corps solitaire et le cordon ombilical avec la société a été coupé. Il y a un grand danger pour l'avenir démocratique : l'individualisation ne permet plus de lutter contre le déferlement idéologique, ni contre l'arrogance managériale (« il n'y a pas lieu de se plaindre », « c'est pire ailleurs »...)

Expériences et difficultés de la lutte

Démonter les mécanismes, démythifier les processus, les organisations mises en place et en dévoiler les vrais enjeux. Dénoncer voire ridiculiser les termes, expressions, les significations distordues, les « éléments de langage » qui nous asservissent (« client-fourisseur », « reporting », « cœur de métier », « poste sensible », « grille des métiers »). L'usage managérial du terme « client » employé tous azimuts, associé aux notions de « grandeur du service public », de « moyens contraints » et de « performance » doit notamment être pris comme un signal d'alerte par les équipes syndicales...

Au **techno centre de Renault**, Solidaires a fait sur cette question du langage managérial des **campagnes d'information**, des tracts, qui ont semble-t-il ralenti un peu ce matraquage sémantique et en tous cas contribué à ressouder un peu les équipes.

Démonter la sémantique patronale : nous ne sommes pas

des « *partenaires sociaux* », refuser l'euphémisation, l'évitement des tensions, les formes d'« *hygiénisme social* », le management participatif.

Former les militants, informer les salariés sur ces stratégies non dites, travailler au sein des CE pour promouvoir d'autres lignes que celle du « *consumérisme* » (également un débat météo dans les CLAS).

A Thalès la propagande managériale a exercé également son marquage sémantico-idéologique autour du LEAN ; « *devenir LEAN* », « *le LEAN change les gens et est facteur de satisfaction pour les agents* », « *communauté LEAN* », avec bien sûr de nouveaux modes d'organisation du travail ; démontage en petites briques de compétences, un « *Lego de compétences* ». Le personnel continue à lutter, au travers des CHSCT sur la question du changement organisationnel et de son bien-fondé ou sur la reconnaissance du « *choc émotionnel* » comme accident du travail par exemple.

La SNCF a fait également les frais de cette offensive managériale, avec une très nette dégradation du travail, des agents de terrain à la hiérarchie intermédiaire : à nouveau un travail fortement parcellisé, sans stock tampon et avec bien sûr une forte contrainte temporelle. Dans cette entreprise, le joli mot pour ce management : le KEISEN c'est-à-dire l'objectif d'amélioration permanente des processus de production. Maître mot : « *Qualité*

Totale », et à la clé une densification du travail, une tension maintenue sur les salariés au travers d'indicateurs, de « *reporting* » etc. Résultats : un **accroissement de absentéisme de 82%** entre 2006 et 2010, une diminution de l'autonomie procédurale, du niveau cognitif du travail, une plus grande monotonie des tâches.

Les militants de l'entreprise ont bien conscience qu'ils sont engagés dans une **guerre idéologique** et que les CHSCT sont en 1ère ligne : des recours judiciaires ont été engagés suite aux suicides. Ils encouragent les gens à faire sortir les accidents du travail et autres actions, pour que l'entreprise paye les dégâts occasionnés par ses méthodes de management. **Il s'agit bien sûr d'aller au-delà des batailles en réparation, et faire en sorte de remonter vers la question du métier et de l'organisation du travail !**

Vaste offensive également aux **Hôpitaux de Paris** suite notamment à la loi Bachelot et la tarification à l'acte : un vrai délire managérial et idéologique avec la construction de grille de métiers, de profils (subjectifs et cachés !), sur fond de polyvalence et de discours sur la nécessité d'ouverture d'esprit, et avec l'injonction aux agents de donner leurs propres objectifs... Mutualisation des salariés au sein des pôles et dans le temps, avec changement des horaires, de l'organisation. De fait, tout a été mis en œuvre pour casser les collectifs, disperser les zones de résistance,

au profit exclusif de la course à la rentabilité, aux rendements financiers. Dans le secteur de l'Assistance Publique et Hôpitaux de Paris (APHP), la lutte s'avère très difficile...

Catastrophe sociale également à **Pôle emploi**... avec l'arrivée du LEAN ; droit d'expression non respecté, désorganisation complète des métiers, autoévaluation, benchmarking individuel, primes au mérite au compte-gouttes, utilisation de la peur, déni de la réalité pratiqué comme arme pour user les agents. Les conséquences pour les agents sont immenses et se manifestent d'abord par la multiplication des conflits individuels, des « *pétages de plomb* »,

Au **Centre Scientifique et Technique du Bâtiment**, CSTB, une structure assez petite, les militants luttent pied à pied sur l'organisation prescrite du travail, lors des réunions, de commissions techniques, en argumentant jusqu'aux niveaux de détail les plus fins, sur les situations réelles. Confrontation sur les procédures donc, mais également sur les mots, les dénominations, les règles implicites.

A la **Poste**, aussitôt paru, le rapport Kaspard est adopté par la direction : Projet ELAN (Anagramme de LEAN bien entendu !). La résistance s'est mise en place rapidement en commençant par le dévoilement des intentions managériales, en diffusant le documentaire « *La mise à mort du travail* » ou en utilisant les heures d'information syndicale.

La stratégie syndicale : forcer la direction à dévoiler les programmes, éviter de se faire déborder par la succession des réorganisations (les contrer point par point), trouver des espaces d'échanges non contrôlés par la hiérarchie, former les militants, communiquer vers les agents, engager des actions juridiques ●



Les évolutions des organisations du travail

**Danièle
LINHART**



Selon Danièle Linhart, le problème fondamental est dans la nature même du contrat salarial et il faut avoir à l'esprit ce point de départ. Ce contrat est un contrat de subordination par lequel il y a engagement de paiement et d'achat du temps de l'employé, celui-ci accepte donc de plus avoir le libre arbitre de son propre temps et de laisser ce temps être organisé par l'employeur. La nature même du contrat de travail est donc contradictoire avec les principes mêmes de la démocratie où nul n'appartient à autrui.

Les employeurs doivent donc d'une part organiser techniquement le travail en ayant pour objectif d'obliger les ouvriers à renoncer à leurs valeurs pour suivre celle de l'employeur. Il s'agit donc d'une méthode de domination et d'autre part de construire et développer une idéologie qui permette de rendre cette violence légitime.

Selon Danièle Linhart, il y a une **continuité historique** dans les organisations du travail. Elle part de Taylor qui intervient avec une solution technique : « **One best way** ». Cette solution, prétendument juste, est d'une violence inouïe à l'égard des ouvriers. Le problème pour l'employeur, selon Taylor, c'est la connaissance du métier par les ouvriers. Il faut donc leur imposer des méthodes de travail sur lesquelles les ouvriers ne pourront avoir aucune influence. Pour se faire Taylor appuie sa démarche sur la science, sur l'objectivité, le bon sens et se met délibérément du côté des patrons pour combattre le savoir des ouvriers. Malgré la violence de son système, il sera perçu comme un homme de progrès qui démocratise le travail en le rendant accessible à ceux qui ne connaissent pas le métier.

Ensuite Ford poursuit et amplifie la mise en place de ce système, avec les chaînes de fabrication. Sur celles-ci le taux de turn over est de 380 % au début. Les dégâts humains pour les ouvriers étaient tels qu'on parlait de la « *fordite* » comme d'une maladie équivalente au stress aujourd'hui. Malgré tout, Ford arrive à tenir un discours qui légitime ce système d'exploitation. Même certains syndicats et forces de gauche furent fascinés par le taylorisme, alors que c'est d'une violence incroyable contre les ouvriers, en tentant de leur prendre leur métier et de les transformant en objets. Il faut cependant souligner que jamais les ouvriers ne furent complètement déposés de leur travail.

Quid aujourd'hui du management moderne ? Les évolutions des organisations du travail sont en partie la conséquence de la contestation sociale de 1968

puis de la crise économique et de la mondialisation.

Ces dernières années sont marquées par une réduction du secteur industriel au profit du tertiaire où dans le travail il y a de l'interaction, des situations fluctuantes et où donc le taylorisme est moins pertinent.

En réalité, selon Danièle Linhart, il y a peu d'innovation technique dans le Lean qui suit les logiques Tayloriennes, c'est un relookage. La grande différence c'est de demander à chaque salarié de faire l'usage de soi le plus rentable pour l'employeur et se transformer en son propre petit bureau des temps et des méthodes. Il y a donc un enjeu d'accompagnement idéologique plus important afin de permettre l'acceptation de s'appliquer à soi-même cette violence. C'est là, selon elle, que **nous avons perdu, pour le moment, la bataille idéologique.**

Cette mise en place a eu plusieurs phases :

- Une phase participative des années 80, avec les groupes d'expression, cercles de qualité, une culture d'entreprise du consensus et d'éradication des conflits d'intérêts... Ce fut un immense effort de transformation ;
 - Une phase co-éthique a suivi : définition du salarié vertueux, charte éthique, mobilité, flexibilité, loyauté, acceptation du changement, tout cela contre les privilégiés, les tabous, etc ;
- L'ensemble de ces phases s'est appuyé par un individualisation systématique de la gestion des salariés depuis 68 qui fut idéologiquement légitimé par une demande d'autonomie et de liberté des salariés ;
- Enfin une phase dite de la transaction narcissique avec une **manipulation subjective des salariés** : le nouveau modèle de travail est présenté comme très exigeant, comme une opportunité pour se découvrir et se réaliser, partir à la quête de sa propre identité.

Ce nouveau système fait d'énormes dégâts notamment pour la génération des 40/50 ans qu'il faut convertir aux process, aux standards, aux reporting. Pour y arriver, la technique consiste à les déstabiliser en introduisant le **changement en permanence** : changer les services, les logiciels, fusion, déménagements... Il faut « *secouer le cocotier en permanence* », « *produire de l'amnésie* ».

Une nouvelle phase apparaît : les RH bienveillantes, avec une prise en charge de l'intime, conciergerie, crèches, massages, régimes. Ford avait lui aussi créé un corps d'inspecteurs allant s'assurer aux domiciles des ouvriers que tout allait bien ●●●

Danièle LINHART
Sociologue,
Directrice de recherche émérite
CNRS

Genre, Travail,
Mobilités - CRES-
PPA UMR 7217

Les évolutions des organisations du travail

Sidi Mohammed BARKAT



Dans son intervention, Sidi Mohamed Barkat s'est d'abord intéressé à l'organisation scientifique et technique du travail. Selon lui, elle s'appuie sur une rationalité instrumentale, fondée sur une logique de la maîtrise qui appauvrit l'espace et resserre le temps. Par ailleurs, l'exercice de la pensée est interdit au travailleur et son corps est désensibilisé.

Cette organisation sépare les hommes et les choses dans le but de maintenir l'ordre et d'interdire les gestes inutiles qui pourrait le perturber. C'est le fameux « *one best way* » de Taylor. Mais ce modèle est contredit d'une part par le réel qui résiste et par le Capital qui cherche à surmonter le sujet vu comme un obstacle. Ce modèle s'appuie sur d'une part l'acceptation par les salariés de la relation de subordination et d'autre part sur le renoncement par l'employeur d'une exigence infinie.

Dans cet espace, à l'intérieur même de la logique scientifique et technique animée par le besoin de réduire les hommes à des corps bruts et les choses à de simples objets manipulables, se nouent des rapports concrets entre les Hommes et les choses dans le travail. Il y a une manifestation du travail vivant, la définition d'un territoire, une sorte de province libérée, arrachée à l'univers de la maîtrise et où les salariés se sentent chez eux.

Cependant, selon Sidi Mohamed Barkat, la transformation, à laquelle nous assistons, de l'organisation du travail est portée par une stratégie aux ambitions révolutionnaires, la transformation du travail s'inscrivant à l'intérieur d'un mouvement d'une grande ampleur, la « *refondation sociale* » du MEDEF.

Il s'agit pour le MEDEF de construire une subjectivité de masse favorable au capital et la promotion du vocabulaire managérial sous la figure d'un langage neutre et universel. Le salarié doit entrer dans un processus d'identification avec l'image de l'entrepreneur – qui est aussi l'image du pouvoir. L'objectif révolutionnaire que le MEDEF a largement atteint, consiste à liquider la dimension sociale (celle des contradictions de classe) comme question, la révolution patronale vise ainsi la question de la propriété.

La liquidation de la question de la propriété porte radicalement atteinte aux principes de la démocratie en faisant mine d'étendre la propriété aux salariés. **L'organisation du travail a pour mission désormais de modeler des salariés** propriétaires, des salariés entrepreneurs et de les faire participer activement à l'exploitation de leur propre corps conçu comme un capital. Ainsi le corps n'est plus le propre de

l'Homme, mais sa propriété en tant qu'il est réduit à un pur objet d'exploitation. Les salariés sont placés dans la situation de devoir singer l'activité au lieu de la réaliser. Dans ces conditions, ni la pensée ni la sensibilité ne sont effectivement sollicitées par les salariés. Le principe de propriété est donc à la fois généralisé et banalisé, supprimant de fait tout espace de conflictualité.

Cette situation radicale de transformation du travail a plusieurs effets : la disparition du champ du travail pour la plus grande partie de la pensée conceptuelle, le retrait de l'État et la réduction de fait de l'espace démocratique, l'affaiblissement et l'affaissement du droit du travail et, pour les organisations syndicales, l'aspiration à prendre seulement en charge des plaintes individuelles en lieu et place des revendications collectives.

Selon Sidi Mohamed Barkat, cette situation appelle naturellement une réplique qui se situerait au même niveau de radicalité.

Quelles pourraient donc être les tâches à venir ?

En premier lieu, la pensée conceptuelle doit prendre la mesure du fait que les contradictions sociales n'ont pas disparu, mais se sont déplacées et que les conflits psychiques sont en réalité des contradictions sociales disposées dans le psychisme.

En second lieu, l'État étant un défenseur exclusif de la propriété et contribuant à faire prévaloir la loi du profit, il convient de réactiver une référence au peuple. Ensuite, l'objet du contrat ayant changé le droit du travail doit intégrer et prendre acte de ce bouleversement pour permettre à nouveau l'établissement de la preuve.

Enfin, les représentants des salariés doivent reprendre pied armés de la compréhension de ce qui se joue pour mettre à mal ces nouvelles organisations du travail et reconstruire de la revendication collective et de la conflictualité ●

Sidi Mohamed
Barkat
philosophe
chercheur associé
au Laboratoire de
psychologie du
travail et de l'ac-
tion du Conserva-
toire national des
arts et métiers



Chez Renault, tout a été essayé : qualité totale, 5S, entretiens individuels... Voici un panel des stratégies d'entreprises. La finalité est de se débarrasser du personnel dit « à faible qualification » et de rendre modulables et manipulables les cadres qui restent.



Le premier concept utilisé, « client-fournisseur » s'appliquait entre entreprises, puis s'est étendu aux prestataires. Il va se pratiquer entre chaque service : l'un aura un cahier des charges qu'il fournira à l'autre qui lui rendra une prestation. Conséquence : si un client n'est pas content de son fournisseur, il en changera. Aujourd'hui c'est un service en interne ; demain ce sera une société extérieure. Les activités de l'entreprise seront cloisonnées et on les déplacera d'un endroit à un autre.

L'arrivée des « processus » que chaque travailleur doit suivre affine cette méthode (le travail est très individualisé chez Renault, personne ne fait la même chose). Mais s'y ajoutent des « sous-processus » ainsi que des jalons et des comptes rendus. Le temps est avalé par le « reporting » et le respect des jalons, davantage qu'à travailler concrètement. En réalité, le but n'est pas de produire, mais de se débarrasser des gens proches de la production. Le discours officiel dit : si une personne respecte les processus, ça marche... Mais en réalité, ça ne marche pas comme ça. Déjà le verbiage franco-anglo-japonais n'est pas d'avantage compris par certains prescripteurs que par les salariés. Ces tâches élémentaires compartimentent chaque personne comme une brique de Lego interchangeable...

Concernant la **politique d'organisation** de l'entreprise, de gestion du personnel, des concepts sont apparus de manière confuse. Entre le moment où quelqu'un à la direction lance une idée et celui où l'on comprend tous ce que c'est, il s'écoule beaucoup de temps.

Parmi ces notions : celles de « cœur de métier » et de « non cœur de métier ». L'une correspond à une activité à mener en interne pour garantir sa bonne exécution ; tandis que l'autre est ce qui peut être externalisé... Rien à voir avec le métier : le management est du « cœur de métier » alors qu'un ouvrier qui maîtrise le métier est du « non cœur de métier » !

Quant à la notion des « fonctions complètes », comme celles de nos prestataires (freinage, refroidissement moteur, climatisation, chauffage) elles ne sont pas du « cœur de métier », et donc externalisées. Renault ne fabriquera plus et n'assemblera plus et se situera à un haut niveau de supervision. Ceux qui ont un haut niveau de professionnalisme actuel ne feront plus partie du « cœur de métier ».

Autres notions, celles de « poste sensible » et de « poste critique ». Le poste est sensible s'il n'est pas indispensable et si on peut le sous-traiter (un spécialiste de l'informatique, un designer automobile...). Le poste est critique s'il est indispensable pour l'entreprise. Le seul

poste vraiment critique, c'est le PDG, de son point de vue !!!

Le cabinet américain HAY gère l'organisation du travail de Renault et collabore avec les DRH. Pour gérer les plans de carrière et de promotion, une grille des métiers est définie par nos N+3 qui connaissent peu nos métiers. Nombre d'entreprises nationales y ont recours également. Comparer l'automobile, la chimie et l'agroalimentaire, pour l'encadrement ça ne pose pas de problème, mais pour le travail de base ce n'est pas la même chose. Ces méthodes-là compartimentent : plus les métiers sont critiques et plus ils sont payés et plus on est chef ; et plus on est exécutant et plus c'est sensible. Selon le classement, on fait comprendre (sans leur dire) à certains qu'ils ont intérêt à partir. La méthode est opaque ; on privilégie uniquement le niveau de responsabilités. L'industrie en France qui disparaît, n'intéresse pas la direction de Renault lorsqu'elle définit ce panel de comparaison entre salariés.

De plus les salariés sont informés de leur positionnement salarial par rapport au marché. On est toujours très bien placé, alors que depuis que Ghosn est PDG, les salaires stagnent et régressent... L'erreur ? Les salaires des hauts dirigeants sont comptés dans la masse salariale !!!

Deux autres vocables ont été rajoutés : « job grading » et « job mastering ». « Job grading » est ce qui permet de comparer chacun à la situation du marché : qu'est-ce qu'il vaut, qu'est-ce qu'il peut faire (selon la méthode Hay avec le discours sur la transparence de la politique salariale équitable). Sept plages sont définies. Et alors que beaucoup de cadres espèrent avoir un rattrapage salarial, quatre cases concernent les cadres dirigeants et seulement trois la majorité restante. Le discours officiel de Hay/Renault, c'est qu'un écart de +/-20% est possible entre deux personnes faisant le même travail. Mais ceux qui imaginent une reconnaissance de leur travail se trompent... il y aura jusqu'à 40% d'écart.

Enfin, s'y ajoutent les entretiens individuels en deux parties : une fixe et une proportionnelle. La grille d'évaluation des performances des salariés a quatre critères : transforme ou développe ou maîtrise ou progrès attendus. Ce classement est communiqué aux salariés, mais un autre n'est détenu que par le chef et définit le potentiel de la personne : soit low, soit moderate ou soit high.

Pour les augmentations de salaire, ce n'est pas sur le travail fait, mais c'est sur le travail à faire que porte le nouveau discours. Il faut être classé dans « fort potentiel » et dans « transforme » ou « développe ».

Voilà le discours affiché chez Renault où le travail est très individualisé ; tous les individus sont les uns à côté des autres. Nous nous battons pour faire en sorte que ça change, par les actions d'explication sur ces sujets, les tracts, la lutte sur les problèmes de terrain, face en ce moment à une partie du Technocentre qui va être externalisé ●

L'arrivée du lean à Thalès



SUPPer est une organisation syndicale rattachée à Solidaires. Nous ne sommes pas représentatifs au niveau du groupe Thalès mais nous sommes représentatifs au niveau d'un certain nombre de sociétés du groupe dont la société Thalès system à laquelle nous appartenons.



Nous venons de découvrir par l'intermédiaire de cette journée qui a été proposée par Solidaires le Lean dans Thalès : nous avons donc un regard tout à fait neuf sur le sujet. On est allé un petit peu piocher dans l'intranet du groupe pour voir comment ça se passait. Et on a découvert qu'effectivement, beaucoup de choses se mettaient actuellement en place.

Le Lean est quelque chose qui est relativement récent dans Thalès. Depuis les années 2009-2010, il y a des choses qui se sont mises en place, toujours « *en sous-marin* ». Le principe est que c'est une amélioration continue, et ce n'est donc pas la peine de passer par les CHSCT. On va voir les gens, on va observer comment ils travaillent, et puis finalement, on va améliorer, on va découper les petits trucs en compétences. Et tout ça se fait sous le manteau.

Depuis début 2013, il y avait une direction du Lean. On est donc en train de s'attaquer et transformer tous les métiers du groupe. Les ingénieurs vont être remis « *dans le bas de la pile* » : ils subissent la même chose que subissaient les ouvriers. Et dans le fameux congrès qu'il y a eu, on nous a parlé de méthode Agile. Ce sont des méthodes qui ont été utilisées chez Microsoft. On sait que Microsoft fait des logiciels qui marchent très bien, c'est connu depuis très longtemps. Nous on fait des systèmes de contrôle aérien par exemple, donc ça fait peur...

Dans l'intranet, on a quelque chose qui s'appelle la communauté du Lean. On est dans la communauté, on est dans l'univers du groupe. La directrice du Lean fait partie d'un réseau très organisé en France et dans le monde. Il y a un certain nombre d'intervenants dans le Lean, qui sont organisés dans une organisation à but non lucratif. La directrice du groupe a fait un discours qui ressemble beaucoup à des discours de gourou : « *on vous engage, on engage les managers dans quelque chose* ». Lequel discours s'est fini par un petit travail tous ensemble. Ils ont fait venir 2 personnes qui sont dans une société qui fait du Gospel et on nous a fait chanter tous ensemble. On n'est pas une secte mais ça fait très évangéliste. C'était une chanson de You Too qui a été prise, c'était très joli, sauf qu'on n'a pas vraiment entendu les gens chanter, on a surtout entendu la bande de You Too et ça c'était la synthèse des deux jours. Le message c'était : « *on est tous ensemble et on chante ensemble. Essayez d'oublier de réfléchir et tout ira bien* », « *c'est la nouvelle*

stratégie du groupe en montrant que la cohérence et l'alignement complet entre les Valeurs du Lean et les nouvelles valeurs du groupe. » Un des messages fort de la direction était : « *on ne va pas faire du Lean chez Thalès, on va devenir Lean.* »

A la fin du séminaire, des choses très importantes ont été dites : le *lean* demande du temps, on doit considérer le Lean comme une amélioration continue, et non pas comme un projet. Alors comme ce n'est ni un projet, ni un changement d'organisation, alors on va éviter de le faire passer par les instances ! Et donc ça va venir en sous-marin. On commence à peine à réagir mais on va réagir.

« On va faire bouillir tranquillement la grenouille et elle s'en apercevra pas. »

Les derniers mots du groupe « *amélioration continue* » et donc ça prend du temps donc il faut rentrer tout doucement comme ça. Le périmètre de l'initiative est fondamental. Là on est passé dans l'industrialisation et dans la globalisation : le Lean doit être mis en œuvre partout dans l'entreprise et à tous les niveaux. On va faire au niveau des pratiques du travail, on va s'inventer des standards qui sont nos propres standards. Ça part d'une bonne idée le *lean* : on va regarder comment on travaille, on va essayer d'améliorer la façon dont on travaille tous, on va éviter de faire des choses qui sont inutiles, éviter certains process qui sont inutiles, ça c'est pas mal mais en faisant ça on va démonter le travail en formes de petites briques de compétences, de savoirs faire, etc. On a créé des systèmes de management de la compétence. On a construit des espèces de Légos de compétence et on a dit aux gens : ça serait bien que vous soyez polyvalents. Ils vont créer des Légos et les gens sur leur poste de travail vont pouvoir tout faire. Donc comme ça s'il y a un absent comme ça etc. On dit aux gens que pour pouvoir passer d'un niveau à l'autre, quand vous êtes non cadre par exemple, il faut avoir des compétences en plus. Le dernier mot important de ce message là de la part de la direction : « *le Lean change les gens et il est réellement un facteur de satisfaction des personnes* ».

Le seul point d'action que l'on voit aujourd'hui à mettre en œuvre si situé au niveau du CHSCT. On n'a pas vraiment le choix. SUPPer n'est pas représentatif au sein du CE et concernant les DP, c'est limité. En revanche, nous avons des représentants au CHSCT donc c'est là aussi qu'on intervient. Le CHSCT est le contre-pouvoir dans l'entreprise. Nous avons donc mis une question à l'ordre du jour du prochain CHSCT. C'est donc une information sur la mise en œuvre du Lean dans l'entreprise où on se trouve donc à Thalès à Rungis. On a vu que la question a été prise en compte. La réunion est prévue pour le 7 février. On va voir comment ça se passe ●●●

SYNTHESE DES RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE DE CAS RÉTROSPECTIVE DANS UNE ENTREPRISE DE MAINTENANCE FERROVIAIRE

Une des unités de production de cet établissement a connu un changement organisationnel en 2006, impliquant autant l'organisation du travail que les conditions physiques de travail. Ce cas permet d'analyser l'influence d'un changement simultané de l'organisation du travail et des conditions de travail sur l'absentéisme. Ainsi, la nouvelle organisation du travail s'est accompagnée d'une forte amélioration des conditions physiques de travail très bien ressentie par les agents mais a conduit à une dégradation de l'organisation du travail, génératrice d'une augmentation de l'absentéisme et de TMS.

Une organisation du travail lean production

Plusieurs propriétés du modèle *lean production* sont présentes dans la nouvelle organisation du travail :

- En amont, les stocks de pièces à réparer sont éliminés, en aval, les stocks de pièces réparées sont supprimés : elles sont directement réexpédiées à la plate-forme de logistique industrielle, une fois réparées. Dès lors, un **pilotage par l'aval** est instauré. En second lieu, un système de juste-à-temps est mis en place : chaque station de travail peut demander au poste situé en amont de lui livrer, en temps utile et dans le volume jugé nécessaire, les pièces indispensables à son activité.

- Le **système du Kanban** (système de transmission d'étiquettes entre deux postes de travail consistant à limiter la production du poste amont aux besoins exacts du poste aval) a été mis en place. Ce système permet de déclencher l'ordre d'approvisionnement des pièces « consommables » dès que le dernier lot est entamé. Pour autant ce système n'a pas été généralisé à toute la production : il appartient au responsable du soutien logistique de production de fixer le nombre de pièces à produire par poste de travail, de façon à livrer les pièces dans le délai imparti.

- Le **système de kaizen**, c'est-à-dire d'**amélioration permanente de l'appareil productif par des suggestions des salariés**, a été instauré. Des fiches « *innovation* » sont à la disposition des agents qui peuvent y faire part de leurs idées d'amélioration du système productif, récompensées par des primes.

- Le **management de la qualité totale** s'applique aussi dans la nouvelle organisation par des normes de qualité ISO et l'autocontrôle de la qualité du travail. La démarche Ishikawa est aussi mobilisée : si le « client » n'est pas satisfait par le matériel reçu, une expertise est établie pour déceler les causes du problème, suivie d'une fiche de non-conformité et d'une action corrective.

Les effets sur la santé au travail

Nous avons constaté que **le nombre d'arrêts maladie a cru de 82 %**, suite à la mise en place de l'organisation du travail *lean*, entre 2006 et 2008. Ainsi, la

fréquence moyenne est passée de 1,6 arrêt maladie par agent absent à 2,6. Cette nouvelle organisation du travail affecte notamment les 30-39 ans et les 40-49 ans par une augmentation de l'absentéisme de durées longues et de fréquences importantes, générés par l'insatisfaction au travail et par des problèmes de santé au travail. Or, certains facteurs sont propices à une diminution de l'absentéisme : le soutien des collègues, du supérieur, un contrôle hiérarchique modéré, un système d'horaires individualisés et une amélioration des conditions physiques de travail, atténuant les pénibilités physiques et les nuisances sonores. Cependant, ces facteurs favorables à une réduction de l'absentéisme ne suffisent pas à pallier les effets délétères sur l'absentéisme d'une organisation du travail dégradée. En effet, la diminution de l'autonomie des salariés pour choisir ou modifier les procédures et conditions d'exercice de leur activité et du contenu cognitif du travail (mobiliser et développer ses compétences, faire preuve de créativité et de réflexion) et l'augmentation de la monotonie du travail, de la réalisation de micro-tâches de reporting et de la contrainte industrielle (normes de production ou de délais, cadences des machines) sont un ensemble de facteurs qui contribuent à la hausse de l'absentéisme. De même, **le nombre de TMS a été multiplié par quatre**, ce qui s'explique par : les gestes répétitifs, l'absence de marges de manœuvre, le stress, les cadences élevées de travail.

Conclusion

Cette étude éclaire le débat sur les liens entre le type d'organisation du travail et les performances sociales et économiques. Ainsi, les résultats montrent que l'introduction d'une organisation du travail en *lean production* se traduit par une dégradation des performances sociales en termes d'absentéisme. En termes de performance économique, cette étude souligne que la parcellisation des tâches entraîne une déresponsabilisation des opérateurs se traduisant par une diminution de la performance économique, mesurée au travers de l'augmentation du nombre de pièces réparées défectueuses.

Ainsi, améliorer les conditions de travail, au travers d'une diminution des pénibilités physiques et d'un réaménagement de l'environnement physique de travail, ne suffit pas à compenser une détérioration de l'organisation du travail. Une amélioration des conditions de travail n'aura donc aucune retombée bénéfique pour les salariés si l'organisation du travail demeure inchangée ou se traduit par des contraintes supplémentaires. De plus, nous pouvons craindre que l'amélioration des conditions physiques de travail masque les effets pervers de la nouvelle organisation du travail, aux yeux de la hiérarchie et de la direction qui introduisent ces changements ●●●



Gregor Bouville,
Maître de Conférences,
Université Paris-Dauphine,
chercheur à
DRM-Management & Organisation,
Dauphine recherche en
Management,
UMR CNRS 7088



Focus sur une expérience dans un hôpital de l'AP (assistance publique)

A l'APHP, il y a une trentaine de suicides sur 4 ans. Et cela ne se sait pas. Notamment, une collègue de l'hôpital pédiatrique s'est suicidée chez elle en marquant sur un petit bout de papier : « *travail inhumain, je ne veux plus retourner à l'hôpital* » ; c'était clair : cela était lié au travail. Les syndicats, le CHSCT, ont demandé une expertise qui a donné lieu à des recommandations.

Or, juste après les résultats de cette expertise, la direction a sorti un document préparatoire au projet de restructuration de la maternité : « *Projet naissance* ». Il y est fait état d'un nouveau métier qui n'existe pas, celui d'« *auxiliaire de maternité* ». A propos des métiers dans les hôpitaux, il y a actuellement les aides-soignantes (qui s'occupent plutôt des petits déjeuners, des désinfections, du ménage) et puis les auxiliaires de puériculture (qui s'occupent des mamans et des bébés).

Or, pour qu'il y ait une mobilité forcée et une polyvalence (tout cela est idéologique), le nouveau métier « *auxiliaire de maternité* » doit permettre de faire les deux : à la fois du ménage et s'occuper des bébés. Les organisations syndicales ont dénoncé cela ; mais la direction a, malgré tout, sorti ce document de préparation au projet de restructuration.

Dans ce document, il y a le **profil des agents**. C'est-à-dire qu'il y a le nom des personnes : si elle est aide-soignante ou auxiliaire de puériculture, titulaire ou contractuelle, sa quotité de travail, l'organisation de travail... Y est associé aussi un **code couleur** qui marque chaque agent dans l'une des catégories suivantes :

- leaders négatifs : emprise négative sur l'équipe, refus du changement, commérage, opposition à la hiérarchie ;
- comportements négatifs : souvent opposé au changement, effet négatif sur le climat social ;
- experts : ne sont pas des leaders mais ont une expertise du terrain, favorables au changement pour l'amélioration de la qualité, polyvalence ;
- sociables : respectent la hiérarchie et les consignes,

ouverts aux échanges et aux propositions ;
- minorité silencieuse : ne prennent pas d'initiative, plus ou moins sous emprise des leaders négatifs.

Tout cela après le suicide d'une collègue, et alors qu'une expertise donne des recommandations... Ce document a été malencontreusement envoyé aux membres du CHSCT par courriel. La direction a ensuite essayé de récupérer les messages sur Outlook mais n'a pu le faire pour chaque destinataire.

Et tout cela sur fond de dialogue social prôné par la nouvelle direction (car suite au suicide évoqué, l'ancienne direction a été limogée) qui prétend qu'elle est ouverte, ainsi que le sont toutes les portes de groupes de travail. Or, même quand cette direction « ouvre les portes du dialogue social », il y a parfois des documents qui traînent qui permettent de se rendre compte qu'il y a des problèmes d'effectifs ; mais quand on lui demande, elle affirme qu'il n'y a aucun problème d'effectif...

C'est ça le dialogue social : la direction nous ouvre toutes les portes, mais si il n'y a pas des documents qui traînent pour nous montrer ce qu'il y a réellement, elle est prête à mentir pour nous faire croire des choses.

Par ailleurs, il y a toujours les entretiens individuels où l'on demande maintenant au personnel de l'hôpital de donner lui-même ses propres objectifs aux cadres, pour l'année, et de les tenir. On ne regarde pas s'il a les moyens matériels ou humains pour les atteindre.

Et enfin, quand on parle avec cet encadrement, on se rend compte que les cadres n'ont aucune culture syndicale, qu'ils ne connaissent ni leur droit, ni le droit syndical... sous couvert de primes au mérite en fonction des objectifs.

Voilà pour le focus sur ce qu'il se passe dans un hôpital pédiatrique à l'APHP ●●●

Le management en général dans les hôpitaux à l'AP

Je vais essayer de vous expliquer ce qu'il se passe dans les hôpitaux de l'APHP actuellement. Avant chaque hôpital était un peu autonome, maintenant ce qui est mis en place, ce sont des groupes hospitaliers. On regroupe, on sectorise différents hôpitaux en vue de potentialiser et de faire des plateaux techniques performants et de fermer des services de soins pour unifier l'ensemble des services. Par exemple, si l'on voit qu'il y a un service de médecine dans un hôpital et qu'il y en a un autre dans un hôpital du même groupe, et bien on va n'en faire qu'un. Essayer de faire des gros hôpitaux où tout est regroupé avec des plateaux techniques performants : voilà comment cela se passe.

Donc, à l'intérieur, de ces groupes hospitaliers, avec la Loi Bachelot Hôpital Santé Territoire, on a mis en plus dans cette loi une tarification à l'activité qui est médicalisée. Cela veut dire que quand les paramédicaux ont une action sur le patient en terme de prévention et d'éducation, elle n'est pas quantifiée. Ce qui signifie qu'aujourd'hui pour qu'un service vive, on est obligé de tarifier l'activité médicale. En clair, c'est donc aujourd'hui **la course aux examens et donc à faire du chiffre.**

Or nous sommes dans un métier où l'humain en est le cœur ainsi que la raison de notre choix. Et les conflits que nous avons avec cette tarification à l'activité (qui nous pousse à dire aujourd'hui on fait 30% de plus que le mois dernier), heurtent beaucoup d'entre nous dans leur éthique humaine et morale de soignants. Ils disent ainsi qu'ils ne sont pas là pour « marchandiser » l'humain et pour que la santé des gens soit le support à faire du profit. Eduquer un patient diabétique, ça ne rapporte rien. L'amputer, ça rapporte ! Voilà où on en est...

On nous dit : rentabilité. Et la direction qui nous parle d'économie et d'efficacité, a contacté l'ANAP (Agence Nationale d'Aide à la Performance). Quand nous demandons quelle est notre place de soignants, on nous répond : « *mais il y a le patient au bout* »... mais le patient n'est qu'un support à faire du pognon avec des entrées et des sorties. Avec comme objectif principal de réduire la DMS (durée moyenne de séjour). Comme une voiture ou un circuit de refroidissement chez Renault !

Avant une embolie pulmonaire avait sa durée propre à chaque cas. Maintenant une embolie pulmonaire non compliquée c'est 5 jours. Si on dépasse, on perd de l'argent. Ce qui pousse à faire sortir vite les patients et à les faire rentrer d'autant plus vite : on fait 3 jours, ils sortent. On voit que c'est compliqué ? Ils reviennent... et ça compte comme deux hospitalisations !

Et ce qu'ils veulent faire des soignants dans l'organi-

sation du travail, c'est d'en **casser les collectifs**. C'est-à-dire qu'à l'intérieur de l'hôpital, le service de base, qui avant était le service de soin (cardio, pneumo, chirurgie digestive) est remplacé aujourd'hui par un regroupement des services à l'intérieur des groupes hospitaliers, ce qu'on appelle des pôles (par ex pôle urgence). Cela peut être transversal sur d'autres établissements et on est « mutualisables ».

Ils ont d'abord commencé par nous mutualiser dans l'espace (travailler sur un pôle urgence, soit en réanimation, soit aux urgences, soit en réanimation, etc.) pour ensuite mettre en place la mutualisation dans le temps. Avec une mise en place de la grande équipe, non pas avec des roulements fixes (par exemple un mois du matin, un mois d'après-midi) mais une mise en place des organisations où on peut au pied levé changer nos horaires.

Le problème du personnel est par rapport à ce qu'on lui demande maintenant économiquement et financièrement dans sa relation par rapport aux soignants : nous on est dans le « *care* » (le soin, l'acte) et non plus dans le « *cure* » (l'entourage, l'environnement du patient). **On est axé sur l'acte et débiter des actes.**

Les collectifs ont été cassés, mutualisés au maximum, et on a été individualisés, on n'est plus évalués sur le service, mais avec la méthode « SMART » qui est une méthode où l'on nous demande de nous auto-évaluer. Le lean management nous demande, par le biais de la certification et de l'accréditation, de rentrer dans des processus sois disant pour améliorer uniformiser. Et après si on fait une erreur de prescription, on nous demande aussi de nous auto-dénoncer... On est dans ce processus-là. Sur l'hôpital, on a dénoncé cela et on a fait une expertise. Mais la réaction de l'hôpital, a été que plutôt que d'uniformiser de manière brutale, de pratiquer la politique de la grenouille : **chaque pôle chaque service met en place des choses de manière autonome, c'est-à-dire que quand un service est touché, celui d'à côté ne l'est pas et progressivement on arrive à un saucissonnage de la modification qui fait que au final nous tombons tous dedans.**

Les anciens qui ont connu l'hôpital plus ou moins humanisé où les gens avaient un collectif et avaient leur service, ne vivent pas bien cette situation. Et on essaye de les pousser vers la sortie et de les remplacer au plus vite par des gens mutualisables plus ou moins corvéables avec les caractéristiques comportementales citées dans l'intervention de ma collègue (cf. article précédent). De façon à créer des conflits, par les difficultés, entre eux et ceux qui viennent d'arriver et qui ont des conditions de travail qui ne sont pas les mêmes que les anciens. Créer des conflits afin de diviser pour mieux régner. Et instituer leur organisation quoiqu'il arrive ●●●

Pôle emploi : « déjà un acte de lean »



Depuis un an à Pôle Emploi, les salariés-e-s sont confrontés à quelque chose qui ne s'appelle pas du Lean. Dans certaines IRP la Direction nous affirme que c'est pas du Lean, dans d'autres elle nous dit que c'est du Lean et l'assume. Au final cela crée de la confusion et on peut



penser que c'est une des forces de ces organisations du travail qui se mettent en place. Ce que l'on n'a pas vu c'est que la création de Pôle Emploi était déjà un acte de Lean au niveau macro-économique. Cela a généré au sein de Pôle Emploi une désorganisation complète des métiers, une perte de repères.

Nous avons également un droit d'expression qui est en permanence bafoué. On n'a pas le droit d'exprimer qu'on n'est pas d'accord sur ce qu'on ne comprend pas. En revanche, d'autres expressions ont le droit de citer comme tout ce qui est délation...

Une partie de l'origine de cette désorganisation est qu'au bout du compte, quand le Lean arrive vraiment au niveau des actes métier, les gens pour beaucoup deviennent volontaires. Ils ont tellement été déqualifiés et perdus dans des organisations du travail qu'ils ne comprennent plus, qu'ils demandent à participer aux ateliers, à identifier les « irritants », à participer aux phases de tests, bref à trouver des solutions. Après toutes ces phases de test, la Direction est tellement mauvaise que même les gens qui étaient volontaires, qui participaient volontairement à ces ateliers, en sortent écœurés : des « irritants » qui n'ont pas été identifiés apparaissent, aucune solutions n'est proposée, et ceci dans toutes les agences. Au final, les gens qui y croyaient « naïvement » n'y croient plus du tout.

Il est difficile de parler aux collègues à l'heure actuelle parce que c'est trop nouveau. Il reste donc à entreprendre un gros travail de communication. Il va peut-être y avoir un créneau où les gens ont le sentiment que ça ne marche pas et qu'ils peuvent rebasculer. Il faut pouvoir saisir ce créneau là et communiquer à ce moment là de façon pertinente même si ce n'est pas simple.

Un des constats majeurs que l'on peut faire est que le Lean multiplie les conflits interpersonnels. Des collègues qui s'entendaient bien, six mois après ne s'entendent plus, et « se fritent pour des conneries ». Les élus du personnel se retrouvent à gérer des « pétagés de plomb » sur des sites entre deux collègues pour des histoires ridicules.

L'utilisation des primes et la distribution des augmentations de salaire au compte-gouttes est utilisée à travers la méthode Lean pour diviser encore plus les collègues et pour avoir une carotte en permanence et les faire adhérer.

A Pôle Emploi, tous les niveaux hiérarchiques sont déresponsabilisés : le directeur régional se déresponsabilise sur le DRH, le DRH se déresponsabilise de sa gestion RH sur le directeur d'agence, qui lui-même se déresponsabilise sur l'animateur d'équipe pour tout ce qui est de la gestion de l'agence. L'animateur d'équipe n'étant plus en capacité d'être en veille sur les métiers laisse les agents en permanence être leur propre responsable...

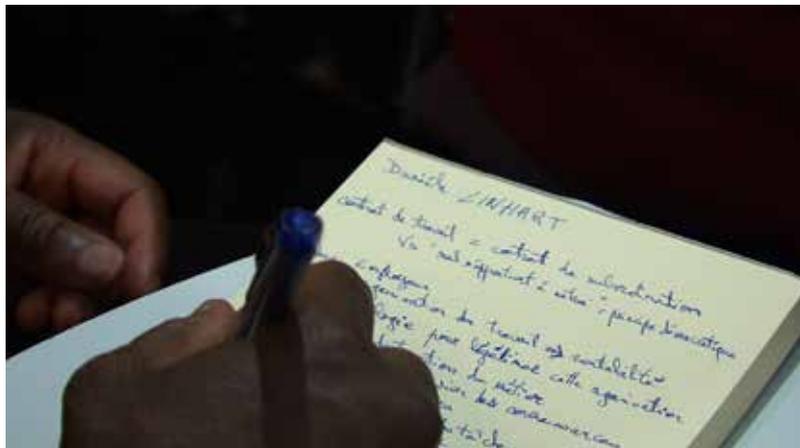
Ils utilisent également la peur : ils jouent sur la peur des gens, la peur de ne pas avoir une augmentation à la fin de l'année, la peur de ne pas avoir une formation, parce qu'on déqualifie les gens qui ont peur de ne plus être formés. On joue sur tout un tas de peurs chez les collègues : « il faudrait que la peur change de camp ! »

Le gros souci est que l'arme qui est utilisée contre nous est le **déni de la réalité**. Lorsque l'on fait des alertes DP ou CH sur des situations de collègues en souffrance, la réponse est systématiquement la même : « non, vous mentez ». En permanence, on est face à des situations de déni, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de problème, tout va bien : « non, Mme Machin ne pète pas les plombs, ce n'est pas vrai. On lui a proposé des solutions, elle ne les a pas acceptées. » Il n'y a avait jamais personne quand on lui a proposé, et comme cette personne revient en mi-temps thérapeutique et a des gros soucis personnels, elle n'est pas toujours très lucide pour comprendre ce qu'on a pu lui proposer à un moment donné. On se trouve donc dans des situations de déni permanent. Le déni de la réalité, c'est qu'on ne peut pas parler de la même chose et forcément il devient très compliqué de trouver des solutions.

Face au Lean, on a l'impression de jouer aux petits chevaux et d'avoir en face des gens qui jouent aux échecs, et qui ont trois coups d'avance ! Et on peut même penser qu'ils jouent une autre partie car ils pensent déjà avoir gagné celle-là. C'est ce qui pose problème sur comment nous on peut réagir parce qu'on n'est déjà plus dans la bonne partie, ni sur la bonne bataille. Et eux sont sur un autre théâtre d'opérations.

Il y aurait peut-être un exercice de prospective à faire : qu'est-ce qu'il y a après le Lean ? Le Lean n'est pas une fin en soi, et on peut imaginer qu'il y a quelque chose après le Lean, et si on ne fait pas cette prospective, on aura du mal à revenir dans la partie, on courra toujours après des projets ●●●

lean management. TMS et prévention en Belgique



Nous sommes Clélia kestemont et Anne Dumbruch, toutes deux conseillères en prévention pour les aspects psychosociaux au sein de la société Provikmo, un SEPP (Service Externe de Prévention et de Protection au travail) en Belgique.

Cette journée sur le Lean, toyotisme et autres méthodes de gestion ainsi que le lien avec les « RPS » a immédiatement éveillé notre intérêt étant donné que nous sommes quotidiennement confrontées à l'impact de ces nouvelles méthodes de gestion qui s'inscrivent dans la nouvelle idéologie managériale, que cela soit à travers les rencontres individuelles des employés qui travaillent au sein des entreprises clientes chez nous, qu'à travers les différentes interventions collectives que nous menons.

En Belgique, la loi du bien-être au travail a été légiférée en 1996. En 2002, un AR réglementant le harcèlement moral et sexuel au travail ainsi que la violence au travail a suivi. Ces initiatives ont entraîné l'obligation pour l'employeur de veiller à priori et à posteriori au bien-être de ses travailleurs. Pour l'y aider, des services de prévention et de protection au travail internes (SIPP) et externes (SEPP) ont été légiférés.

En tant que conseiller en prévention psychosocial d'un SEPP, nous avons l'avantage d'être protégés par la loi du bien-être qui nous permet de garder une indépendance morale face aux différentes demandes ou exigences que pourraient avoir la direction. Cela nous permet d'éviter d'être pris dans une dynamique d'instrumentalisation. Contrairement au système français, le SEPP d'affiliation de l'entreprise n'est pas une compétence régionale. Il revient en effet à chaque entre-

prise de choisir le SEPP auquel elle veut s'affilier. Dès lors, nous sommes pris dans une double contrainte entre la nécessité de veiller aux intérêts de l'entreprise cliente ainsi qu'à ceux de son personnel. D'où toute la question de la bonne distance, du bon équilibre à avoir.

Face aux conséquences psychosociales des nouvelles méthodes de gestion (lean, kaizen, toyotisme...), nous menons des interventions collectives telles que des analyses de risques, des interventions d'équipes, des formations, de l'accompagnement de la hiérarchie dans leur processus de changement... Nous participons également aux CPPT (Comités de Prévention et de Protection au Travail) dans nos entreprises affiliées. Notre rôle par rapport aux équipes syndicales est de les sensibiliser aux différentes notions relatives au bien-être au travail, en l'occurrence aux risques psychosociaux et aux différentes sources de RPS au sein de l'environnement de travail. A travers nos formations notamment, **nous veillons à véhiculer des messages d'action** : « *transformer la souffrance individuelle en action collective* », constater, dénoncer, mais aller plus loin, organiser des séances collectives de paroles lors desquelles les employés ont l'occasion de s'exprimer sur l'organisation du travail et sur ce qu'ils vivent au sein de leur organisation. La souffrance est très souvent ressentie comme étant un vécu individuel lié à une inadaptation, une mauvaise gestion de son stress, une inaptitude... Or, on se rend compte, lors de ces séances collectives, que nos collègues vivent la même chose et qu'il y a donc quelque chose de l'ordre du collectif à réaliser au sein de l'entreprise.

Nous voulons attirer votre attention sur l'importance de ne pas se faire instrumentaliser par la direction générale, ou de la direction des ressources humaines. Vous, en tant que délégué du personnel ou nous, dans notre fonction, nous devons être attentifs à ne pas contribuer à aggraver une situation psychosociale ! Il est important de ne pas être dupe, de ne pas participer à une mascarade (à un simulacre). **En effet, les demandes ou propositions qui peuvent nous être formulées sont parfois correctes en apparence mais ont des objectifs (volontairement ou involontairement) cachés moins louables. Il est important de les débusquer.** A titre illustratif : une cellule d'écoute en période de restructuration avec pour seul objectif de dire qu'on a mis quelque chose en place en cas d'un éventuel suicide d'un membre du personnel ou encore les programmes de soutien psychologique payés par l'employeur pour des problèmes privés ●



L'idée que l'on pose au départ c'est que l'organisation est pathogène. Mais en même temps, il faut faire avec cette contingence puisque l'on est de fait, dans l'organisation. Or, comme l'a dit Monsieur BARKAT dans son intervention précédente, l'organisation évolue en permanence. L'idée est donc de profiter des moments où elle est figée pour quelque temps. Dans le but d'essayer de recréer des relations au travail sur le travail par ceux qui font le travail. Voilà l'idée.

Comment peut-on s'y prendre ? La démarche s'inscrit dans le cadre de l'organisation prescrite du travail. Cette organisation prescrite du travail est aujourd'hui documentée. La note d'organisation se décline au niveau d'une division, puis cette note d'organisation de la division se décline plus haut, au niveau d'un département, puis se relie au niveau des processus généraux sur la qualité ; c'est quelque chose de très imbriqué en interrelations. Elle s'appuie sur document qui décrit les modalités de fonctionnement (compétences, métiers qualité...), en tous cas, elle s'appuie sur cette organisation prescrite. On se situe au niveau le plus petit d'une organisation, celui d'une division, voire d'une équipe (il peut y avoir plusieurs équipes au sein d'une division). Dans cette organisation, il est prévu que les gens de la division se réunissent.

L'idée c'est de profiter de ces réunions de divisions pour engager un débat, avec les salariés de la division, sur les pratiques de travail en partant de situations. Partir d'un point de vue sur des pratiques individuelles de travail qui visent le même métier : « j'aurais pu faire cette action, ce travail avec des pratiques différentes » ; « ce qui a été fait me pose un problème en tant que métier, donc je souhaiterais que l'on en parle, mais sur une situation concrète de travail ». Pas de façon générale sur une situation précise qui peut porter sur la définition par exemple d'un terme qu'on va utiliser dans une offre (au sens commercial) qui pour un des salariés a un sens et on utilise un autre terme ; donc de débattre sur ce mot ou sur cette expression avec pour objectif de sortir, comme cela a été dit précédemment, du simulacre ; c'est-à-dire de tenter de parler de la situation de travail. Voilà l'objet. Voilà ce que l'on voudrait mettre en œuvre.

Le résultat attendu pour les salariés, ce serait de réussir à débattre - et si on est dans un vrai simulacre, ce ne sera pas facile, mais ce serait un premier résultat - de débattre de pratiques individuelles. Avec pour objectif d'essayer de définir des règles pratiques de travail, voire des règles de métier, en tous cas, des pratiques communes qui nous permettraient d'aller dans le même sens, vers le même objectif. Ce serait finalement une manière de lutter contre l'effet pathogène de l'organisation, de rompre l'isolement de certains salariés.

Le résultat pour le syndicat, ce serait de se servir de cette expérience de débat pour pointer du doigt les dysfonctionnements et les contradictions de l'organisation, puisque là on peut espérer qu'elles vont apparaître. La difficulté c'est d'expliquer le postulat de départ, celui que l'organisation est pathogène, et de le faire sentir au collègue de travail qui ne pense pas que l'organisation du travail est pathogène et qui pense « c'est moi qui ne vais pas bien ». L'idée pour le syndicat, c'est d'être en capacité d'expliquer, que cette organisation est pathogène. Ce qui n'est pas une mince affaire... Alors comment porter cela ? La réflexion en cours nous laisse penser au CHSCT, parce que c'est une instance qui a les moyens de le porter.

Quelles difficultés peut-on envisager sur ces pratiques qui ne sont pas encore mises en œuvre ? La première difficulté, c'est qu'aujourd'hui l'organisation du CSTB dans lequel nous travaillons, est une organisation qui finalement individualise par tout un arsenal d'outils : saisie du temps des tâches, saisie du temps de présence, gestion en mode d'affaires, entretiens individuels, primes... Quand tous ces outils sont mis en œuvre, notre objet qui est de créer du lien risque d'être mis à mal. C'est là où je souhaiterais avoir le point de vue de chercheurs, ou d'équipes syndicales.

Dans ce contexte peu favorable au travailler ensemble, produire c'est passer du temps avec les collègues. Autant le faire le plus agréable possible. Autrement dit la question posée, et c'est une des difficultés, c'est : va-t-on réussir à créer du lien ou à fragmenter encore plus les équipes et aura-ton un échec ?

La deuxième difficulté, c'est d'être en capacité de porter l'action sur un nombre important de divisions.

La troisième difficulté, pourrait-être que l'organisation prescrite ne prévoit pas d'espace d'expression des salariés. Et finalement comment présenter, comment poser une situation de travail pour que la manière dont on la pose permette l'échange et non pas la discorde entre les personnes ●





Début 2012, à la suite d'une série de suicides, La Poste annonçait un « *gel des réorganisations* » et la mise en place d'une « *commission du Grand Dialogue* ». Le 11 septembre 2012, le rapport KASPAR, conduit par un ancien représentant de la CFDT, rend ses



propositions, reprises par La Poste, qui sort début octobre un volumineux document sur la « *décentralisation* » à La Poste... Sur cette base le syndicat SUD Poste 91 a décidé de dévoiler l'utilisation par La Poste du Lean management.

Un travail de décryptage syndical

Mais, qu'était ce fameux Lean et comment pouvait-il bien s'appliquer à La Poste ? La direction a présenté pour la branche « Courrier » et dans tous les départements sa « Démarche ELAN »... ELAN, comme anagramme de LEAN !!! Un vrai travail d'investigation a donc débuté afin de décrypter l'ensemble des projets présentés par La Poste. Nous sommes partis de l'étude de deux textes : « *Éléments de compréhension du processus d'apprentissage dans le cadre d'une intervention : cas de la mise en place d'une démarche du Lean Management à La Poste courrier* » écrit par un universitaire et « *La diffusion de l'innovation organisationnelle à La Poste : le cas du Lean Management* » écrit par un directeur de l'Essonne dans le cadre de l'école du management de Grenoble.

Sensibilisation et formation

Une brochure explicative a été éditée pour sensibiliser l'ensemble des équipes syndicales SUD et présenter nos travaux au Bureau Fédéral. Un film a aussi été monté sur le *lean management* au Comité Fédéral de SUD : il comprend entre autres une série de spots internes à La Poste sur la démultiplication de la démarche Elan dans les centres courrier de La Poste... Désormais, plus de doute sur le lien entre ELAN et LEAN !

Dans le même temps, la **lutte s'engage dans les instances, via les 13 CHSCT** du département de l'Essonne au courrier, dans lesquels nous sommes souvent majoritaires, mais aussi pour certains seuls représentants du personnel.

Une action coordonnée dans les CHSCT

Nous avons demandé une consultation de tous les CHSCT sur un projet baptisé « *professionnalisation des managers* » qui vise à mettre le pouvoir au plus près du terrain : il s'agit là d'un des principes du Lean Management. Résultat : 13 demandes d'expertises. La DRH de l'Essonne elle-même a pris l'initiative de la négociation, contre l'avis même du reste de la Direction... Ainsi, c'est la négociation qui l'a emporté

et nous avons pu imposer au final : 4 expertises sur la professionnalisation des managers sur 4 gros sites du département et 2 expertises sur la démarche Elan, dont une sur le site même du directeur qui a écrit une thèse sur le Lean Management.

L'expertise professionnalisation s'achève et a été restituée en une seule réunion devant les 13 CHSCT du 91 : désormais s'engage la rédaction des délibérations pour les futurs CHSCT de consultation. L'expertise Lean va bientôt démarrer, même si la Direction tente par tous les moyens de s'opposer à la convention proposée par le cabinet APTEIS chargé de cette expertise.

Cette action dans les instances est relayée sur le terrain par l'organisation de HMI et la distribution de tracts

En guise de bilan...

Ce travail de fond permet d'avoir une vision générale des projets morcelés de La Poste et de démontrer les effets pernicieux de cette méthode, notamment sur la production via les outils de dimensionnement des emplois utilisés par La Poste... Cette dernière a quelques longueurs d'avance : par l'utilisation des flashes le matin dans les équipes de facteurs et d'un langage qui sème le trouble, y compris dans les équipes militantes, comme ce fameux terme de « *co-construction* », donnant l'illusion aux agents qu'ils sont partie prenante de la restructuration... Le but, bien sûr, reste le même : la recherche de la productivité à outrance...

Démonter ces mécanismes n'a rien d'évident ! Les dénicher dans les outils liés à la production encore moins. Nous mettons donc à contribution toutes les expertises, y compris et surtout sur les restructurations. Ainsi, côté guichet, nous avons fait la démonstration que les outils utilisés par La Poste pour calibrer le nombre d'emplois aux guichets étaient faux et dangereux pour le personnel : sur une même opération, chaque geste d'un agent est analysé et décomposé en centième de seconde, l'agglomération de ces « *temps de production* » donnant des « *temps standard* » pour chaque opération. Les expertises ont démontré que certains de ces temps étaient inférieurs au temps qu'il faut pour un ordre d'aller du cerveau au muscle !

Ainsi, ce décryptage a permis de mettre les directions en porte à faux sur l'aspect « *scientifique* » de leurs méthodes, de les obliger à relativiser leur méthode de dimensionnement. Nous attendons désormais les conclusions apportées par le cabinet d'expertise sur l'implantation du Lean à La Poste, qui rencontre une certaine résistance dans l'encadrement local ●●●



Les interventions des équipes syndicales ont permis de souligner les difficultés rencontrées face aux nouvelles organisations du travail, comme de proposer des pistes d'action.

Comment informer les salarié-e-s ?

Les réformes de l'organisation du travail se succèdent souvent à un rythme effréné. C'est le principe même de ce type de management que de chercher à « améliorer » l'organisation du travail en continu... et aussi de céder aux effets de mode. On transforme en continu, ce qui évite de faire passer des projets de réforme devant les instances concernées. Il faut d'abord exiger la transparence sur ce qui est décidé du côté du management, sur la façon dont les salarié-e-s sont évalué-e-s et classé-e-s, ne pas hésiter par exemple à explorer l'intranet de l'entreprise pour détecter et rendre visible les projets en cours, mettre une question à l'ordre du jour du CHSCT pour obtenir des informations. Mais les directions utilisent le plus souvent un langage incompréhensible, qui contribue à donner aux salarié-e-s le sentiment qu'ils ne comprennent plus le sens de leur travail. Des concepts sont utilisés, qui sont difficiles à comprendre, y compris pour l'encadrement qui doit les appliquer. Les équipes syndicales peuvent avoir l'impression de s'épuiser à anticiper puis à décoder les initiatives démultipliées des directions, pour essayer d'informer les salarié-e-s, dans un langage un tant soit peu intelligible. Comment sensibiliser les salarié-e-s aux dangers des nouvelles organisations du travail, par exemple dans les tracts, brochures... ? Comment ne pas se laisser entraîner par le rythme des réformes ? Il est possible de mettre en évidence justement cette logique d'accélération des transformations et d'usage d'un langage qui vise à tromper les salarié-e-s, notamment par le recours à l'humour, le détournement des formulations en vogue parmi les dirigeants. Il s'agit de démonter ce langage, en s'en moquant, et ainsi en le mettant à distance, quitte à choquer, comme dans ce tract de postiers de Sud-PTT qui affirme : « Nous ne sommes pas des collabos ». Exiger aussi qu'on nous parle normalement, ne pas écouter quand on nous parle avec des termes incompréhensibles, jargonnants, inspirés d'un anglais appauvri.

Comment impliquer les salarié-e-s ?

Le vice du *lean management*, c'est qu'il fait semblant d'associer les salarié-e-s aux transformations des organisations du travail, en leur demandant d'identifier eux-mêmes les tâches dites « inutiles », les obstacles qui retardent leur travail... Mais ces temps morts et ces gestes « inutiles » sont en fait nécessaires pour souffler, pour laisser des marges de manœuvre aux corps et aux esprits ! Il faut refuser la cogestion et la participation à ce système. Alors qu'avec le *lean management* les salarié-e-s sont toujours consulté-e-s en présence de la hiérarchie, contrôlé-e-s par elle, et leur parole absorbée par elle, les équipes syndicales peuvent essayer de multiplier les occasions d'échanges entre salarié-e-s en dehors de la hiérarchie. Pour que le discours syndical ait de l'écho auprès des salarié-e-s et leur permette de s'approprier leurs luttes, il doit s'appuyer sur la parole des salarié-e-s, sur leurs

expériences et demandes concrètes. Même chose lorsque les équipes ont recours à un cabinet d'expertise : l'expert ne peut pas tout, et l'expertise n'a de sens que si les salarié-e-s en sont partie prenante et peuvent se la réapproprier ensuite.

Comment articuler l'accompagnement des collègues en difficulté et l'action collective ?

Avec ces nouvelles organisations, les collègues sont de plus en plus susceptibles de craquer. Lorsqu'ils sollicitent l'aide du syndicat, l'enjeu n'est pas simplement d'écouter leur souffrance individuelle et de les accompagner dans leurs démarches, par exemple dans leur défense juridique, mais aussi de leur donner les moyens de lutter en redonnant un sens collectif au problème. Il s'agit de bien comprendre la situation dans laquelle se trouve le ou la salarié-e pour arriver à identifier ce qui, au delà des conflits de personnes favorisés par la pression au travail, pose problème dans l'organisation du travail. Montrer que c'est l'organisation du travail qui est délétère peut permettre d'élaborer des revendications et des stratégies de résistance collectives, de construire à partir des cas individuels des revendications qui puissent fédérer. L'action juridique peut être utile y compris pour l'action collective, pour attaquer une organisation du travail particulière par exemple, ou pour faire reconnaître des accidents du travail (y compris des chocs émotionnels), toujours qualifiés en maladies. Mais le droit n'est pas la seule piste. À partir des revendications concrètes des salarié-e-s, il est possible de construire des grèves et d'obtenir des améliorations des conditions de travail, et pas simplement de faire appliquer le droit existant.

Utiliser l'outil interpro.

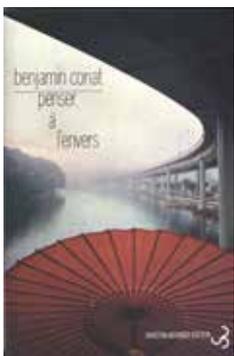
Les nouvelles organisations du travail s'appuient sur des modèles similaires dans les différents secteurs. Échanger au niveau interprofessionnel, c'est se donner les moyens par exemple d'analyser des transformations qui ont déjà été mises en œuvre, et montré leurs conséquences ailleurs, de comparer les organisations du travail et les stratégies de résistance. Un exemple : de nombreux syndicalistes ont souligné dans les débats de cette journée la difficulté à mobiliser les collègues plus jeunes, souvent séduits ou passifs devant les nouvelles organisations du travail. Cette situation s'explique certes par l'affaiblissement des solidarités entre travailleurs, dont le syndicat est le lieu par excellence. Mais cela ne vient pas de nulle part. L'Éducation nationale et l'Enseignement supérieur ont connu depuis une quinzaine d'années des réformes qui visent justement à préparer les futurs salarié-e-s aux nouvelles formes de management. Les « chartes éthiques du salarié vertueux », les catégories employées par les directions des ressources humaines (flexibilité, adaptabilité, capacité d'auto-critique...) raisonnent selon des termes qu'on impose aussi aux enseignants pour évaluer les élèves. **Le comprendre, c'est se donner les moyens de lutter en différents points contre des logiques ●**

Mr ELAN



Lorsque La Poste a présenté son dossier « Professionnalisation des managers » fin 2012 et alors que l'encre du rapport Kaspar était à peine sèche, nous avons juste l'impression d'un fil qui dépasse du costume tout neuf du « Grand Dialogue Social »... ! Mais en tirant sur le fil « professionnalisation », nous avons sorti le fil « territorialisation »... lui-même a détricoté un morceau entier du costume... « la décentralisation »... bref ! Costume abimé ! Ou La Poste rhabillée pour l'hiver !! Et c'est en se posant encore les questions du « pourquoi » toute cette panoplie de nouveaux pouvoirs et de redécoupage des territoires, que nous sommes allés de surprise en surprise... Et si tout cela n'avait qu'une seule et même vocation : appliquer à La Poste des méthodes managériales de combat au seul service de la productivité !! Ce document a pour vocation de démontrer que le système ELAN revendiqué par La Poste n'est rien d'autre qu'une méthode de formation au LEAN management...! Il a aussi pour but de comprendre le fonctionnement du LEAN pour mieux le mettre en évidence au quotidien.! Le développement du lean repose sur un théorème : « Le Lean est le terme international pour désigner l'approche industrielle de Toyota qui permet d'accroître la satisfaction des clients en augmentant la qualité tout en réduisant les coûts» (Michael Ballé, ESG Consultants in « Le lean au service du client »). La Poste tente (y compris les rédacteurs de thèses sur le sujet) d'isoler l'application du lean de la recherche de productivité. Il est alors nécessaire, pour nous, de bien comprendre les différentes étapes de l'application du lean pour expliquer à nos collègues que la recherche de productivité reste bien l'objectif n°1 de nos dirigeants...! Cette petite brochure se veut aussi être un outil pour comprendre les axes de développement de La Poste et même sans doute ce qui se passe au quotidien à travers le Grand Dialogue, les chantiers de négociation, les accords et le positionnement des uns et des autres...

Penser à l'envers - Travail et organisation dans l'entreprise japonaise



Benjamin Coriat

En moins de deux cents pages, Benjamin Coriat réussit l'exploit de démonter les ressorts de l'organisation du travail dans l'entreprise japonaise, plus intimement que les innombrables essais, discours, séminaires, colloques sur ce sujet n'y sont jamais parvenus : indispensable pour déchiffrer le *lean* ! En mixant exemples concrets et réflexion conceptuelle, il compare les méthodes américaines de production (taylorisme et fordisme) et les méthodes japonaises (issues prioritairement de l'ingénieur). Fondamentalement, ce livre consiste en une comparaison entre les méthodes américaines de production : le taylorisme et le fordisme, et ce qu'il faut désigner comme les méthodes japonaises de production.

Pour y parvenir, l'auteur de ce livre, Benjamin Coriat, se concentre sur l'analyse de ce qui lui paraît être le noyau dur de la nouvelle école japonaise : le système Toyota ou encore le «ohnisme» (Ohno étant en partie à l'origine de la nouvelle école japonaise).

Ainsi, pour Benjamin Coriat le «système Toyota», ou le «ohnisme», constitue un ensemble d'innovations organisationnelles dont l'importance est comparable à ce que furent en leur temps les innovations organisationnelles apportées par le taylorisme et le fordisme. Le tout premier objectif de cet essai est donc de mettre à plat le contenu de ces innovations, en montrant leur signification et leur portée.

Ainsi, le «penser à l'envers», dont Ohno indique qu'il constitue la condition d'entrée dans l'univers d'innovations si caractéristique du monde de l'entreprise japonaise, est décortiqué dans ses dimensions essentielles.

Benjamin Coriat est professeur d'économie à l'université Paris 13 et co-président du collectif des Économistes Atterrés.

Les méthodes d'organisation du travail : le Lean en question



Revue Travail et changements (ANACT)

Modèle d'organisation du travail très répandu, le Lean vise la performance de l'entreprise en prenant en compte les salariés, via notamment leur implication dans l'organisation. Mais qu'en est-il concrètement des conditions de travail ? Faut-il en rester à un modèle formaté ?

Pour le télécharger : <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/13954380.PDF>

Vitalité des activités et rationalité du Lean : deux études de cas



Le Lean, inspiré du système de production Toyota, se déploie en France au sein du secteur automobile depuis une vingtaine d'années et, progressivement, à l'ensemble des secteurs de l'économie. Les demandes d'intervention dans des organisations de type Lean se multiplient et conduisent les ergonomes à s'interroger sur leur positionnement et à approfondir la réflexion vis-à-vis de ce type d'organisation du travail. Cet article cherche précisément à s'inscrire dans cette voie et à capitaliser deux expériences menées dans des contextes Lean variés de façon à discuter le Lean et ses paradoxes. Reposant sur une méthodologie commune articulant deux démarches – l'analyse de l'activité de travail et l'étude de cas – l'article cherche à comprendre ce qui se joue au sein même des situations de travail. Les résultats font état de trois logiques Lean, chacune portée par des protagonistes distincts qui communiquent peu, s'ignorent bien souvent : le Lean « stratégique » porté par la direction et qui semble intouchable, le Lean « implémenté » tant bien que mal par le management soumis à des efforts de rationalisation et à la production d'indicateurs et le Lean « géré » au quotidien par les équipes de travail. Faire rencontrer, dialoguer et débattre ces protagonistes autour du quotidien de l'activité constitue le principal axe de transformation proposé.

<http://pistes.revues.org/3589>

L'impact du lean sur le risque psychosocial vu par un médecin du travail



Les acteurs et observateurs de la santé au travail pointent la nécessité de mettre en place une réflexion sur la santé des salariés parallèlement à la mise en place du Lean. Dans le numéro 351 de la revue Travail & changement, Françoise Siegel, spécialiste en santé au travail et médecin référent pour les RPS, fait le point sur les liens établis entre le lean manufacturing et certaines pathologies.

http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p_thingIdToShow=35175611

La méthode « lean », le retour du pire du travail à la chaîne



Ils s'appellent « lean », « six sigma », « poka-yoke », « kaizen » ou encore « 5 S ». Ces concepts de gestion à coûts réduits séduisent de plus en plus d'entreprises, qui les paient souvent chèrement à des consultants. Les salariés, eux, voient resurgir de vieux démons : division extrême des tâches, gestes répétitifs et chronométrés, et perte d'autonomie.

Pour les salariés d'Airbus à Saint-Eloi (Toulouse), tout a commencé quand on leur a demandé de fabriquer un avion en papier. Chaque personne a mis plusieurs minutes avant de terminer son avion. C'était au début 2010, des réunions étaient organisées, par groupes de vingt salariés, sur une nouvelle méthode de production : le « lean manufacturing ».

<http://www.rue89.com/2011/07/21/la-methode-lean-le-retour-du-pire-du-travail-a-la-chaîne-214971>

Lean et Grand Dialogue ? Des doutes...(Episode 6) Lean à la Poste : Le Rapport Kaspar ? Aveugle ou complice ?



Dans son introduction, il présente, sans la nommer, la généralisation du Lean comme étant un facteur de « l'affaiblissement global des collectifs de travail et de la désorientation des salariés » : « C'est le double processus caractérisé par la restructuration quasi-permanente des activités industrielles et la montée en puissance d'une économie de service mondialisée et hyperconcurrentielle, pilotée par les multiples exigences du client »... « Emergence d'un nouveau paradigme, celui de la réorganisation permanente, de la réactivité et de la flexibilité » avec en parallèle « un renouvellement des modes de management ».

<http://blogs.mediapart.fr/blog/abahcmoi/270313/mr-lean-ou-comment-la-poste-s-est-servie-du-grand-dialogue-pour-developper-son-accelérateur-de-produit>

Dossier Lean : Que faire du Lean ? Le point de vue de l'activité



Hubault, F. – Introduction :

Bourgeois, F., – Que fait l'ergonomie que le lean ne sait / ne veut pas voir :

Ughetto, P. – Le lean : pensée et impensé d'une activité sans relâchement :

Tertre du, Ch. – Lean production et modèles de valeur. Une approche régulationniste par le travail :

Morais, A., & Aubineau, R. Articulation entre ergonomie et le lean manufacturing chez PSA

<http://www.activites.org/v9n2/v9n2.pdf>