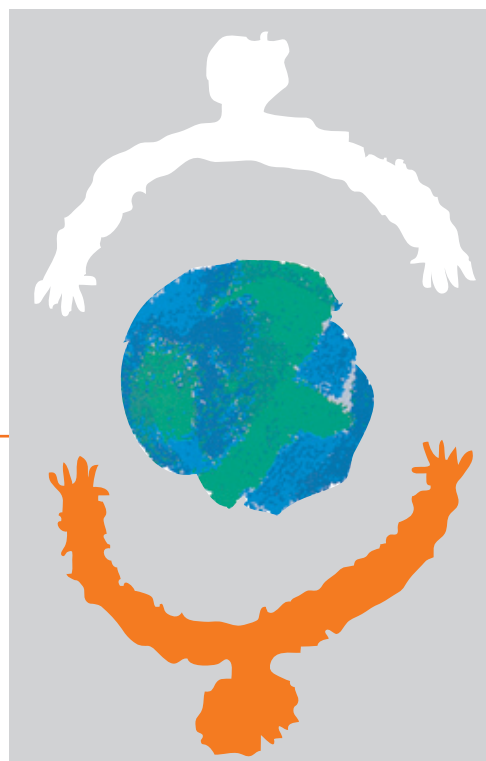


# TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ET DIALOGUE SOCIAL

## Améliorer la qualité de la vie au travail avec les salariés

Eléments d'analyse et de  
stratégie de la FGMM-CFDT

LIVRET  
V



# Sommaire

**Avant-propos** 3

## **INTRODUCTION**

Le travail, une affaire syndicale 5

## **PREMIÈRE PARTIE**

**Le travail et son organisation** 7 - 41

1. L'évolution des organisations du travail	9 - 12
2. Structure des entreprises et chaîne de valeur	12 - 13
3. Identité professionnelle	13 - 14
4. Valeur immatérielle du travail	14 - 16
5. Modes de management	16 - 19
6. Organisation du travail et compétences	19 - 22
7. Autonomie individuelle et collective	22 - 27
8. Standardisation et autonomie	28 - 29
9. Charge de travail	29 - 30
10. Santé au travail	31 - 34
11. Organisation du temps de travail	34 - 36
12. Organisation du travail et classifications	36 - 38
13. Organisation du travail et rémunérations	39 - 41

## **DEUXIÈME PARTIE**

**L'organisation en « Lean »** 41 - 59

14. De l'organisation scientifique du travail au Lean	43 - 46
15. Les différentes typologies d'organisation et leurs incidences sur le travail	47 - 48
16. Lean et système de production	49 - 53
17. Promouvoir une autre approche des conditions de travail et de la santé au travail	53 - 59

## **CONCLUSION**

Agir syndicalement pour la santé et la qualité de la vie au travail 61 - 65

**Bibliographie** 66

**Remerciements** 67

# Avant-propos

■ Le thème de l'organisation du travail recouvre un champ d'intervention très large : la structure des entreprises, la localisation des services et des productions, les fusions, alliances ou partenariats entre entreprises, les prestations de services, la sous-traitance d'activités, la gouvernance d'entreprise, le management, le fonctionnement des équipes de travail... A travers ce thème, on pourrait donc aborder bien des sujets, avec le risque de traiter de l'emploi plus que du travail.

L'orientation de ce livret, est d'aller au cœur du travail, d'examiner ce qui fait sens au quotidien pour les salariés, ce qui peut contribuer au développement des individus et des collectifs, et à l'inverse ce qui peut être destructeur, notamment pour la santé au travail. Ce livret traite ainsi davantage du management des équipes de travail, que des stratégies globales. Il pose la question du travail, de sa valeur et de ses conditions d'exercice. Comment s'en emparer de façon originale et en faire l'un des leviers de ressourcement du syndicalisme ?

Dans un contexte d'économie concurrentielle, de compétition mondiale, la FGMM CFDT se situe en première ligne sur l'évolution du travail : de son organisation, de la structure, des méthodes de management et de gouvernance des entreprises. Elle a déjà formulé sa réflexion, son analyse et ses propositions au travers de quatre publications sur : la mondialisation, la politique industrielle, la gouvernance des entreprises et la compétitivité.

Le présent livret se situe dans la continuité des travaux de la FGMM et notamment des formations-actions qu'elle a expérimentées et des séminaires fédéraux de recherche : « l'organisation du travail, apprenante et qualifiante » organisé avec l'ISST de Strasbourg en octobre 2008, « Transformations du travail et des pratiques syndicales » organisé avec l'ISST Université Paris I - Panthéon Sorbonne en septembre 2010, « Travail et organisation des temps » organisé par la FGMM seule en octobre 2011.

La longue période de chômage de masse, de restructuration des industries et des entreprises, de précarisation et d'insécurité d'un grand nombre de salariés, a beaucoup centré les activités de notre fédération sur ses missions de défense et de promotion de l'emploi et du statut social salarié. Mais sa vocation est aussi d'agir sur le travail, le métier et les conditions de vie au travail.

L'objectif principal du présent livret est de donner des repères à nos militants, qui chaque jour agissent syndicalement sur le terrain du travail, dans les ateliers et les services, auprès des travailleurs. Il vise à les aider à agir concrètement et collectivement sur les questions d'organisation du travail à partir du vécu du travail, en visant à élargir les responsabilités et l'autonomie des collectifs de travail, à valoriser le travail, à faire reconnaître l'investissement, l'engagement des salariés pour un travail de qualité.

La FGMM remercie tous ceux qui ont permis de produire le présent document.

Dominique Gillier, Secrétaire Général de la FGMM CFDT

Les livrets édités par la FGMM-CFDT sont disponibles sur le site fédéral <http://www.fgmm.cfdt.fr>



# Introduction

## ■ Le travail, une affaire syndicale

La notion de travail est très ambivalente, ce qui rend son approche difficile quand on l'inscrit dans l'action syndicale. En effet, le travail a souvent de prime abord une connotation négative (contraintes, souffrances) plus lié aux modalités du contrat salarial qu'au plaisir ou non de travailler, et évoquant plus la situation d'exploitation (opposition historique capital/travail) que la fierté de produire et d'être utile socialement. Mais par ailleurs, on fait le constat que le travail est un facteur de socialisation, de création de richesse pour autrui, pour le bien-être de la société, et de développement personnel.

L'originalité et l'authenticité du syndicalisme, c'est qu'il se fonde sur sa place dans le travail et sur les lieux de travail, sur sa proximité avec les salariés. Des travailleurs pour qui il est un recours, notamment pour exprimer leurs connaissances du travail, leurs plaintes et leurs attentes. Rien d'étonnant dès lors, que les tensions qui existent et sont nombreuses au travail, soient pour nous une entrée naturelle pour aborder le sujet du travail.

Compte tenu de la place et des finalités positives du travail, cette approche syndicale par les tensions, ne vise pas à « dénoncer » le travail, à le faire disparaître, mais à faire reconnaître la contribution du salarié, la valeur réelle de son travail, à rendre le travail plus humain, acceptable, durable : « le bon travail ». Ce que l'on vise, ce sont des formes de reconnaissance qui sont diverses, pas exclusivement sous formes salariales, c'est le bien-être au travail et la fierté professionnelle, qui sont aussi des éléments de performance économique pour l'entreprise.

Cette fonction syndicale, que nous voulons assumer, est aussi un levier pour agir sur la dimension économique du travail auquel on donne une valeur. Celle-ci s'exprime sur un marché, avec des bénéficiaires qui en paient un prix. Cette valeur économique du travail, c'est également le partage de la valeur produite, qui est une des formes de reconnaissance du travail.

On s'aperçoit qu'une fois encore, le modèle de valeur change. On est passé du métier à l'industrie avec le taylorisme. On passe maintenant progressivement d'une économie industrielle « orientée produit » à une économie de service « orientée client » ou usager.

Ce changement nous commande, à nous syndicalistes, de revenir sur le « Travail », car avec ce nouveau modèle, apparaissent de nouveaux malaises. Avec ce modèle, les anciens outils de préparation, de reconnaissance, de mesure du travail ne sont plus adaptés ; ni le système de classification qui ignore le travail réel, ni le système de formation qui prend peu en compte les compétences collectives, ni la mesure du temps, quand les frontières « dans et hors travail » sont plus floues... alors que l'organisation du travail, elle, a déjà changé.

# Première partie

## Le travail et son organisation



## 1. L'évolution des organisations du travail

L'organisation du travail s'inscrit dans une histoire, et même si certaines références sont approximativement connues, les grandes étapes valent d'être rappelées synthétiquement, car les évolutions sont le résultat de luttes ouvrières et un marqueur pour notre action future.

### *Le taylorisme et le fordisme*

Au début des années 1900, l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor propose une organisation scientifique du travail basée sur la parcellisation des tâches, la fixation de temps élémentaires pour chacune d'elles, conduisant à une organisation du travail par poste, a contrario des métiers traditionnels. Elle vise à faciliter le travail, mais permet surtout d'instaurer un contrôle accru de l'encadrement sur les ouvriers. C'est le début du salaire au rendement et du travail répétitif. À la division horizontale du travail posté, s'ajoute une division verticale, en confiant l'organisation des postes aux services d'ingénierie.

Dès 1913, Henri Ford, fondateur du constructeur automobile Ford s'inspire des travaux de Frederick Winslow Taylor et donne une grande impulsion à ce type d'organisation en l'appliquant dans ses usines automobiles, en développant la production de masse, la standardisation et le travail à la chaîne. L'extension rapide de cette organisation scientifique du travail dans les pays industrialisés va appauvrir et déshumaniser le travail durant de très nombreuses années.

« À la force et à l'habileté des anciens métiers se substituait la valeur de l'organisation. »

L'industrie s'est ainsi imposée dans les secteurs où les produits pouvaient être standardisés. A la force et à l'habileté des anciens métiers se substituaient la valeur de l'organisation et une hiérarchie des emplois dépendant non plus du métier et de l'autonomie qu'il conférait, mais du poste occupé, classé selon sa technicité et son niveau de décision.

### *Une autre logique de la productivité*

Toyota sera le premier constructeur automobile à sortir de la production de masse et à développer un système industriel capable de répondre à une demande de produits diversifiés. Il développe de nouvelles méthodes à la fin des années 1940 et au début des années 1950 : flux tendus, kanban, PokaYoke (détrompeurs), kaizen... le conduisant à définir son propre système de production en 1962.

Dans les années 1980 émerge dans les pays industrialisés une autre logique industrielle basée sur la différenciation des produits, impliquant des organisations « orientées clients », plus attentives à la variété des services rendus, plus réactives, plus déconcentrées, appuyant sa performance sur l'implication et l'initiative de ses salariés. La logique de rentabilité s'inverse. On met moins l'accent sur la productivité du travail et davantage sur la valeur d'usage, la capacité collective à s'ajuster, à innover.

Au début des années 1990, Toyota est confronté au Japon à « *une difficulté de recrutement des jeunes, et un taux de rotation élevé des jeunes opérateurs dans l'industrie automobile...* ». Le nouveau toyotisme propose ainsi de « *Créer une culture d'entreprise qui respecte l'individualité des salariés et encourage leur travail en équipe<sup>(1)</sup>* ».

À la fin des années 1980, deux américains, James Womack et Daniel Jones, en se basant sur le « Toyota Production system », développent le concept de « Lean management system ». Dans la foulée, d'autres entreprises, aux Etats-Unis et en Europe, vont définir leurs propres systèmes de production qui, généralement et en théorie, accordent une place importante aux managers de proximité et aux opérateurs, qui sont supposés être les premiers à bien connaître le travail. En France et ailleurs, les réalités sont très controversées sur ce point.

### *Des innovations en organisation du travail*

Durant cette période des années 1980-90, un débat s'instaure et des initiatives sont prises dans les pays industrialisés, visant à élargir les tâches et à donner de nouvelles responsabilités aux équipes de travail et aux managers de proximité, sous la dénomination de « Team Work ». Un modèle d'organisation du travail, dénommé « Volvoïsme » par certains auteurs, devient une référence sur l'élargissement des tâches, mais sera progressivement abandonné. Les américains développent le concept de Qualité Totale, et on parle en France de « sociotechnique », l'essence

de ces approches étant de concilier la technique (matière, produits), l'organisation du travail et le social ou « ressources humaines ».

« *Concilier la technique, l'organisation du travail et le social.* »

» On peut décrire ces évolutions des formes productives comme une exploration/apprentissage des capacités du travail humain individuel et collectif : habileté, coordination,

coopération... Un nouveau mode de performance, avec sa dynamique et sa cohérence propre, vient s'ajouter et en partie se substituer au précédent, venant sur certains terrains le contredire et sur d'autres enrichir la palette des solutions d'organisation. Cette confrontation, si elle n'est pas explicitée, se traduit en conflits de valeur au sein des collectifs de travail, chaque mode privilégiant sa forme de pertinence et sa conception du travail bien fait et du « bon travail ».

### *Vers une économie de service*

Au début de ce siècle, nous nous orientons vers une « économie de service ». Ce qui fait la valeur du travail s'est profondément modifié, en passant d'un système industriel, où prime l'offre pour satisfaire un marché en forte croissance, à un système « orienté service », où prime la demande diversifiée des clients. Dans ce nouveau système, des services s'associent au produit et l'innovation est indispensable. Le regard du client pénètre l'entreprise et amène à la revisiter en remontant son organisation à partir de la sortie (l'output). Alors que le taylorisme est basé sur des activités prévisibles administrées par en haut, il faut maintenant penser et concevoir un pilotage par l'aval.

---

1 ■ Shimizu, Koichi. Le toyotisme.

Cela modifie simultanément, ce que l'on attend du travail et du syndicalisme, ce qui a de la valeur dans le travail. Les capacités techniques et physiques gardent une valeur, à laquelle s'ajoutent des capacités d'initiative et de coopération. Satisfaire ces nouvelles attentes demande une implication individuelle et une intelligence collective des salariés, beaucoup plus fortes. Avec de ce fait, une dépendance plus forte du travailleur au collectif de travail.

## ■ Régime de production et registre de performance

(Yves Lichtenberger Université Paris Est LATTs - juin 2011)

Différents régimes de production de valeur émergent en délimitant leur espace pertinent. Ils coexistent et prennent place dans le fonctionnement de la société en trois temps :

- Expérimentation de leur valeur productive propre (pas seulement intensification) ;
- Légitimation après des négociations multiples rodant leur cohérence avec le système social (règles de rémunération, protection, formation, fiscalité) ;
- Institutionnalisation (un nouveau registre de normes et d'institutions).

Leur correspondent des formes d'organisation syndicale porteuses à la fois de protestation et de valeur productive, ce qui leur permet d'en négocier les règles et le partage des fruits.

<b>MÉTIER</b> « orienté prestation »	<b>INDUSTRIE</b> « orienté produit »	<b>SERVICE</b> « orienté client »
Produit/service unitaire pour un particulier <b>Qualité/délai</b> Économie de geste	Produit/service standard pour un marché <b>Conformité/prix</b> Rendement d'échelle (série/flux)	Service diversifié pour un/des client(s) <b>Qualités/prix</b> Valorisation de niche
Division entre corporations juxtaposition <b>Fonction</b> (rôle) Conscience professionnelle Règles de l'art/autonomie	Organisation "scientifique" coordination hiérarchique <b>Poste</b> Tâches prescrites Organigramme/consignes	Partage de responsabilités coopération <b>Mission</b> Ajustements Procédures d'interactions
Métiers individuels Équipe Tradition <b>Habilité</b> Fierté Faire son devoir	Emplois (technicité/niveaux) Entreprise intégrée Programmation <b>Rationalisation</b> Discipline Faire le prescrit	Métier d'entreprise Entreprise réseau Amélioration continue <b>Synergie</b> Implication Faire ce qu'il faut pour...
Savoir-faire (incorporés) <b>Apprentissage</b> Compagnonnage et tutorat	Savoirs scientifiques et techniques <b>Enseignements</b> Niveau scolaire initial	Savoirs procéduraux, techniques et relationnels <b>Formations en alternance</b> Formation tout au long de la vie
Convention collective de métier (le tarif - le juste prix) <b>Qualification professionnelle</b> Devoirs/droits	Convention collective de branche (le mini - le prix légal) <b>Classification de poste</b> Subordination/protection et rémunération	Classifications par critères classant (évaluation dans l'entreprise) <b>Compétence individuelle</b> Implication/reconnaissance
<b>Syndicalisme corporatif</b>	<b>Syndicalisme de classe</b>	<b>Mouvements éthiques ?</b> Syndicalisme d'entreprise ? Réseaux professionnels ?



## 2. Structure des entreprises et chaîne de valeur

L'entreprise qui était un tout intégré, dont la rentabilité était évaluée globalement, est interrogée sur la contribution de chaque segment et service à la valeur ajoutée constatée et sur l'utilité, pour un client final, de chaque activité. La boîte noire de l'organisation et de ses conventions internes implicites est décortiquée. Chaque segment est mis en compétition avec d'autres solutions internes et externes.

### *L'entreprise en réseau*

L'entreprise se reconstruit comme réseau d'organisations focalisées chacune sur leur cœur de métier, un métier devenu l'apanage d'un collectif, ce qui fait à la fois qu'il devient plus difficile d'identifier le métier de chacun et que chacun peut se voir reconnaître « du métier ».

La valeur globale n'est plus produite dans le périmètre de l'entreprise, mais par un réseau d'entreprises fournisseurs et sous-traitantes. Elle résulte de la somme des valeurs produites par les différents segments, souvent appelés « centres de profits », indépendants les uns des autres. Ce morcellement de la structure des entreprises est rendu possible par une rationalisation ou standardisation des produits, services et procédés de travail, facilitant l'éclatement des fonctions et activités des entreprises, leur délocalisation.

### *Une mise en concurrence*

#### « La mise en concurrence entre sites ou entre salariés. »

Le faible coût du travail dans certains pays explique en partie ce phénomène, mais il tient aussi à la saturation de certains marchés, à la généralisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), à l'extension des activités servicielles, et au développement de pôles de compétences dans certaines régions, par exemple en Inde sur la numérisation et le calcul mathématique.

Cette segmentation du travail dans une économie globalisée conduit à la mise en concurrence entre sites ou entre salariés parfois au sein de la même entreprise. Le primat du financier conduit à négliger les ressources immatérielles, et provoque une double tension :

- entre productivité et employabilité, arbitrée contre les salariés.
- entre productivité et qualité, arbitrée au détriment de la qualité des produits et des services.

### *Une distanciation avec les salariés et les territoires*

La conséquence majeure est un modèle d'organisation des entreprises s'accompagnant d'une baisse continue de l'emploi industriel, mais d'autres conséquences s'observent :

⇒ **Pour les salariés :**

- des cloisonnements et des concurrences internes, des temps de régulation insuffisants ou impossibles, des coopérations difficiles,

- des tensions ou difficultés de communication ou de compréhensions, notamment avec des collègues d'autres pays,
- une déstabilisation des qualifications reconnues, l'affaiblissement dans les échanges d'expérience...

⇒ **Pour la population ou les territoires :**

- une monétarisation des services rendus aux clients,
- la faible implication de certaines entreprises dans les politiques de développement territorial, alors que celles-ci peuvent favoriser la mutualisation des ressources et l'employabilité des salariés.

### 3. L'identité professionnelle

L'identité professionnelle s'inscrit dans l'histoire et découle du sentiment d'appartenance à un groupe professionnel, à un collectif, à une catégorie ou structure sociale, à des organisations en métiers, à un territoire... Elle peut revêtir des formes multiples selon les professions et/ou se décliner de façon plus ou moins détaillée.

#### *Elle se construit dans le temps*

Elle se construit dans le temps, se transmet largement dans les relations entre « anciens » et « nouveaux », et se réfère aux éléments permanents ou relativement stables des organisations du travail et des fonctions de l'entreprise. C'est la possibilité pour un salarié de s'identifier à des emplois et compétences, à un produit, à un réseau, à un contenu de formation initiale, à un processus type de développement de carrière... et à des collègues exerçant le même métier. C'est surtout le fait de se reconnaître dans une certaine idée du travail bien fait, des valeurs que l'on attache à ce travail.

L'identité est alors « *un processus de construction et de reconnaissance d'une définition de soi qui [est] à la fois satisfaisante pour le sujet lui-même et validée par les institutions qui l'encadrent et l'ancrent socialement en le catégorisant<sup>(2)</sup>* ». Elle s'éprouve dans les aspects les plus quotidiens de l'activité : les prouesses réalisées sur les machines, le fait de se sortir de situations compliquées et de pouvoir être fier de ce que l'on a contribué à faire.

Les identités professionnelles « *dépendent aussi des rapports au pouvoir, [c'est-à-dire] la capacité de peser sur les décisions qui concernent son travail, mais aussi capacité d'influer sur les autres et d'entrer dans des stratégies d'acteurs. Les identités professionnelles sont des conceptions de soi au travail qui mettent en jeu les relations entre identités personnelles<sup>(3)</sup>* ».

2 ■ Demazière D. et Dubar C., 1997.

3 ■ Dubar C. (1994) « Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel », Traité de sociologie du travail, Bruxelles, De Boeck.



## *C'est une reconnaissance dans le travail*

Il y a fragilisation identitaire quand il y a désappropriation de soi et/ou difficulté d'affirmation de soi ; quand son point de vue professionnel n'est plus pris en compte ou ne pèse plus dans les décisions, quand la qualité du travail n'est plus centrale, quand les organisations évoluent en permanence, quand le lien social se distend.

Dans les petites et moyennes entreprises, centrées sur un métier ou savoir-faire, l'identité professionnelle peut se confondre avec l'identité à l'entreprise.

« *La difficulté à quantifier et dénombrer la valeur immatérielle de ce travail.* »

Dans les grandes entreprises aux structures complexes et éclatées, l'identité professionnelle est de plus en plus distante de l'identité à l'entreprise. Et cet écart s'aggrave pour les filiales et sous-traitants des grands groupes industriels.

» Il ne peut pas y avoir d'identité professionnelle si les salariés ne se reconnaissent pas dans la production d'objets ou de services. C'est là un vrai et grand problème à résoudre, qui renvoie à la structure des entreprises, au cœur des métiers des entreprises, mais aussi aux conditions les plus quotidiennes d'exercice du travail.

Ce qui intéresse le syndicalisme, sur le double aspect des emplois et du bien-être au travail, c'est de s'assurer que les individus peuvent construire « une identité pour soi » et se reconnaître dans les « identités des collègues ». Il faut que cette identité puisse exister, se construire collectivement.

## *4. Valeur immatérielle du travail*

Quels que soient les métiers ou fonctions, les salariés attachent en général une grande importance à la vie au travail. Ils y attendent une reconnaissance personnelle trop rarement réalisée à sa juste valeur, alors que l'évolution des activités donne une place croissante aux dimensions qualitatives du travail.

La valeur du travail désigne la valeur de son résultat, le produit ou service apprécié globalement par un client ou usager, d'une part et la valeur individualisée du travail humain qui a été mobilisée d'autre part. Toute la question est la mise en relation des deux !

## *Le marché et le métier*

Le monde du travail est traversé par une conflictualité autour des critères d'évaluation du travail : la qualité du point de vue du métier ou la qualité pour le marché. La perte des repères communs, permettant de définir un travail bien fait, devient pesante et peut être une cause de souffrance au travail.

On observe une certaine difficulté à penser le travail positivement, en lien avec la difficulté à quantifier et dénombrer la valeur immatérielle de ce travail : la qualité du service rendu,

la qualité des produits, l'expérience, la formation et la compétence des salariés, la coopération, les relations professionnelles, le dialogue social, la confiance, la professionnalisation des collectifs de travail, les capacités d'innovation des salariés, les richesses mutualisées des territoires, les dispositifs mis en place au sein d'une filière...

On est passé historiquement d'un taylorisme instaurant la division entre conception et exécution, qui faisait abstraction du savoir-faire ouvrier et de la coopération dans le travail, au concept de Lean, qui, dans ses principes - mais beaucoup plus rarement dans la réalité - soutient la coopération au sein des équipes, considère l'opérateur comme le seul à connaître le travail réel, reconnaît les écarts qu'ils sont obligés de faire avec le travail prescrit...

### *La performance et les compétences*

*« Les hauts responsables doivent écouter les employés de base parce que ce sont eux qui savent comment faire le travail » [...] « Ces employés en savent probablement davantage sur les aspects purement techniques de l'exécution de certaines tâches y compris tous les écarts qu'ils sont obligés de faire par rapport à des procédures officielles imprécises pour parvenir à fabriquer les produits », ou encore « l'un des paradoxes de la démarche Lean est que les idées qu'elle développe sont extraordinairement antihierarchiques et pro-démocratiques. Chaque ouvrier contrôle son propre travail, devient polyvalent et participe périodiquement à la redéfinition des tâches au travers d'activités kaizen. Des niveaux hiérarchiques disparaissent définitivement. La transparence rend chaque aspect de l'activité accessible à chacun<sup>(4)</sup> ».*

Ce qui pose problème, c'est cette dénégation des dirigeants d'entreprise à reconnaître que la performance à moyen et long terme se gagne par et au travers de l'implication des individus, de la subjectivité mobilisée dans l'activité de travail, de la coopération dans le travail, pas seulement pour résoudre momentanément un problème, mais aussi pour faire l'apprentissage collectif de nouvelles compétences.

La valorisation du travail immatériel implique : d'organiser l'écoute des salariés sur les problèmes rencontrés, de les inciter à participer directement à l'évolution de leurs activités, de leur donner les moyens de s'organiser entre eux au sein de l'équipe, de développer leur polyvalence.

La FGMM-CFDT entend ainsi favoriser de nouvelles formes de relations professionnelles permettant de mettre en confrontation :

- l'activité réelle de travail, les façons de faire des salariés, avec le standard et/ou les objectifs,
- les mérites et engagements de la personne, avec l'évaluation de la performance globale et collective de l'organisation.

4 ■ Système Lean, Penser l'entreprise au plus juste, James Womack et Daniel Jones, 2005, Pearson Education France.

## *De nouveaux leviers syndicaux*

En fait, organiser la construction de la valeur par étapes successives conduit à ignorer un certain type de valeur. Cette valeur ignorée est « immatérielle » au sens où on ne peut pas la quantifier et la dénombrer.

Pour citer quelques exemples de ce que recouvre l'idée de valeur immatérielle, on peut citer la qualité du service rendu, la formation et la compétence des salariés, la coopération, les richesses mutualisées des territoires, les dispositifs mis en place au sein d'une filière...

Cette valeur immatérielle est plus que jamais indispensable à la compétitivité des entreprises, à leurs capacités d'innovation, d'organisation, d'adaptation... Il faut en outre souligner que cette valeur immatérielle s'entretient dans le travail, qu'elle s'y développe et s'y réinvestit naturellement, comme l'illustre le schéma ci-après proposé par Christian Du Tertre.

Au-delà des Institutions Représentatives du Personnel, l'intervention syndicale doit amener les managers à comprendre ce qui résonne du travail dans ses effets sur l'individu, son environnement, le contenu du travail, y compris sur la vie familiale.

## *5. Modes de management*

La valorisation de la dimension immatérielle du travail devrait être l'une des composantes majeures du management, mais cela dysfonctionne pour de nombreuses raisons.

### *Une évaluation sur les valeurs de l'entreprise*

Les modes de management de l'entreprise se définissent essentiellement autour de valeurs comportementales comme la loyauté, le dévouement, l'engagement, la disponibilité... Il est demandé aux individus de se dépasser en permanence, de s'engager sur ces valeurs pour l'entreprise.

« *L'empiètement du travail sur la vie familiale et sociale.* »

L'une des conséquences est l'empiètement du travail sur la vie familiale et sociale. Les entretiens individuels sont orientés sur l'évaluation de ces valeurs comportementales et très peu, ou trop peu, sur le travail réel, sur les efforts réellement consentis par les salariés pour atteindre leurs objectifs individuels...

Les salariés ont dès lors l'impression de ne pas compter, de ne pas être l'objet d'une attention de la part de leurs responsables hiérarchiques. La confiance se distend dans les deux sens entre l'individu et son responsable hiérarchique, mais parfois aussi entre collègues quand les managers exacerbent la compétition individuelle.

## *Des indicateurs surabondants et abstraits*

À tous les niveaux de l'entreprise, les managers sont absorbés par la documentation et la présentation d'indicateurs ou tableaux de bord. Il y a une obsession sur la mesure et le contrôle, une prétention à comprendre les réalités et transformer les situations par le pilotage de tableaux de bord. La mesure fait office de réalité du travail et les salariés sont évalués uniquement sur des indicateurs quantitatifs, statistiques, comptables.

Cette omniprésence des indicateurs pèse sur les salariés, d'abord parce qu'ils doivent consacrer du temps et de l'énergie à les documenter, ensuite parce que ces indicateurs déforment la réalité, ne révèlent pas les problèmes à résoudre, et enfin parce qu'ils instaurent un contrôle permanent sur eux.

## *Des managers contraints par le système*

Les managers sont à la fois victimes et complices du poids de ces indicateurs, car ils ont eux-mêmes peu de marge de manœuvre. Ils se rassurent autant que possible sur la véracité des indicateurs, ils les utilisent pour justifier les transformations proposées, ou encore pour faire illusion sur leur détermination à agir.

« Les managers sont à la fois victimes et complices. »

Coincés dans leurs bureaux, les managers s'éloignent des réalités concrètes de travail, prennent de la distance vis-à-vis de leurs subordonnés. Ayant un très faible pouvoir de décision, les managers de proximité s'accommodent de cette situation qui leur évite de se confronter aux salariés, car on ne discute pas des indicateurs !

## *Des managers sans expérience du terrain*

L'accession à la fonction de manager par la promotion sociale tend à disparaître, le diplôme prenant le dessus sur l'expérience professionnelle. Les politiques des entreprises visent à nommer de jeunes ingénieurs en position de management, sans formation préalable, sans connaissances approfondies des dimensions techniques et sociales de leur secteur de responsabilité.

Pour asseoir leur autorité, ces jeunes managers n'ont parfois pas d'autres ressources que d'intervenir comme s'ils connaissaient la situation. Écouter les salariés devient risqué pour eux, et d'autant plus risqué qu'ils n'ont pas de réel pouvoir de décision. Pour contrebalancer ces difficultés, les politiques consistent à changer régulièrement les organisations du travail et à faire tourner en permanence les managers. Le changement devient un mode de management, ce qui aboutit à ce que « plus ça change, plus c'est toujours la même chose<sup>(5)</sup> ».

5 ■ Lamprecht James et Ricci Renato. Entreprises osez la différence ! AFNOR, 2010.

## *Un processus descendant de décision*

Les innovations organisationnelles, évoquées dans le chapitre 1 sur « l'évolution des organisations du travail », mettent l'accent sur le pouvoir de décision donné aux équipes de travail au bas de la ligne hiérarchique. Dans les entreprises françaises, le processus de décision reste très largement centralisé et descendant.

Si, par opposition au Taylorisme, les managers de proximité en production ont un pouvoir accru sur l'organisation des postes de travail, les objectifs de performance en productivité et qualité leur sont imposés. Avec la standardisation, les managers sont par ailleurs de plus en plus confinés dans un rôle de coordinateur d'activités.

Dans ces conditions, les managers de proximité n'ont pas de vraie latitude pour entendre les salariés, et ces derniers ont encore moins de pouvoir d'agir.

## *Un défaut structurel de reconnaissance*

« *Des stratégies d'évitement de la confrontation avec les salariés.* »

En se cumulant, toutes ces politiques expliquent le profond malaise dans les entreprises, et le peu de reconnaissance accordé aux compétences et à l'engagement du personnel. Elles accentuent des stratégies d'évitement de la confrontation avec les salariés, et une forte distanciation des salariés avec les dirigeants qui s'installe tout au long de la ligne hiérarchique. Difficile aussi pour les managers dans ces conditions de constituer et faire vivre de vrais collectifs de travail favorisant la coopération et donc l'efficacité des organisations.

## *Concevoir de nouveaux modes de management*

L'enjeu pour les managers serait de retrouver de la disponibilité pour favoriser les échanges individuels et collectifs avec les personnels qu'ils encadrent. Le rôle des managers devrait être réorienté pour donner au salarié plus de visibilité à moyen terme sur les objectifs, l'évolution des activités et des organisations du travail et le développement des compétences, en lien avec la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences discutée avec les représentants des salariés.

## *Instaurer des échanges à tous les niveaux*

Les incertitudes et difficultés à faire de la prévision rendent plus nécessaire que jamais le débat sur le travail, entre les salariés, le management et les organisations syndicales. Dans le cadre des institutions représentatives du personnel, mais aussi dans chaque unité de travail, les objectifs des directions d'entreprises devraient pouvoir être discutés et adaptés, en ouvrant de vrais espaces de discussions, permettant à tous les salariés d'exprimer un avis sur la capacité à tenir les objectifs proposés et les ressources et moyens nécessaires pour les atteindre.

## Accroître le pouvoir d'agir proche des salariés

S'il revient naturellement aux militants syndicaux de remonter à la Direction de l'entreprise les problèmes des salariés, les managers de proximité doivent eux aussi être encouragés à formaliser et remonter aux niveaux supérieurs les réalités de travail et les difficultés des équipes à mettre en œuvre des décisions prises en haut et/ou à tenir les objectifs de performance.

Au-delà des institutions, une articulation doit être recherchée et privilégiée entre les représentants du personnel et les managers visant à résoudre les problèmes au plus près des équipes de travail, et à redonner du pouvoir d'agir aux collectifs de travail.

Pour cela, les managers et les organisations syndicales doivent pouvoir s'appuyer sur une fonction Ressources Humaines, forte, disponible, compétente.

## 6. Organisation du travail et compétences

Sur le plan théorique, l'organisation du travail peut se concevoir comme un ensemble de processus, de règles d'autorité et de délégations, de définitions de fonctions, d'organigrammes... Du point de vue du travail et pour les salariés, l'organisation est faite de choses très quotidiennes : la manière d'accomplir les tâches, les démêlées avec le réel, les épreuves et résistances de toutes sortes à affronter. C'est par exemple : des procédures qui mènent à l'échec, l'informatique qui marche ou qui « rame »... Les salariés en sont très préoccupés. Ils le disent quand ils adressent le reproche à leur hiérarchie : « ici, ce n'est même pas organisé, ce n'est pas managé<sup>(6)</sup> ». Mais cette hiérarchie a trop souvent tendance à s'en désintéresser, comme si seule comptait la prise des décisions les plus stratégiques.

« L'organisation du travail, ce sont aussi les collègues qui ont de l'expérience. »

### Une organisation ressource

L'organisation du travail, ce sont aussi les collègues qui ont de l'expérience et transmettent des manières de faire, prennent du temps pour échanger sur les situations compliquées récurrentes, etc. Ainsi, « l'organisation du travail n'organise pas, à proprement parler, l'activité de ceux qui travaillent. Elle serait plutôt le cadre qu'ils s'approprient, [...] le creuset dans lequel se produisent des apprentissages, le creuset dans lequel une expérience se constitue<sup>(7)</sup> ». Selon ce principe, l'organisation ne peut « être conçue indépendamment des personnes qui sont déjà là » et doit l'être comme « une organisation ressource qui équipe le travailleur, venant en appui et en soutien de la compétence qui affronte des défis externes<sup>(8)</sup> ».

6 ■ Ughetto Pascal, (2007), Faire face aux exigences du travail contemporain, Lyon, Éditions de l'ANACT, et « L'organisation, une réorganisation permanente », dossier Exister au travail, Revue Esprit, octobre 2011.

7 ■ Ginsbourger Francis, Ce qui tue le travail, Michalon Editions, 2010.

8 ■ Ginsbourger Francis.



Le syndicalisme éprouve parfois des difficultés à s'emparer de cette dimension de l'organisation du travail, alors même que les conditions de travail ne peuvent plus être pensées indépendamment de celle-ci, ne peuvent plus être traitées indépendamment des compétences individuelles et collectives, de l'organisation de l'activité de travail, de son management ou encore de l'engagement dans le travail<sup>(9)</sup>.

### *L'évaluation et la reconnaissance des compétences*

Les démarches « Ressources Humaines » inscrivent la question de la compétence dans deux cadres de « gestion des ressources humaines ». Tout d'abord celui de la définition des postes ou fonctions et des « compétences requises » pour les occuper ; l'objet principal étant de gérer la mobilité des personnels. Le deuxième cadre est celui de l'évaluation des compétences, de leur objectivation, dans le cadre de l'évaluation individuelle des performances.

Une autre approche, complémentaire des précédentes, devrait avoir une place grandissante, sous l'angle de la reconnaissance de l'engagement des salariés et de la création de la valeur.

Malgré la standardisation des processus et modes opératoires, les situations de travail sont marquées par la complexité des opérations et l'imprévisibilité des événements et incidents. Au-delà du travail routinier, la compétence se révèle dans les ajustements opérés, dans les initiatives prises, dans les coopérations construites, dans l'autonomie individuelle et collective...

La compétence ne peut s'objectiver qu'en la replaçant dans l'activité de travail, dans un collectif de travail, dans ce qui fait la fierté du travail accompli. Dans des activités de travail de plus en plus interdépendantes, cette compétence est essentiellement collective en ce sens qu'elle est inséparable, indivisible de celle d'autres personnes. L'enjeu est de faire valoir une autre conception de la compétence qui soit un processus permanent d'apprentissages et de création de valeur.

### *Réintroduire la notion d'organisation qualifiante*

L'organisation du travail doit favoriser :

- la définition de fonctions valorisantes, la clarté des responsabilités,
- la structuration des tâches et fonctions autour de ces compétences acquises,
- la polyvalence et l'autonomie dans le travail,
- la reconnaissance des spécificités des individus pour atteindre un niveau de performance collective optimal,
- la combinaison des compétences au sein d'une équipe.

Il faut réactiver la notion d'organisation qualifiante<sup>(11)</sup>, qui, au travers de la coopération dans le travail, permet de mettre en confrontation les savoirs et savoir-faire des individus et des collectifs de travail, et ainsi d'élever les compétences individuelles et les compétences collectives de métier.

---

9 ■ Ughetto Pascal.

10 ■ Référence aux travaux de Yves Lichtenberger (Professeur de sociologie).

11 ■ Ginsbourger Francis, Ce qui tue le travail, Michalon Editions, 2010.

## *Changer les organisations du travail de façon concertée*

Dans un environnement instable, il faut structurer les fonctions et postes, en tenant compte des parcours professionnels des salariés, en s'appuyant sur les savoir-faire, en éclairant les potentialités de développement des compétences.

S'il y a tant de blocages sur les changements d'organisation, c'est parce qu'ils sont trop souvent imposés d'en haut, pensés et conçus à l'extérieur de l'entité concernée. Impliquer les salariés dans une évolution organisationnelle, c'est non seulement nécessaire pour obtenir leur adhésion, mais c'est déjà les mettre dans un processus de développement de leurs compétences sur cette dimension organisationnelle du travail, c'est les rendre acteurs du changement.

## *Instaurer des relations professionnelles de qualité*

La qualité de la relation professionnelle entre le manager et les membres de son équipe est un élément clé d'une organisation qualifiante. Les entretiens réguliers doivent être animés d'une volonté : de saisir ce qui se passe, d'apporter une aide concrète aux salariés pour l'atteinte des objectifs et la résolution des problèmes, de donner sens à l'éthique au travail.

« *L'instauration d'un entretien individuel annuel formel.* »

L'instauration d'un entretien individuel annuel formel entre le manager et chaque membre de son équipe devient un acte de management majeur qui doit permettre :

- de parler du travail,
- d'expliciter la stratégie et les objectifs de l'entreprise,
- de déterminer ce qui est attendu du salarié en termes d'objectifs individuels et d'implication dans l'équipe de travail,
- d'identifier et reconnaître les compétences acquises,
- d'apprécier l'engagement de chaque individu, sa manière de faire,
- de discuter des problèmes rencontrés (charge de travail...) et d'apporter des solutions en termes d'organisation du travail, de formation, de soutien individuel...
- de donner des perspectives de déroulement de carrière.

## *Développer et reconnaître la polyvalence*

La polyvalence, comme déterminant de l'autonomie des collectifs de travail, doit être développée. Si elle est plus demandée par les jeunes, elle peut être une réponse à la routine pour les plus anciens et un facteur de prévention de la santé au travail.

Il ne faut pas cependant sous-estimer l'effort que la polyvalence demande aux opérateurs, surtout quand les exigences sont fortes en termes de rapidité d'exécution des gestes et de qualité. La polyvalence doit se construire de façon minutieuse, en l'organisant d'abord sur des postes de proximité, favorisant ainsi la dimension de familiarité avec les postes, d'aide et de coopération de la part d'autres collègues de travail. Toutefois, sa reconnaissance est indispensable, car elle sera un facteur déterminant de son acceptabilité.

Si elle est réellement basée sur les meilleures façons de faire des opérateurs, la standardisation est une aide à la construction des savoir-faire et à la polyvalence. Elle ne dispense pas toutefois de formations externes à l'atelier, permettant d'acquérir progressivement les habiletés indispensables pour la maîtrise d'un poste sans stress excessif, sans la peur de mal faire son travail.

Cette expérimentation construite de l'activité sur plusieurs postes participe des compétences collectives, notamment pour résoudre les problèmes de production et réduire l'occurrence des incidents. Elles ne sont pas facilement mesurables en termes de productivité, mais indéniablement un critère de performance.

### *Organiser la mobilité et les parcours professionnels*

Les entreprises intégrées, et/ou offrant un large éventail d'emplois, peuvent aussi permettre des espaces de mobilité interne ouvrant sur un éventail de parcours professionnels et de déroulement de carrière. Conçue ainsi, la mobilité participe au développement des compétences individuelles et collectives, notamment si elle s'appuie sur un dispositif de formation conséquent.

Ces entreprises intégrées permettent aussi d'offrir de plus vastes possibilités de reclassement des salariés âgés ou prématurément usés. Cela contribue à donner confiance aux salariés envers l'entreprise, et participe à la sécurisation des parcours professionnels.

« *Le syndicalisme assure un rôle de régulation.* »

Alors que la mobilité est trop souvent subie par les uns tandis que d'autres salariés la souhaitent vainement, l'éclatement des entreprises, son découpage en « Business units », les délocalisations et les externalisations d'activités malmènent les politiques de mobilité choisies, avec à l'extrême des abus intolérables de mutation dans des filiales à l'étranger. Dans ce cas, la conciliation des intérêts individuels avec ceux de l'entreprise devient difficile, voire nettement conflictuelle.

Le syndicalisme assure avec plus ou moins d'efficacité, un rôle de régulation. L'entreprise aurait tout intérêt à admettre que son avantage à moyen terme doit être convergent avec celui des salariés, d'une part, et que cette mobilité doit se mettre en place en concertation avec les organisations syndicales, d'autre part.

## *7. Autonomie individuelle et collective*

### *Des expérimentations précieuses sur l'autonomie des équipes de production*

Les innovations organisationnelles introduites dans un certain nombre d'entreprises des pays industrialisés dans les années 1980-90 avaient amené un certain nombre de chercheurs, à voir dans l'autonomie des équipes de production, c'est-à-dire les formes démocratiques de prises de

décision et d'autonomie des équipes de production, un facteur important de performance et le signe d'un accroissement du degré de la socialisation de la production.

L'étude du GERPISA<sup>(12)</sup> publiée en 1998 a permis de caractériser trois grands modèles d'organisation du travail : fordien traditionnel, idéal type japonais, kalmarien (volvoïsme).

**Les usines étudiées par le GERPISA** - Nummi : joint-venture Toyota et General Motors en Californie ; Saturn : General Motors dans le Tennessee ; Ford-Dearborn ; Opel Anvers ; usine brésilienne de General Motors ; usine d'emboutissage de Rover ; Volvo-Gand.

Chacune des entreprises étudiées par le GERPISA avait renforcé, de façon spécifique, l'autonomie des équipes de production et introduit des processus démocratiques de prise de décision « *fondée sur la compétence technique et qui dépend davantage du consentement des travailleurs* ».

L'accent est généralement mis sur l'autonomie de l'équipe, réduite de 4 à 8 personnes, qui peut s'exercer au détriment de l'autonomie de l'individu, celui-ci subissant davantage la pression de ses pairs. Les autres caractéristiques de ces formes de démocratisation sont : la rotation fréquente des opérateurs sur les postes pour former des opérateurs polyvalents, un investissement important dans la formation aux postes, une équipe qui s'organise pour la répartition des tâches, un renforcement de la communication et de la coordination au sein de l'équipe et entre les équipes, une décentralisation de l'autorité, un pouvoir accru du leader (chef d'équipe)... et dans certains cas une désignation du leader par les membres de l'équipe.

### *Fonder l'autonomie sur un socle de référence*

Lorsque des évolutions ont été introduites en France, l'autonomie octroyée aux équipes de travail est restée beaucoup plus limitée et encadrée ; les managers de proximité ayant eux-mêmes un pouvoir de décision insignifiant.

« *Pas de développement significatif des compétences sans autonomie.* »

Cela impacte aussi sur la relation entre individu et collectif de travail, en développant plutôt des logiques de développements de jeux individuels, au détriment des collectifs de travail.

Or, ce que nous montrent ces innovations, c'est que l'autonomie collective d'une équipe repose sur au moins trois piliers : la compétence, le pouvoir de décision selon des règles définies et la coopération, l'échange et la communication au sein de l'équipe.

12 ■ *L'avenir du travail à la chaîne, une comparaison internationale dans l'industrie automobile* publié aux Éditions La Découverte, Paris, 1998.

## | Développer les compétences pour asseoir l'autonomie

Par comparaison avec les entreprises des pays d'Europe du nord et du Japon, il y a une faiblesse récurrente de la formation aux postes en France. La faiblesse de l'autonomie en est la cause. Or, tant au niveau individuel que collectif, il faut de la compétence pour avoir de l'autonomie, et réciproquement, car ces deux éléments indissociables ne peuvent se révéler qu'à travers de la prise en charge progressive de nouvelles tâches. B. Schwartz<sup>(13)</sup>, créateur de la « Mission Nouvelles Qualifications » avait l'habitude de rappeler qu'« *on n'apprend vraiment à prendre une responsabilité que lorsqu'on vous la confie* ». Cette confiance est une source essentielle de compétence.

« Pas de développement significatif des compétences sans autonomie. »

L'une des raisons pour lesquelles ça n'accroche pas en France serait ainsi due à la non-cohérence entre les intentions affichées des dirigeants sur les compétences, et à un système de prise des décisions resté autoritaire. Dit autrement, il n'y a pas de développement significatif des compétences sans autonomie octroyée ou acquise et inversement.

Dans ce lien entre autonomie et compétences, et en se référant aux innovations organisationnelles citées plus haut, les compétences à développer ne doivent pas être uniquement techniques, mais aussi organisationnelles : savoir travailler en équipe, savoir coopérer et coordonner, savoir communiquer, savoir gérer des défaillances ou insuffisances organisationnelles...

## | Assumer la dimension d'intégration de l'autonomie

Le syndicalisme défend le principe de l'autonomie des équipes de travail, mais sans aborder franchement la question de l'intégration à l'entreprise. L'autonomie octroyée aux équipes est toujours encadrée. Elle suppose que celles-ci acceptent le contrat explicite ou implicite sur les responsabilités transférées, les nouveaux droits et devoirs. À titre d'exemple, dans les entreprises des pays nordiques en Europe et des entreprises japonaises, les syndicats soutiennent généralement les dispositifs de formation (et pas seulement d'information) des entreprises sur leurs propres systèmes de production : sur les méthodes et outils utilisés : flux tendu, Kaizen, PokaYoke, etc.

Il est légitime d'avoir un regard critique sur ces méthodes, mais il n'y a pas d'autonomie possible sans acceptation de certaines normes de fonctionnement qui assurent la cohérence entre les équipes et garantissent la qualité. Pour fonctionner de façon autonome, les collectifs de travail ont besoin de règles !

## | Soutenir l'autonomie individuelle

Dans les activités dites d'ingénierie et tertiaires, la notion d'autonomie individuelle est plus présente et pose d'autres questions au syndicalisme.

---

13 ■ Bertrand Schwartz, Professeur et Directeur dans plusieurs instituts, a été à l'origine des missions locales d'insertion en 1982, et a notamment rédigé un rapport, réédité en 2007, sur « l'insertion professionnelle et sociale des jeunes ».

L'exécution de tâches prescrites, impliquant conformité et routine, cède le pas au travail comme action et intervention du salarié, responsable de l'atteinte d'objectifs, de solutions à trouver et de coopérations à nouer pour cela. Ces processus de travail sont plus générateurs de stress. Ce stress peut être destructeur de la santé si l'autonomie octroyée aux individus n'est qu'une défausse de l'organisation sur le salarié. Mais ce processus peut être source de développement personnel et de fierté, si l'on transmet au salarié les moyens de donner sens à son travail, d'en percevoir l'utilité sociale et de s'organiser en fonction de ce qui a de la valeur pour les clients et usagers de l'entreprise.

Les enquêtes montrent que c'est un point sur lequel existent de fortes attentes des salariés, trop peu relayées par le syndicalisme qui ne sait pas par quel bout les prendre.

### **| Affronter la dualité individu/collectif**

Plusieurs facteurs peuvent conduire à l'isolement et provoquer des tensions entre les individus et in fine de la souffrance au travail :

- le flou sur les objectifs à atteindre,
- les objectifs contradictoires reçus de différentes personnes,
- les injonctions pour l'exécution d'une tâche,
- les intolérances ou indifférences, un recul de la solidarité,
- les tensions et désaccords entre directions,
- les entorses à une déontologie professionnelle, le sentiment de faire du mauvais travail.

Les entreprises semblent jouer encore sur un double tableau :

- l'exacerbation de la compétition entre individus, chacun devant se débrouiller comme il peut,
- la mise en place de processus de coopération, d'échanges, de partage de l'information, cherchant à instaurer des relations de confiance autour de la notion de relation client-fournisseur, afin d'agir de façon convergente.

Sous une autre forme, cette dualité est aussi celle du syndicalisme.

Quand nous abordons le sujet des risques psychosociaux, ne sommes-nous pas dans une démarche restant profondément marquée par un syndicalisme de défense des droits collectifs ? N'avons-nous pas des difficultés à considérer que les individus puissent réagir de façon différenciée aux événements ? Ne sommes-nous pas empêchés d'aborder sereinement cette dualité, parce que les modes de management sollicitent la subjectivité des individus, requièrent toujours plus d'engagements individuels, encouragent la compétition individuelle, et tout cela au détriment du collectif de travail ?

Comme l'indique un auteur en clinique du travail : « on peut évoquer à ce propos la montée en puissance de la « prescription subjective » - la contrainte d'avoir à faire ses preuves en permanence, l'obligation de mettre au travail ses propres affects et valeurs pour atteindre les buts prescrits, l'intensification de la présence et de l'attention au travail - une prescription qui tend



à sacraliser l'activité professionnelle et qui est d'ailleurs associée à toute une série d'injonctions paradoxales<sup>(14)</sup>».

En voulant prendre le contre-pied du patronat, le syndicalisme court un risque de passer à côté du sens que les salariés, comme individus, donnent au travail et de la reconnaissance qu'ils en attendent. Il n'est dès lors pas inutile de clarifier ce lien entre individu et collectif, à partir de ce qui fonde la réalisation de soi, comme indiqué ci-après.

Si l'activité productive des salariés, c'est la production d'objets ou de services, c'est aussi « *une production de choses qui est en même temps toujours une production de soi par soi, donc confirmation et activation de soi* » ; « *un renforcement de leur être et une augmentation de leur puissance d'agir tant individuelle que collective*<sup>(15)</sup>».

« *Un individu singulier doit être conçu à la fois relativement aux parties qui le composent et relativement à un ensemble plus vaste dont il est lui-même une partie. Autant dire qu'il n'est qu'un être relativement et même momentanément individualisé, et que son existence individuelle tient à un ensemble de rapports avec d'autres parties de la nature, un ensemble qui est provisoirement stabilisé de telle sorte qu'il permet l'émergence, en soi contingente, de tel individu singulier*<sup>(16)</sup>» .

« Une des erreurs consisterait à ne retenir de l'individualisme que son sens égoïste.

Dans les échanges menés avec les équipes syndicales, il est souvent pointé que l'individu est individualiste, rendant ainsi difficile l'action collective si chacun travaille pour son seul intérêt.



Il est important de ne pas faire de confusion entre individualisme et individuation, ce dernier terme indiquant le

processus par lequel l'individu se constitue comme tel, en se différenciant de tout autre individu ; processus par lequel un individu dépendant parvient à établir une identité propre face aux autres, en se différenciant d'eux de manière significative : processus propre au développement humain qui se produit en général au cours de l'adolescence, développement de l'autonomie personnelle.

C'est cette différence qui crée la richesse collective, si, bien évidemment, nous sommes capables de nous adresser aux individus dans cette optique.

Mais le mot individualisme peut avoir plusieurs sens :

- Au sens courant et restreint, le mot désigne l'égoïsme, l'individualiste ne pensant qu'à lui, sans se préoccuper des autres.
- Au sens politique, c'est une conception de la vie en société dans laquelle l'individu constitue la valeur centrale, d'où l'importance accordée aux libertés individuelles et aux droits de la personne ; l'individualisme est ainsi d'origine démocratique, son symbole est la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen.

---

14 ■ AMADO, Gilles, *Subjectivité limitée, travail et résonance psychique*, in Travail et santé sous la direction d'Yves CLOT et Dominique LHUILIER. Eres, 2011.

15 ■ MARX, SPINOZA, Frank FISCHBACH. *La production des hommes*. Actuel Marx Confrontation, Puf, juin, 2005.

16 ■ GINSBOURGER Francis.

- Au sens sociologique, l'accent est mis sur l'autonomie de l'individu par rapport aux règles collectives, l'individu s'affranchit de ces normes imposées par d'autres, des tutelles traditionnelles qui pèsent sur son destin : en ce sens, l'individualisme est un processus d'émancipation à l'image du féminisme au cours du XXe siècle.

Une des erreurs consisterait à ne retenir de l'individualisme que son sens courant et restreint : l'individu égoïste, replié sur soi. Dans ce cas, on confond individualisme et égoïsme. Cette erreur nous amènerait tout naturellement à considérer la fin du changement social, car serait posé le problème de l'action collective : dans une société caractérisée par la montée de l'individualisme, comment des conflits collectifs, mais plus largement des actions collectives, pourraient-ils être possibles ?

Dès lors que nous sommes convaincus que l'individu constitue une valeur centrale, qu'il faut entendre l'individualisme comme un processus d'émancipation et de prise d'autonomie, il faut s'appuyer sur ces valeurs pour construire notre rapport aux individus, pour produire de l'action collective.

C'est le sens de la pratique syndicale de proximité et participative que la FGMM porte depuis le Congrès de Toulouse en 2000. La question essentielle étant la capacité d'écoute que nous développons à tous les niveaux de l'organisation.

Pour la CFDT, l'individu appartient à un collectif. Il doit exister dans ce collectif, y trouver sa place, et pouvoir apparaître, se révéler, sans s'effacer, sans devenir invisible.

### *Développer la coopération*

On aura compris que cette reconnaissance de la singularité de l'individu ne doit pas se faire au détriment du collectif de travail. La qualité des relations professionnelles et la manière dont s'exerce le pouvoir dans l'entreprise sont des déterminants importants du bien-être au travail. Dans le contexte de mondialisation et l'éclatement des structures, les échanges et la coordination des activités gagnent en intensité. Les relations professionnelles sont complexes et couvrent au moins trois domaines :

- les relations entre collègues de travail : au sein d'une équipe, en transversal entre services, départements ou directions, et verticales, traversant les niveaux hiérarchiques,
- les relations avec les fournisseurs, les prestataires, les clients...
- les relations entre l'employeur et les organisations syndicales.

Il y a une conviction assez largement partagée que la performance des systèmes de travail tient au travail des collectifs constitués en équipes (stables ou pour la durée d'un projet), et repose sur la qualité des interfaces entre les différentes entités dont l'identité professionnelle propre tend à disparaître.

Mais la coopération va au-delà de la coordination. Elle requiert de la confiance, de l'estime, un partage et une transmission de savoir-faire, un environnement où l'intérêt individuel rejoint l'intérêt collectif, de la stabilité dans les organisations... Elle implique une tout autre façon d'évaluer les résultats donnant une part croissante aux résultats collectifs sur les résultats individuels.





## 8. Standardisation et autonomie

La standardisation n'est ni bonne, ni mauvaise en soi. Elle est d'un côté orientation et source de contrôle du travail, de l'autre source d'apprentissage et de confort au travail en permettant d'indiquer des cibles et des solutions sans que l'on ait à les redéfinir à chaque fois. Elle dépend des objectifs affichés ou masqués et de ses modalités d'application. Si les buts sont de délocaliser plus facilement des productions, de rigidifier les processus de travail et/ou d'opérer un retour déguisé au Taylorisme, nous devons nous y opposer fermement. S'il s'agit de garantir la qualité des produits ou services et d'apporter une aide à l'activité, alors nous pouvons investir la question dans l'intérêt tant des salariés que des clients ou usagers.

### *Revisiter la notion de standard*

Dans ce dernier cas, le terme de standard est probablement mal venu, mais à l'instar de Taïchi Ohno, ingénieur et vice-président de Toyota, on pourra parler de standards flexibles ou modulables. C'est en principe cette notion qui est véhiculée par nombre de systèmes de production de grands groupes industriels, mais la vigilance s'impose. Ces systèmes reconnaissent en théorie que la standardisation vise à déterminer à un moment donné la « meilleure manière de faire d'un opérateur ». Encore faut-il que celle-ci ne soit pas basée uniquement sur des critères de rapidité d'exécution des gestes et/ou d'économie de mouvements.

La standardisation concerne toutes les fonctions de l'entreprise et il faut bien convenir que les techniciens et ingénieurs, qui soutiennent cette démarche pour les opérateurs de production - parfois dans une vision taylorienne -, résistent à l'appliquer à eux-mêmes. L'enjeu de coût est pourtant plus important pour ces fonctions tertiaires ou d'ingénierie, dont les effectifs sont devenus supérieurs à ceux de la main-d'œuvre directe.

### *Révéler le travail réel*

La standardisation des postes de travail ou des procédures ne doit pas conduire à ignorer le travail « masqué » ou « gris », par essence peu visible, mais qui s'ajoute au travail prescrit. Pour faire fonctionner un système, une machine ou encore pour obtenir les résultats attendus, les salariés réalisent des opérations, prennent des décisions, au-delà de ce qu'on leur demande de faire. Ce travail masqué et cette autonomie octroyée dans le travail pèsent plus pour les salariés que le travail prescrit, car c'est dans cet écart avec un fonctionnement normal que le salarié exprime ses compétences profondes, s'investit, se dépasse. Mais à l'inverse, c'est le travail qui pèse davantage psychologiquement quand il est contraint, sans possibilité de régulation, sans marge de manœuvre. Il devient un sacrifice quand le salarié doit renoncer à toute initiative, effacer son identité ; quand il ne se reconnaît pas dans ce qu'on lui demande de faire ; quand il n'a pas le sentiment de faire un travail bien fait.

Ces savoir-faire et cet engagement des salariés doivent être reconnus par les managers. Il y a un vrai centre d'intérêt pour le syndicalisme à aider les salariés à révéler le travail réel, à défendre leurs savoir-faire et leur attachement au travail bien fait.

## *Donner un pouvoir d'agir aux salariés*

Ainsi, tout salarié doit être autorisé et encouragé à exprimer un avis sur son poste, sa fonction, son mode opératoire, sa prestation... Lorsque les consignes, processus de travail ou modes opératoires qui lui sont imposés sont contraires à sa conception d'un travail bien fait, il doit pouvoir l'exprimer à son responsable hiérarchique.

Rompre définitivement avec le Taylorisme, c'est reconnaître que le responsable d'un poste ou d'une fonction est celui qui l'occupe. Aucune modification propre à un poste ou une fonction ne devrait pouvoir être introduite sans la participation active et vérifiable de la personne qui occupe le poste ou la fonction.

« *Reconnaître que le responsable d'un poste ou d'une fonction est celui qui l'occupe.* »

Il y a un enjeu pour le syndicalisme à réagir vis-à-vis de processus de travail qui, s'ils devaient être respectés scrupuleusement, rendraient le travail impossible, et qui, en cas de défaillance ou accident, feraient supporter une responsabilité anormale aux salariés qui ne les auraient pas respectés. Sous réserve importante des risques potentiels sur la santé, le rôle de l'organisation syndicale et les prérogatives des institutions représentatives du personnel ne sont pas tant de se prononcer sur une organisation du travail ou sur des modes opératoires, que de s'assurer de la prise en considération des avis des salariés, d'organiser le débat avec eux dans ce sens.

## *9. Charge de travail*

Se basant sur le travail théorique ou prescrit, les dirigeants d'entreprise perçoivent plutôt une simplification du travail et des processus, un allègement de la charge de travail. Devant s'investir de plus en plus dans le travail, les salariés ressentent eux une intensification.

### *Des contraintes temporelles en croissance*

Cette intensification ressentie est notamment due aux contraintes de temps et/ou de délais qui s'étendent progressivement à tous les salariés, pour tous les métiers, et prennent parfois le pas sur la qualité, y compris pour les équipes projet.

Les cadences de travail en fabrication augmentent continuellement pour atteindre des objectifs annuels de plus en plus sévères. La quantité de travail par unité de temps croît avec la productivité du travail et cela coûte toujours plus aux opérateurs de tenir les engagements. Les horaires décalés, notamment sous l'effet de travaux internationaux sur plusieurs fuseaux horaires, les déplacements en mission... dérivent vers le nomadisme et génèrent des astreintes dans certains métiers (maintenance, communication, finance, informatique...).

## Une charge de travail psychologique difficilement mesurable

L'évaluation de la charge de travail est un enjeu syndical tout en étant difficilement mesurable dans sa dimension psychologique, de charge ressentie de travail. Des outils peuvent être mis en place pour assurer un équilibre entre la charge globale de travail et les ressources, c'est-à-dire les effectifs. Mais ils ont leurs propres limites, et ne doivent pas se substituer à l'écoute des salariés, en reconnaissant la subjectivité du travail.

La surcharge de travail ressentie par les salariés peut résulter de plusieurs facteurs, dont :

- les changements dans l'organisation du travail, la transformation régulière des postes de travail : réduction des effectifs, réaménagements des fonctions et postes, réengagement des postes de travail, flexibilité du travail, suppression de prestations...
- le travail réel, les dysfonctionnements, la gestion des événements...
- les organisations en structures projet ou structures matricielles, en multi-projets, qui impliquent une charge de coordination, d'échanges, de communications, de régulation, de négociation...

Les transformations dans l'organisation du travail sont d'autant plus déstabilisantes qu'elles sont faites sans réelle implication des salariés concernés. Le sentiment de surcharge est parfois moins une question de charge de travail proprement dite que de relations professionnelles.

« À l'écoute des salariés,  
en reconnaissant la  
subjectivité du travail. »

Les salariés qui souffrent sont plutôt ceux qui ne se résignent pas. La surcharge ressentie dépend en effet de la subjectivité investie dans le travail et des freins rencontrés dans les possibilités d'action, dans le « pouvoir d'agir ». Il y a malaise quand les salariés ont le sentiment de ne pas pouvoir faire face, quand les objectifs individuels semblent inatteignables, quand les délais apparaissent utopiques, et quand simultanément ils manifestent un attachement à ce qu'ils font. Ainsi, l'entreprise « nous charge », et chaque individu « se charge », avec un risque de stress au travail<sup>(17)</sup>.

Plusieurs indices ou événements doivent constituer des alertes de surcharge pour l'intervention syndicale :

- des dépassements d'horaires ou la disparition de la notion d'horaire,
- le travail en soirée ou le week-end, le temps partiel, le VSD...
- les arrêts maladie, les passages à l'infirmerie, etc.

---

17 ■ Référence aux travaux de François Hubault, Ergonome et Maître de conférences, Département Ergonomie et Écologie humaine. CEP Université Paris I. repris en particulier dans la publication : *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* Éditions Octares, 2011.

## 10. Santé au travail

Nous sommes dans une phase de transition sur la santé au travail. Celle-ci ne se réduit plus aux plans de prévention, et devient une question de travail, au sens où elle est indissociable du développement individuel, de l'évolution professionnelle, de l'insertion dans un collectif de travail, des relations professionnelles dans le travail... En d'autres termes, et sans rejeter les approches classiques qui ont fait leur preuve sur la prévention des risques professionnels, les sujets évoqués dans ce livret seront de plus en plus de vraies questions de conditions de travail, de qualité de vie au travail sur lesquelles le syndicalisme devra s'investir.

Le problème est, soit de se sentir « inutile » dans la construction collective, en considérant ne pas créer de valeur, soit de se sentir de trop à cause de la standardisation et de la multiplication des procédures.

Une condition de la santé au travail, c'est d'avoir de la fierté dans ce que l'on fait et le sentiment que ce que l'on fait entre en résonance avec la perception par les managers, d'un travail bien fait.

« *Mesurer la santé au travail et après la période de la vie au travail.* »

### *Prévention et suivi de la santé au travail tout au long de la vie professionnelle*

Certains effets du travail sur la santé altèrent l'espérance de vie et l'espérance de vie en bonne santé. Une action de prévention, centrée sur le travail, doit éviter ces situations, les supprimer ou en réduire au maximum les effets nocifs. À défaut d'une telle prévention, notamment pour beaucoup de salariés pour qui il est déjà trop tard, un dispositif de réparation doit être mis en place, notamment sous la forme d'une retraite anticipée.

Pour mettre en place une bonne politique de prévention et un dispositif juste de réparation, il est indispensable de « mesurer » la santé au travail et après la période de la vie au travail, car les effets reports du travail sur la santé sont évidents. C'est pourquoi la traçabilité des situations de travail exposant à des risques pour la santé est une autre source d'évaluation sur le long terme. La médecine du travail devrait en être chargée en lien avec le CHSCT.

### *Une politique spécifique d'emploi des seniors*

Nous constatons aussi que le vieillissement modifie les aptitudes à certains travaux, à certaines organisations du travail et du temps de travail. Une politique spécifique d'emploi des seniors doit donc comporter un volet aménagement du temps de travail, voire des possibilités de réduction progressive de la durée du travail. Il faut malgré tout relever l'intérêt que peuvent présenter, dans certains métiers, les modes opératoires et les stratégies d'efficacité des salariés âgés, sous l'angle de la performance industrielle, ce qui mérite d'être évalué par les entreprises, en vue de leur transmission.

## Troubles Musculo Squelettiques

L'analyse ergonomique du travail a largement mis en évidence les dimensions organisationnelles et psychologiques dans la survenue des troubles musculo squelettiques, ce que l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) synthétise comme suit dans son guide sur cette maladie professionnelle :

*« Les affections touchant le système articulaire surviennent lorsque les gestes des salariés ne sont plus réalisés dans de bonnes conditions. » [...] « Lorsque le mouvement est trop contraint, trop rapide, sans récupération, lorsque les apprentissages sont insuffisants, lorsque l'activité n'a plus de cohérence dans le collectif de travail, alors les gestes professionnels sont empêchés et deviennent pathogènes ».*

Il faut reconnaître les progrès accomplis pour réduire les charges ou contraintes physiques de travail, sans pour autant relâcher la vigilance syndicale, et les progrès nombreux devant encore être réalisés pour adapter les postes de travail aux capacités diverses des opérateurs, compte tenu en particulier du prolongement de la vie professionnelle.

« Reconnaître les progrès accomplis sans pour autant relâcher la vigilance. »



En secteur de production, la modification répétée des postes représente un coût, une charge psychologique pour les opérateurs, au travers du sentiment permanent de ne pas y arriver. Certains opérateurs culpabilisent quand ils n'y arrivent pas. D'autres s'en sortent mieux en adoptant des stratégies de contournement qui ne règlent pas à moyen terme la question de la souffrance au travail.

Mais en secteur de production, c'est surtout autour de l'organisation des postes de travail et de la définition des modes opératoires qu'il faut agir :

- en laissant une latitude décisionnelle à chaque personne pour ajuster ce qui peut l'être à son poste de travail et pour adapter sa gestuelle et sa manière de faire,
- en préservant et/ou réinstaurant des micro-pauses de récupération physiologique, et en réduisant la fréquence des mêmes gestes,
- en s'assurant que les « bons gestes » peuvent être réalisés dans la cadence imposée, à défaut de quoi les opérateurs mettront inévitablement en place des stratégies de gain de temps qui peuvent être néfastes sur la santé à long terme,
- en prenant en considération la dimension cognitive du geste, en permettant à l'opérateur de choisir une gestuelle conforme à son expérience professionnelle, adaptée à sa corpulence, sa taille, ses propres douleurs ou sensibilités...

## Stress et souffrance au travail

Il existe plusieurs définitions du stress, parmi lesquelles :

- Le stress « résulte du fait que les individus se sentent incapables de combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant » (Accord européen).
- Le stress « survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des

*contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* » (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail).

Yves Clot<sup>(18)</sup> propose de dépasser une définition qui pointe « *d'abord une perception ou un doute de l'opérateur quant à ses ressources* », en ciblant mieux « *l'organisation qui manque de ressources pour répondre aux demandes des opérateurs de pouvoir travailler correctement* », d'une part et « *le sens même de l'activité professionnelle* », d'autre part.

On retiendra qu'il y a surtout du stress quand les organisations n'offrent plus aux salariés un travail qui leur soit approprié, la possibilité de mettre en œuvre leurs compétences, les moyens de faire un travail de qualité ; quand il y a une tension entre les obligations de faire (la tâche) et le pouvoir d'agir.

La souffrance est une forme aggravée de stress, l'individu faisant l'expérience de ses limites dans un contexte d'affaiblissement du lien social. Elle met le syndicalisme à la croisée de deux approches : d'une part, comprendre ce qui résonne du travail sur l'individu, et d'autre part savoir repérer les formes d'investissement des individus dans le travail.

“ *La souffrance est une forme aggravée de stress.* ”

Plusieurs mises en situation peuvent plus particulièrement provoquer cette souffrance au travail :

- l'impossibilité de contester ou de faire évoluer la charge ou la contrainte physique et cognitive du travail,
- la crainte de ne pas atteindre ses objectifs, de ne pas avoir les compétences en rapport à l'exigence de la tâche,
- des mobilités et déroulements de carrière imposés ou bloqués,
- le sentiment de ne pas pouvoir faire du bon travail,
- l'impossibilité de mobiliser sa subjectivité, d'exprimer ses sentiments dans le travail, l'ignorance et le manque de reconnaissance dont on peut faire l'objet,
- une façon de travailler que l'on réprouve ; des règles de conduite que l'on inflige aux autres sans y adhérer soi-même,
- le changement permanent d'interlocuteur et d'organisation, mettant ainsi le salarié dans une posture permanente d'apprentissage.

### || *Pour une autre approche de la santé au travail*

Dans une première approche, le syndicalisme a fait face à l'urgence de la situation, des suicides en particulier, en s'inscrivant dans une analyse classique des risques professionnels et des plans de prévention. Pour autant, l'évaluation du risque psychosocial ne peut pas s'évaluer comme un risque physico-chimique, car ce n'est pas une affaire de dose ou de seuil<sup>(19)</sup>.

18 ■ Clot Yves. *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, La Découverte, 2010.

19 ■ Position partagée par de nombreux auteurs en ergonomie et psychologie du travail.

Les salariés étant des êtres affectés par les événements, il revient au syndicalisme de produire et d'engendrer le plus de circonstances, de rencontres utiles et favorables qui les aident à s'affirmer dans l'existence, à être eux-mêmes, à faire croître leur puissance d'agir tant individuelle que collective.

Préserver la santé commence en accordant de l'estime aux salariés pour ce qu'ils sont et pour ce qu'ils font. Travailler demande de la confiance en soi, dans les autres (collègues et hiérarchie), dans les outils et techniques, dans les valeurs, dans les systèmes d'évaluation...

L'organisation du travail doit permettre de renforcer le sens donné au travail au sein des collectifs. Elle doit donner envie aux salariés de s'investir dans le travail. C'est dans la mesure où le travail devient une source de réalisation, d'insertion sociale, de développement personnel qu'il peut participer de la construction de la santé.

C'est donc en entrant au cœur du travail que l'on pourra avoir une vraie politique de santé au travail.

## 11. Organisation du temps de travail

Le temps de travail est une **préoccupation permanente pour le travailleur**. Le temps passé au travail représente une grande part de l'existence. Il a des effets sur les autres temps de la vie. Il est un déterminant du revenu, il peut aussi impacter la santé.

C'est aussi une **préoccupation de l'employeur**. Il encadre le temps consacré au travail, pour le mesurer, l'optimiser, faire des gains de productivité, le flexibiliser en fonction de la charge d'activité, l'adapter aux outils de travail (par exemple aux outils à feux continus), le diversifier pour satisfaire des exigences spécifiques, géographiques (par exemple les déplacements), temporelles (par exemple le travail en ligne avec l'autre bout du monde), de veille (par exemple les astreintes), etc.

Trois règles ont fondé la **conception moderne du temps de travail** :

- L'instauration d'une relation salariale, qui sanctionne le passage d'un travail orienté par la tâche, à un travail mesuré par le temps,
- L'existence d'un salariat d'exécution, soumis à un travail prescrit, c'est-à-dire des catégories pour lesquelles la coupure entre travail et non-travail est nette,
- L'enfermement des travailleurs dans un même lieu de travail, ce qui permet de contrôler précisément le temps de travail.

On voit bien aujourd'hui que des **organisations nouvelles du travail** remettent largement en cause cette conception, avec notamment de réelles difficultés à maîtriser la durée effective du travail.

Le temps de travail a aussi une **dimension sociétale** importante : comment organiser sa compatibilité avec une vie de famille, une vie de citoyen, des activités de loisirs, un temps amont de formation initiale, un temps aval de retraite, etc.

## *Durée du travail et santé au travail*

Au nom de la prévention de la santé au travail (voir chapitre 10 « Santé au travail »), il est nécessaire de mesurer le temps de travail. Cela participe de l'évaluation des effets du travail et de ses organisations sur la santé, mais aussi des coûts économiques et sociaux qu'ils engendrent, pour le salarié, l'entreprise, la collectivité.

Cette mesure et cette évaluation sont la base des revendications en matière de **prévention des risques professionnels**, avec des dispositifs concrets, comme les « temps de respiration » au travail, les marges de liberté pour le salarié ou une équipe de salariés, dans l'organisation du temps de travail.

## *Conciliation des temps sociaux*

Le travail induit des effets sur les autres temps sociaux : temps de transport pour se rendre au travail (dans sa durée et l'utilisation qui en est faite), temps familiaux et parentaux, temps de loisir, temps citoyens, etc. Démarche qui doit porter une attention particulière sur les organisations atypiques du temps de travail (travail de nuit, posté, du dimanche, forfaits, annualisation, etc.), leurs motivations et la pertinence de leurs justifications, leurs effets sur la vie sociale et au travail.

Pour concilier ces différents temps sociaux, il faut diversifier nos revendications en trois volets au moins :

- Le volet du **temps de travail tout au long de la vie professionnelle**, avec l'aménagement de « congés thématiques » (congés parentaux, congé sabbatique, congé mobilité, congé formation, etc.) au cours du parcours professionnel ; un volet qui interroge aussi les possibilités de financement et d'épargne temps avec le CET.
- Le volet des **politiques temporelles locales**, c'est-à-dire d'aménagement des temps (plan de régulation des horaires, d'adaptation des transports, d'accès aux services publics et services aux personnes...) dans le cadre d'une coopération entre les collectivités publiques locales, les entreprises et les personnes ; un volet qui peut aussi comporter des instruments spécifiques, par exemple une banque de temps (avec fonction d'épargne et de crédit).
- Le volet du **temps de travail choisi** : temps partiel et travail à domicile notamment.

« *Diversifier nos revendications.* »

## *Organisation du temps de travail et égalité professionnelle*

Une réflexion sur l'égalité hommes/femmes est nécessaire. On peut faire référence au rapport du Centre d'Analyse Stratégique (CAS) présenté au gouvernement le 27 octobre 2011, qui préconise de réfléchir à de nouvelles formes d'organisation du travail qui permettent de concilier l'égalité hommes/femmes et la performance des entreprises.



Le rapport part du constat que les femmes travaillent en moyenne chaque jour plus que les hommes, si l'on cumule le travail domestique, les études et le travail payé (+ 35 minutes en France) et que la société vit des mutations avec l'implication croissante des pères, l'essor des « couples bi-actifs » et des familles monoparentales.

Pour répondre à ces mutations et ne pas perpétuer l'inégale répartition des tâches entre les femmes et les hommes, il convient de repenser les aménagements horaires dans les entreprises, souligne le CAS.

Les outils proposés actuellement se résument souvent au temps partiel, qui perpétue cette inégale répartition, selon le rapport. Or, des exemples étrangers attestent que d'autres pratiques « bénéfiques tant pour l'employeur que pour les salariés peuvent émerger ».

Si la France se distingue aujourd'hui, par « des politiques publiques de conciliation » axées sur la garde du jeune enfant et la famille en général, certaines pratiques « de flexibilité », conciliant les intérêts des salariés et de l'employeur, gagneraient à se diffuser plus largement. Le rapport cite notamment le partage de postes ou « job sharing », qui consiste à faire occuper un poste à plein temps par une équipe de deux personnes à temps partiel, l'utilisation du télétravail, les horaires flexibles ou la semaine compressée (qui consiste par exemple à faire le travail de 5 jours en 4).

Si les « pratiques de flexibilité spatio temporelles du travail et d'individualisation des horaires » sont aujourd'hui peu développées en France, près de 60 % des femmes et des hommes auraient accès à ce type d'aménagement en Suède (horaires décalés) et au Danemark (horaires à la carte).

Le CAS préconise de « favoriser la mise en place de programmes de flexibilité du travail », en suggérant la signature d'une « charte des temps flexibles » et la formation des responsables des ressources humaines à ces programmes. Il propose aussi d'enrichir le bilan social des entreprises en mesurant l'effet de l'organisation horaire sur la santé des femmes et des hommes, et en tenant compte des situations de famille.

## **12. Organisation du travail et classifications**

Il y a ainsi un paradoxe dans la société française qui consiste encore à survaloriser le diplôme et à sous-évaluer les compétences acquises par l'expérience professionnelle. Il s'en suit du côté des salariés, ce sentiment prégnant de stagner, de ne pas pouvoir développer son savoir-faire, d'être dans la routine, d'être exclu... Ce qui est particulièrement destructeur pour la santé. Or, l'évolution du travail impose de faire appel à l'intelligence des salariés. Le système de classification doit en tenir compte.

### **Compétences et organisation, une dynamique interactive**

Les nouvelles technologies, l'élévation du niveau moyen de qualification des hommes et des femmes, les contraintes économiques qui pèsent sur le travail industriel... sont déterminantes

de profondes évolutions des organisations du travail, d'une complexification et d'un élargissement des activités de travail. Elles font appel au développement de compétences nouvelles :

- capacité d'adaptation aux changements, à l'imprévu, à la résolution de problèmes,
- capacité relationnelle, notamment dans le cadre d'organisations en îlots, par projet, en contact avec le client...
- polyvalence, opérationnelle et fonctionnelle et polytechnicité,
- élévation des exigences de qualité, de respect des délais,
- mode de circulation informatisée des informations (émises, captées et capitalisées),
- etc.

Si elle est favorisée par une organisation qualifiante du travail et bien régulée par un management participatif, cette « dynamique d'interaction » entre compétences et organisation du travail est constitutive de nouvelles compétences et d'amélioration des organisations.

C'est donc en toute logique que les classifications doivent intégrer une reconnaissance de ces nouvelles compétences.

“ *Les classifications doivent intégrer une reconnaissance de ces nouvelles compétences.* ”

C'était le sens initial d'un accord comme « ACAP 2000 » dans la sidérurgie, qui avait pour ambition de faire évoluer l'organisation du travail à partir des compétences révélées dans le travail et qui s'en donnait les moyens méthodiques, y compris avec un dispositif de validation des acquis.

### **|** L'émergence de la notion de compétence

Les repères traditionnels de la qualification, faits de savoir-faire et savoirs décrits et évalués en niveaux d'étude, en durée de formation et en tâches prescrites sur un poste de travail, s'avèrent insuffisants pour mesurer des compétences qui sont de l'ordre de l'action, de la « professionnalité ».

Pour agir au travail, le salarié a besoin de savoirs scientifiques et techniques, de savoir-faire manuels, intellectuels et sociaux constitutifs de sa qualification. Mais il lui faut aussi les mettre en œuvre dans une situation de travail qui suppose les moyens de faire et la volonté de faire, car il est fait appel à sa responsabilité et à son autonomie.

En outre, la compétence s'exerce dans un contexte collectif fait notamment de relations et de coopération entre salariés et d'un mode de management qui combinent plus qu'ils n'additionnent les compétences. C'est ce qui conduit à constater qu'existe aussi une compétence collective.

Les moyens de faire relèvent de l'employeur et de l'organisation du travail. La volonté du salarié relève de son intérêt pour le travail, c'est-à-dire du sens qu'il lui donne, des perspectives d'évolutions professionnelles et personnelles qu'il lui offre, du bien-être et de la reconnaissance qu'il y trouve.

Le système de classification est un outil pour cette reconnaissance. La branche est tout indiquée



pour cela, le système de classification est d'ailleurs son fondement professionnel essentiel, souvent même constitutif de la convention collective de travail.

On dispose ainsi d'un cadre de branche qui dépasse l'entreprise :

- pour prendre en compte la mobilité des salariés et leur garantir un classement qui fasse sens au-delà de ce périmètre,
- pour faire référence à des réalités partagées par un secteur professionnel qui lui-même est en interaction avec la production d'une offre de formation initiale et continue et de certifications.

### **Passer à la reconnaissance du travail réel**

Il s'agit toujours pour nous de faire reconnaître le travail réel au-delà du prescrit, la compétence au-delà de la qualification, la personne au-delà du poste.

La méthode de classification par critères classant, par sa souplesse notamment, permet la reconnaissance des compétences en situation de travail. Elle doit permettre de définir une grille hiérarchique des classifications et des passerelles entre différents niveaux.

Pour la métallurgie, la FGMM a proposé cinq critères de classement :

<b>Critères</b>	<b>Définitions</b>
Autonomie-Créativité Innovation (expertise)	Recherche de solutions ou de concepts adaptés à des problèmes plus ou moins complexes, existants ou imaginés (virtuels), spécifiés plus ou moins clairement, avec ou sans références, dans les disciplines techniques, scientifiques ou managériales.
Champ d'activité	Capacité d'adaptation aux changements, polyvalence, polytechnicité ; influence des décisions ou propositions sur la marche de l'entreprise, la qualité, les délais, la sécurité et les conditions de travail.
Responsabilité de management (d'animation d'équipe ou projet)	Responsabilités de recrutement, d'accueil, d'animation d'équipe, de formation, de tutorat, de gestion et d'évaluation de personnel, directement ou par relais hiérarchique dans le cadre de l'entreprise, d'un sous-ensemble de l'entreprise ou d'un projet.
Connaissances	Ensemble des connaissances théoriques et/ou pratiques requises ou mises en œuvre dans une ou plusieurs disciplines (acquises par la formation initiale, la formation continue, l'expérience).
Champ relationnel	Capacité de créer, entretenir et maîtriser des relations pour conduire des actions individuelles et/ou collectives et qui peuvent concerner des publics variés et être de natures diverses : information, coopération, communication, animation, négociation.

La classification, qui doit être transparente, ne doit pas se limiter à la définition de critères de classement et à l'établissement d'une hiérarchie. Elle doit s'accompagner d'une définition, d'une méthode d'inventaire et de description des fonctions clefs, de classement du travail exercé. La mise en œuvre de cette méthode doit associer les salariés et leurs représentants.

Enfin, la classification doit être en lien avec les systèmes de GPEC (y compris le plan de formation professionnelle) et de rémunération dans l'entreprise.

### 13. Organisation du travail et rémunérations

La construction de la relation salariale dans l'industrie s'est essentiellement fondée sur l'exécution de tâches prescrites, pour des collectifs de travail aux effectifs nombreux, situés dans l'espace contrôlé de l'atelier, pour un temps mesuré du travail. L'entreprise attend du salarié la construction de solutions. Les salariés attendent du syndicalisme qu'il impose et participe à de nouvelles régulations dans le travail, qu'il invente de nouvelles protections, qu'il obtienne des résultats pour la reconnaissance de la place du salarié dans le travail.

#### *Le mode de rémunération issu du modèle industriel*

Du modèle industriel a découlé un mode typique de rémunération basé sur la mesure et l'encadrement strict du temps de travail, parfois avec une mesure du rendement (nombres de pièces produites en un temps donné), sur une hiérarchie de qualifications prédéfinies et liées à la place dans l'organisation du travail, sur des contreparties financières aux contraintes et/ou aux risques du travail.

Nous avons toujours combattu syndicalement les formes de rémunération qui renforçaient les effets nocifs du travail sur la santé et la compatibilité des différents temps sociaux. C'est de là que résultent nos revendications sur la réduction de l'amplitude journalière puis hebdomadaire du travail, sur les droits à congés hebdomadaires puis annuels, sur la limitation des heures supplémentaires et des horaires atypiques, etc.

« *La mesure du temps de travail, parfois du rendement.* »

Ce combat n'est pas toujours facile, car il se heurte à l'appétit du gain financier que procurent certaines organisations du travail. Il se heurte aussi à des contraintes de compétitivité économiques qui pèsent sur l'entreprise.

#### *Une évolution des liens temps-rémunération*

Nous constatons que les frontières entre temps de travail et hors temps de travail s'estompent pour beaucoup d'activités professionnelles. Il en découle une difficulté, pour un nombre important et croissant de salariés, de mesurer le travail en unités de temps qui lui sont consacrées.

On voit donc le **retour d'une notion de travail à la tâche ou à la mission** (dont le forfait est sans doute une conséquence). La part importante, prise par les éléments variables de la rémunération sur des critères de performance et de résultats, relève aussi de cette évolution.

Ces évolutions doivent être approfondies quant à leur impact sur la rémunération en lien avec leur impact sur la santé au travail. Les bornes du temps de travail sont des repères utiles aux salariés et aux employeurs, des garanties contre les excès et les dérives des sollicitations du travail.

S'agissant du forfait, on peut s'appuyer sur la jurisprudence de juin 2011 sur **le forfait en jours sur l'année**. La FGMM préconise un cadrage et des modalités d'utilisation de ce forfait, qui évitent les abus et corrigent les dérives actuellement constatées.

Il convient de préserver la santé et le droit au repos des salariés, de contrôler le temps de travail et de limiter l'usage du forfait aux salariés disposant d'une réelle autonomie d'organisation de leur temps de travail, de créer un droit à la « déconnexion » pour éviter que les technologies de l'information et de la communication n'empiètent excessivement et involontairement sur la vie privée.

### Compétitivité et coût du travail

Dans des secteurs d'activités économiques concurrentielles comme l'industrie, la compétitivité de l'entreprise est un enjeu incontournable de survie et de développement, c'est aussi un facteur essentiel d'innovation et de diffusion des technologies et des organisations les plus efficaces.

Les contraintes industrielles (standards de production, cadences...) et commerciales (s'ajuster à une demande aujourd'hui directement en lien avec la production) qui pèsent sur les salariés

« **Garantir les droits et protections assorties au travail, nés du modèle industriel.** »

ont des effets négatifs sur leur santé, dont résultent des coûts complets (directs, indirects et externalisés) bien supérieurs aux coûts d'une politique de prévention qui constitue donc une marge de gains de productivité et de compétitivité.

» **D'autres sources de compétitivité**, qui ont une efficacité considérable, doivent être développées : qualité des produits et services, compétences des salariés, coopérations entre eux, entre entreprises d'une même filière, entre recherche publique et entreprise, innovation, etc. Ces éléments de compétitivité peuvent en outre se substituer aux organisations du travail dont l'impact est trop négatif pour la santé des salariés, voire la santé publique, et générer ainsi, en boucle, d'autres gains de productivité sur le terrain de la santé au travail.

Nous ne réfutons pas le fait que l'entreprise doit être compétitive et que l'organisation du travail, notamment du temps de travail, y participe. C'est pourquoi nous en revendiquons la négociation, pour préserver la santé, trouver un équilibre avec les autres temps sociaux, mettre en place des compensations si nécessaire.

C'est un nouveau modèle industriel qu'il faut inventer. A fortiori pour les travailleurs dont le temps et l'espace de travail ne peuvent plus être délimités avec certitude par une organisation formelle et contrôlable. Il faut en même temps garantir les droits et protections assortis au travail, nés du modèle industriel fordiste associé à l'État providence : emploi, rémunération, droit à la santé et au repos, droit à la formation, protections sociales, retraite...

# **D**euxième partie

## **L'organisation en «Lean»**



## 14. De l'organisation scientifique du travail au Lean

Des chercheurs Américains du Massachusetts Institute of Technology (MIT), notamment James Womack et Daniel Jones, en s'inspirant du « Toyota Production System », ont développé en 1987, le concept de « Lean », pour qualifier les approches d'amélioration de la performance industrielle autour des notions :

- de flexibilité et réactivité,
- de réduction des coûts de production,
- de raccourcissement des délais de production et de distribution,
- de synchronisation des flux de production, de progrès continu...

### Le Lean, de quoi parle-t-on ?

Le Lean ou « amaigrissement » (dans une traduction française imparfaite) vise à chasser toutes les formes du gaspillage (muda en japonais), à éliminer toutes les sources d'inefficacité et de non-crédation de valeur ajoutée.

Plusieurs déclinaisons apparaissent progressivement : Lean manufacturing, Lean management, Lean office... qui s'inspirent des mêmes concepts, pouvant s'appliquer à l'ensemble des fonctions de l'entreprise, y compris par exemple à la fonction « Ressources Humaines ».

« Accroître rapidement la productivité du travail. »

Derrière cette quasi pensée unique, se cachent cependant des réalités diverses. Pour ses initiateurs, au début des années 1990, il s'agissait de faire évoluer les organisations du travail en décentralisant les responsabilités, en impliquant plus fortement le management de proximité et les opérateurs.

De très nombreuses entreprises, françaises notamment, en ont retenu une méthodologie visant essentiellement à accroître rapidement la productivité du travail. Pour ces entreprises, contraintes par leurs actionnaires d'obtenir des résultats à court terme, le Lean est devenu une démarche au service de la financiarisation des entreprises.

La plupart des grandes entreprises de l'automobile, s'en sont inspiré pour faire évoluer leurs organisations du travail et leurs systèmes de production, en réponse à l'accroissement de la compétition industrielle au niveau mondial et à une désaffection de la jeunesse pour le travail industriel.

### La remise en cause du taylorisme et du fordisme

Le taylorisme et le fordisme se basent sur une séparation entre la conception et l'exécution du travail, un dualisme entre les « cols blancs et les cols bleus », une décomposition de l'activité de production en tâches simples à exécuter selon des cycles courts.

Une première crise a lieu dans les années 1960-1970, où l'on assiste à la révolte des ouvriers les moins qualifiés, à une augmentation du taux d'absentéisme et du turn-over, à l'augmentation des défauts/produits, à la multiplication des conflits du travail. Une seconde crise débute en 1980, lorsqu'on atteint une limite de productivité. La rigidité de l'organisation du travail en place rend toute modification très lourde alors que c'est nécessaire du fait de l'évolution de la nature des marchés. On passe de marchés fondés sur la demande, à des marchés fondés sur l'offre et on se retrouve en surcapacité de production. Cela débouche sur la recherche d'une nouvelle forme d'organisation du travail.

### *Du toyotisme au Lean*

Dès les années 1950, les japonais s'appuient sur les travaux d'un américain, William Edwards Deming, pour s'écarter du modèle taylorien et prôner un mode de management visant à confier de nouvelles responsabilités à la production et à garantir la qualité dès la conception du produit. Toyota va progressivement développer son système de production (Toyota Production System) visant à améliorer la qualité tout en réduisant les coûts, dans une démarche de progrès continu.

« La recherche d'une nouvelle forme d'organisation. »

Le toyotisme du début des années 1990 est toujours basé sur des cycles courts, donc sur une répétitivité de tâches élémentaires, mais il confie de nouvelles responsabilités aux équipes de production : organisation des tâches et des postes, détermination des temps opératoires, implication des salariés dans le travail et les activités « Kaizen », évolution du système de rémunération pour mieux reconnaître les efforts accomplis.

Dans les années 1990, en cohérence avec la démarche « Lean », plusieurs grandes entreprises de l'industrie automobile (General Motors, Opel, Volvo...) explorent comme Toyota de nouvelles formes d'efficacité productive et de compétitivité au travers d'une évolution des modèles d'organisation et de management. On parle à ce propos de nouvelles formes de démocratie d'entreprise, où le rôle de l'encadrement évolue progressivement de représentant du patron vers une plus grande intégration dans le collectif de travail. Selon ces principes de management, le chef d'équipe, qui lui-même était auparavant opérateur, représente les membres de l'équipe face à la hiérarchie.

La pratique du Lean en France, est assez distante de ces principes de management et se caractérise davantage comme une méthodologie, voire une compilation d'outils : Standardisation, 5S, Kaizen, Andon, Poka Yoke, Management visuel, SMED, TPM, etc. Le terme « Lean management » est parfois utilisé pour marquer qu'il s'agit d'une démarche structurée et coordonnée de gestion couvrant toute l'entreprise, mais on reste souvent très loin de la tentative d'évolution des organisations du travail du siècle précédent.

### *Les arguments mis en avant pour imposer le Lean*

Au début des années 80, pour persuader les représentants syndicaux et le management qu'il faut aller impérativement vers le modèle japonais, on avance l'argument de la meilleure efficacité



industrielle, mais aussi la promesse de meilleures conditions d'emploi et de travail, notamment en référence à Toyota qui garantit, au Japon, l'emploi à vie et les salaires à l'ancienneté. Deux garanties exigeant un compromis social sur lequel beaucoup de syndicats à l'époque se sont engagés, dans la démarche d'amélioration et de transformation du travail, avec pour conséquence la réorganisation des entreprises.

### *Des promesses non tenues*

Lors d'un séminaire européen sur les projets Agefit I et II (Âge et travail – Pour une meilleure gestion des âges au sein des entreprises), auquel la FGMM-CFDT et des sections syndicales CFDT ont été associées en 2008 et 2009, Tommaso Pardi (Directeur adjoint du Gerpisa, École Normale Supérieure de Cachan, docteur en sociologie et EHESS) constatait que la vérité pouvait être différente des promesses initiales, notamment au Japon où l'emploi à vie et les salaires à l'ancienneté n'ont jamais été une réalité absolue. Ces garanties n'y concernent qu'environ 40 % de la main d'œuvre et encore en période de croissance. S'il y a effectivement une progression de carrière, plutôt plus forte qu'en France, sur les deux premiers tiers de la vie professionnelle, celle-ci stagne ou régresse ensuite, notamment pour ceux qui n'arrivent pas à sortir de la chaîne de montage, qui n'arrivent pas à acquérir les compétences ou qualifications nécessaires pour progresser, qui ne peuvent plus suivre le rythme de production... Ainsi, les salariés exclus du système se retrouvent chez les sous-traitants complètement contrôlés par les constructeurs. Au fur et à mesure que ces salariés descendent de niveau dans la sous-traitance (de 1 à 4), ils ont un salaire, une protection sociale et un niveau de retraite inférieurs à ce qu'ils avaient en travaillant pour le constructeur, car il n'y a pas au Japon de véritable couverture universelle.

« Un coup d'accélérateur au développement des démarches « Lean ». »

### *L'intérêt du Lean pour les entreprises*

La mondialisation, la crise financière et économique des années 2008-2009, l'évolution de la consommation vers des produits moins sophistiqués, la délocalisation des activités industrielles dans des pays à bas coûts de production... donnent un coup d'accélérateur au développement des démarches « Lean » dans les entreprises. Au-delà de la métallurgie, aucun secteur n'échappe à ce nouveau mode de management des activités.

La réduction des coûts de production et de service et la rationalisation des processus de travail sont les principaux objectifs visés. La qualité n'est pas négligée, mais l'accent est mis sur « la qualité du premier coup », c'est-à-dire sans production de défauts, et/ou « la qualité au juste nécessaire » et/ou « la qualité au moindre coût ». Il s'agit ainsi de s'assurer que toute activité a une valeur ajoutée, visible, perceptible par le client.

Alors qu'en France, le travail est principalement considéré comme un coût, la démarche Lean est perçue par les employeurs comme un moyen de réduire les effectifs, même si cela doit se faire

au détriment des conditions de travail. Dans cette logique patronale, la démarche Lean s'oppose à l'emploi. Elle offre opportunément une réponse facile aux exigences de résultats à court terme au détriment du développement à long terme.

### *Le Lean est-il un mode de management ?*

Le Lean est une démarche qui vise à tirer la performance à partir du terrain, en traitant les écarts au standard et les problèmes. Pour cela, la démarche Lean requiert des salariés mieux formés, étant davantage acteurs de l'organisation de leur poste de travail. Elle devrait logiquement conduire à mieux reconnaître les savoir-faire et les engagements des opérateurs dans leur travail.

« *Le Lean devrait être une opportunité pour traiter les problèmes avec les opérateurs.* »



Le Lean prône un encadrement de proximité qui assure la participation des opérateurs et s'attache à développer l'autonomie et la responsabilité des équipes de travail. Il attribue un rôle important à la hiérarchie concernant la formation des opérateurs et, avec ceux-ci, l'identification et le traitement des problèmes ou difficultés rencontrés. La formation des managers et salariés sur les outils utilisés est généralement considérée comme une clé de réussite.

Les démarches et outils du Lean requièrent l'implication des salariés, notamment sur (ou à l'occasion) : la standardisation des postes, les modes opératoires ou façons de faire, la remontée des problèmes, l'organisation de débriefings, les activités kaizen...

Selon ces principes, le Lean devrait être une opportunité pour traiter les problèmes avec les opérateurs, mais, dans les faits, les démarches top down (du haut vers le bas) visant la productivité aux postes et sur les flux en supprimant la non-valeur ajoutée, génèrent plutôt un accroissement des contraintes physiques et mentales de travail, une intensification du travail.

S'ils étaient en phase avec l'esprit du Lean, les parcours de carrières devraient privilégier une accession à la fonction de manager (chef d'équipe) par la promotion sociale, condition quasi indispensable pour comprendre le travail réel.

### *Des concepts sans alternative ?*

Les salariés et syndicats se retrouvent face au concept du Lean, sans qu'on leur donne d'alternative. On martèle l'idée qu'il n'y a pas d'autre façon de faire les choses, que c'est le système le plus efficace. On dépolitise complètement la question de l'organisation du travail. Les syndicats sont placés dans une position défensive. Ils en sont réduits à gérer les conséquences, sans pouvoir questionner l'efficacité du système.

Il est donc opportun de s'interroger sur la pertinence du système, en mesurant les aspects positifs pour les salariés et les entreprises, mais également les aspects négatifs de manière à agir sur ces derniers.

## 15. Les différentes typologies d'organisation et leurs incidences sur le travail

Dans son document n° 73 réalisé par Antoine Valeyre, le Centre d'Études de l'Emploi repère quatre types d'organisations du travail :

- Les **organisations apprenantes**, avec une forte autonomie dans le travail, un autocontrôle de la qualité, une complexité des tâches, la résolution de problèmes imprévus, et peu de contraintes de rythme, de monotonie et de répétitivité.
- Les **organisations au plus juste (en Lean production)**, avec une forte diffusion du travail en équipe, de la rotation des tâches et de la gestion de la qualité, une autonomie contrôlée, ce type d'organisation correspondant à un modèle qui combine flux tendus, qualité totale, travail en groupe et polyvalence.
- Les **organisations tayloriennes** qui comportent de fortes contraintes de rythme, des tâches répétitives et monotones, une faible autonomie et un assujettissement à des normes de qualité précises.
- Les **organisations de structure simple**, avec un travail peu contraint dans ses rythmes, peu répétitif, mais relativement monotone, à faible niveau cognitif, une faible diffusion du travail en équipe, de la rotation des tâches et de la gestion de la qualité.

« Le Lean aggrave les risques de dégradation des conditions de travail. »

Ce rapport montre que les salariés, dans les enquêtes européennes, font ressortir que le Lean aggrave, plus que toute autre organisation du travail, les risques de dégradation des conditions de travail et d'atteintes à la santé, notamment les risques psychosociaux et les Troubles Musculo Squelettiques.

Sources : Centre d'Etudes de l'Emploi

Tableau 1

### Pénibilités physiques selon les formes d'organisation du travail

(% de salariés exposés à des pénibilités physiques au moins la moitié du temps de travail)

Formes d'organisation du travail	Postures douloureuses ou fatigantes	Manutentions de charges lourdes	Mouvements répétitifs des mains ou des bras	Vibrations mécaniques
Apprenantes	19,6	14,1	34,9	12,9
Lean production	42,9	34,1	63,5	37,2
Tayloriennes	49,4	35,2	74	41,1
Structure simple	31	24,2	48,8	12,2
Ensemble	32,4	24,5	50,9	23,4

Tableau 3

### Exposition à des nuisances selon les formes d'organisation du travail

(% de salariés exposés à des nuisances au moins la moitié du temps de travail)

Formes d'organisation du travail	Bruits intenses	Chaleur	Froid
Apprenantes	15,5	8,8	8,4
Lean production	46,3	30,7	21,5
Tayloriennes	48	25,8	16
Structure simple	16,6	11	10,5
Ensemble	28,8	17,7	13,5

Tableau 5

### Exposition à des risques toxiques selon les formes d'organisation du travail

(% de salariés exposés à des risques toxiques)

Formes d'organisation du travail	Inhalations de substances dangereuses au moins le quart du temps	Contacts avec substances dangereuses au moins le quart du temps	Irradiations au moins un instant
Apprenantes	18,8	11,4	15,5
Lean production	39,6	26,2	21,5
Tayloriennes	35,4	22,7	18,4
Structure simple	18	9,7	8,8
Ensemble	26,7	16,8	16,3

Tableau 9

### Horaires atypiques et formes d'organisation du travail

(% de salariés soumis à des horaires atypiques)

Formes d'organisation du travail	Travail de nuit (plus de 5 fois par mois)	Travail le soir (plus de 10 fois par mois)	Travail le dimanche	Travail le samedi	Travail posté
Apprenantes	6,6	11	17,6	41,9	12,7
Lean production	20,4	16,2	28	50,5	37,8
Tayloriennes	16,1	16,2	21,4	44,3	39,3
Structure simple	11,2	14,7	19,8	45,8	22
Ensemble	12,6	13,9	21,5	45,4	25,2

**Tableau 13**  
Intensité du travail selon les formes d'organisation du travail  
(% de salariés soumis à un travail intense)

Formes d'organisation du travail	Cadences élevées tout le temps ou presque	Délais serrés tout le temps ou presque	Manque de temps pour terminer le travail
Apprenantes	20,5	31	24
Lean production	39,1	50,8	25,4
Tayloriennes	39,3	39	23,8
Structure simple	21,9	22,5	18,2
<b>Ensemble</b>	<b>28,6</b>	<b>36</b>	<b>23,3</b>

**Tableau 15**  
Interruption imprévues dans le travail selon les formes d'organisation du travail  
(% de salariés interrompus de façon imprévue dans leur travail)

Formes d'organisation du travail	Interruptions de tâche au moins quelques fois par jour	Interruptions de tâche perturbantes
Apprenantes	55	25,7
Lean production	52,2	33,2
Tayloriennes	28,1	17
Structure simple	32,1	17,5
<b>Ensemble</b>	<b>46,2</b>	<b>25,1</b>

**Tableau 17**  
Risques et atteintes à la santé au travail selon les formes d'organisation du travail  
(% de salariés concernés)

Formes d'organisation du travail	Atteintes à la santé liées au travail	Risques pour la santé ou la sécurité liés au travail
Apprenantes	53,1	20,7
Lean production	66,1	36,8
Tayloriennes	63	33,5
Structure simple	50,7	22,9
<b>Ensemble</b>	<b>57,7</b>	<b>27,4</b>

**Tableau 19**  
TMS selon les formes d'organisation du travail  
(% de salariés affectés)

Formes d'organisation du travail	Douleurs musculaires			Maux de dos
	Epaules ou cou	Membres supérieurs	Membres inférieurs	
Apprenantes	19,4	9,2	7,6	26,8
Lean production	29,2	18,7	14,6	38,7
Tayloriennes	29,3	19,4	13,9	41,6
Structure simple	17,9	9,2	9,4	32,4
<b>Ensemble</b>	<b>23,2</b>	<b>13,3</b>	<b>10,8</b>	<b>33,2</b>

**Tableau 21**  
Affections physiques selon les formes d'organisation du travail  
(% de salariés affectés)

Formes d'organisation du travail	Problèmes d'audition	Problèmes de vue	Problèmes de peau	Difficultés respiratoire	Fatigue générale	Maux de tête	Maux d'estomac	Blessures
Apprenantes	7,5	11,3	4,4	3,1	17	13,3	4,9	7,2
Lean production	17	12,2	10,1	7,9	25,2	19,4	5,2	12,8
Tayloriennes	14,4	8,8	7,8	6,3	27	18,9	4,2	9,3
Structure simple	6	7,3	3,5	2,8	17,6	11,1	3,6	5
<b>Ensemble</b>	<b>10,8</b>	<b>10,4</b>	<b>6,3</b>	<b>4,8</b>	<b>20,8</b>	<b>15,3</b>	<b>4,6</b>	<b>8,6</b>

**Tableau 23**  
Stress et troubles psychologiques selon les formes d'organisation du travail  
(% de salariés affectés)

Formes d'organisation du travail	Stress	Axiété	Problèmes d'insomnie	Irritabilité
Apprenantes	28,5	5,6	8,3	10,2
Lean production	32,6	7,6	11,2	12,5
Tayloriennes	20,8	4	7,5	11,6
Structure simple	20,4	4,6	4,8	8,7
<b>Ensemble</b>	<b>27</b>	<b>5,7</b>	<b>8,4</b>	<b>10,8</b>

## Ce qu'en pense la FGMM-CFDT

Ainsi, si en théorie le Lean peut être porteur de transformations sur le management et la « démocratie » d'entreprise, on en est loin dans la réalité et c'est en cela qu'il a une opportunité syndicale à investir la question.

Travailler demande de la confiance. Les responsabilités du premier niveau de management et des opérateurs sont les principaux leviers sur lesquels nous pouvons agir. Il s'agit de faire reconnaître le savoir-faire des salariés, de répondre à leurs attentes sur l'organisation des postes de travail et les conditions de travail et de « résister » aux chantiers Lean mis en œuvre de manière « top down » (de haut en bas), c'est à dire décidés en haut de la hiérarchie et devant s'appliquer en bas sans discussion.

La CFDT doit être garante de l'implication de tous les personnels, et ne pas laisser l'entreprise s'inscrire dans une démarche participative :

- basée sur des opérateurs « volontaires », excluant certains opérateurs, notamment les plus fragilisés, comme les personnes à restrictions d'aptitudes,
- ne retenant que les idées cautionnant les résultats attendus.

La CFDT doit par ailleurs se saisir du Lean pour faire évoluer le rôle des représentants du personnel et des membres de CHSCT dans l'accompagnement des projets « Lean ».

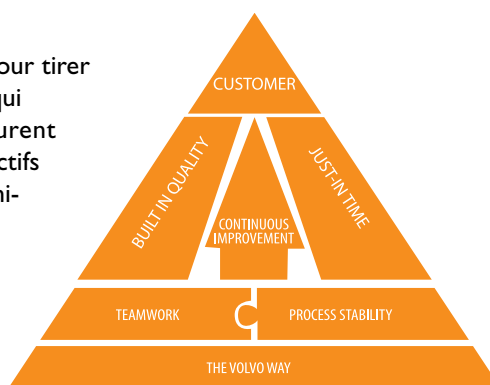
## 16. Lean et système de production

Le système de production est la traduction du Lean adapté à chaque entreprise. Il exprime la culture et les modes de management de l'entreprise. Il précise les méthodologies et outils utilisés pour organiser la production en vue de créer une valeur ajoutée pour le client. Pour les grands groupes industriels, le système de production est un référentiel, un standard devant s'appliquer dans toutes les usines et s'imposant parfois aux fournisseurs.

Les systèmes de production sont le plus souvent schématisés sous une forme pyramidale ou de temple, composés plus ou moins de trois grandes parties : le sommet orienté vers la satisfaction du client, la base ou socle du système, et sa partie intermédiaire ou piliers.

### SOMMET OU FINALITÉS.

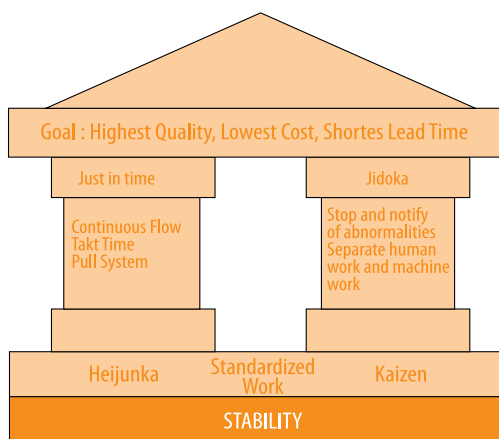
Un système de production est construit pour tirer la performance et atteindre des objectifs qui répondent aux attentes des clients et assurent la compétitivité de l'entreprise. Ces objectifs sont déployés à tous les niveaux de l'organisation. Des tableaux de bord sont documentés pour suivre les résultats sur trois principaux types d'indicateurs : de Délai, de Qualité et de Coût. Certaines entreprises fixent également des objectifs dits de RH.



### BASE OU SOCLE

La base ou socle fait porter la démarche sur :

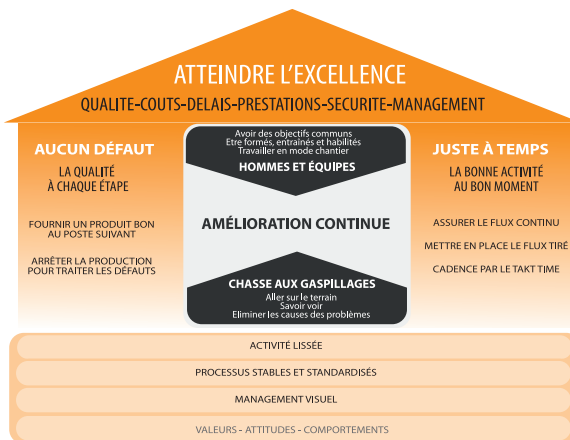
- le « développement des ressources humaines », les compétences des opérateurs, le rôle de la hiérarchie...
- la place centrale du poste de travail dans la production de la valeur ajoutée.
- des principes de management,
- le respect de la standardisation des postes, et de certains outils comme les 5S.



Toyota Production System «House»

## PARTIE INTERMÉDIAIRE OU PILIERS

Cette partie décrit l'ensemble des démarches et outils visant à améliorer en permanence la Qualité, les Coûts (la productivité) et les Délais de livraison.



## Démarches de performance

Les grandes entreprises fixent des objectifs de performance ambitieux, pour se rapprocher du benchmark (de la meilleure référence), c'est-à-dire très souvent des usines au Japon. Ces objectifs sont déclinés à tous les niveaux de l'entreprise, jusqu'aux fournisseurs, sur la base des concepts suivants :

### PRODUCTION SYNCHRONISÉE OU PRODUCTION AU JUSTE À TEMPS

Compte tenu de la diversité croissante des produits, et afin de réduire les stocks, ces concepts visent à fabriquer les produits et composants à partir de la commande client. La production synchronisée consiste à fabriquer chaque pièce dans un ordre déterminé, en flux tendu et synchronisé à l'intérieur d'une usine, mais aussi chez les fournisseurs qui alimentent cette usine. Une forme plus souple est la production de tailles de série aussi réduites que possible. La méthode Kanban consiste à fabriquer les pièces en fonction de leur consommation par un autre atelier ou client.

### GASPILLAGES

Les démarches d'optimisation des flux de production et de performance des postes de travail sont organisées autour de l'élimination de sept types de gaspillage : la surproduction, les temps d'attente, les transports et manutentions inutiles, les opérations inutiles, les stocks, les mouvements inutiles, la production de défauts ou les corrections.

### NON-VALEUR AJOUTÉE

Le concept de non-valeur ajoutée vise à identifier toute opération n'apportant pas de valeur ajoutée pour le client final. Dans une acceptation très rationaliste du poste de travail, ce concept peut être poussé à son extrême en identifiant tous les gestes ou déplacements de l'opérateur dit inutiles, quand bien même ceux-ci sont nécessaires à la préservation de la santé des opérateurs, voire à la production de la qualité.

### KAIZEN

Le Kaizen est une démarche de progrès, réunissant en principe tous les acteurs concernés : les opérateurs, les professionnels de maintenance, les personnels de logistique... La productivité des postes est le principal objectif visé, mais la démarche peut porter sur le traitement de tous les problèmes identifiés, y compris de conditions de travail.

## Ce qu'en pense la FGMM-CFDT

L'enjeu syndical est de montrer et démontrer que c'est en améliorant l'ergonomie des postes de travail avec une répartition équitable des éventuels gains de productivité entre l'entreprise et le salarié, et en traitant les vrais problèmes qu'on peut améliorer la performance de l'entreprise.

Cela suppose de faire émerger la réalité du travail, le travail masqué, l'entraide dans un collectif de travail, tout ce qui n'est pas ou peu reconnu et qui pourtant permet de gérer et régler les dysfonctionnements, de réguler l'activité, d'éviter des défauts...

La notion de valeur ajoutée doit être discutée, en faisant reconnaître toute gestuelle, utile à l'opérateur pour tenir sur la journée de travail et préserver sa santé ; toute gestuelle ou tout « coup de main » qui a du sens dans l'obtention de la qualité. Il faut laisser aux opérateurs du temps de récupération, du temps pour réguler leur propre activité.

### Approches de la qualité

De très nombreuses démarches et outils sont mis en œuvre pour garantir la qualité, c'est-à-dire la conformité du produit aux spécifications de l'ingénierie et/ou aux cahiers de charges : QRQC (Quick Reponse Quality Control), QC Story (Quality Control Story), PokaYoke...

Les principes de base sont, dans l'ordre des priorités : de ne pas produire de défauts, de détecter les défauts au plus tôt dans le processus de fabrication, d'arrêter la production plutôt que de fabriquer des produits insatisfaisants. Trois principaux outils sont développés :

- Le Jidoka qui consiste dans ses fondements à « *construire la qualité dans le produit en détectant les anomalies dans le processus* ».
- Le Poka Yoke qui est un dispositif anti-erreur de trois types : technique empêchant par exemple de monter une pièce à l'envers, de contrôle et d'arrêt automatique de la production, d'alerte opérateur.
- L'Andon qui alerte au moyen d'un signal lumineux ou sonore sur l'impossibilité de respecter le standard ou de monter une pièce.

Une animation quotidienne est généralement organisée (Quick Response Quality Control...) pour examiner les problèmes de la veille, afin d'apporter des solutions définitives, soit de protéger le client, c'est-à-dire ne pas laisser partir un produit avec un défaut.

Des outils d'analyse des causes de défaut et de résolution de problèmes sont utilisés, comme le « 5 pourquoi » ou le QC Story (Quality Control Story) qui, comme l'arbre des causes plus connu dans l'analyse des accidents de travail, permettent d'analyser les causes profondes des défauts.

## Ce qu'en pense la FGMM-CFDT

La démarche Lean génère un enrichissement des tâches (auto contrôle, auto maintenance), mais elle peut aussi être source d'une pression mentale accrue due à l'augmentation du champ de responsabilité de l'opérateur. Toutes ces démarches génèrent des progrès réels sur la qualité des produits. Pour autant, le risque de ces approches très structurées est de renforcer les démarches de standardisation et de figer des façons de faire, comme unique garant de la qualité, sans s'intéresser au travail réel, sans impliquer les opérateurs, en méconnaissant les savoir-faire d'expérience, voire en dilapidant la notion même d'identité professionnelle.

Malgré ces démarches, les opérateurs continuent à être mis en contradiction :

- entre des discours incantatoires sur la qualité et des défauts qu'on laisse passer,
- entre des objectifs quantitatifs à atteindre et le respect des standards.

Les opérateurs demandent à être mieux reconnus dans leur contribution à la qualité des produits et services, dans le sens qu'ils donnent au travail bien fait. C'est la responsabilité des syndicats de mettre constamment en avant le rôle clé des compétences, de la qualité des formations et de la transmission des savoir-faire entre opérateurs dans l'obtention pérenne de la qualité.

### *Les autres démarches et outils du Lean*

Les outils du Lean sont nombreux et touchent à tous les domaines de la performance, y compris sur la sécurité et l'ergonomie.

**LA STANDARDISATION** est le fondement du Lean. Il s'agit de décrire et appliquer la meilleure façon de faire du moment, dans un processus d'évolution permanente du standard. La standardisation vise pour l'essentiel à garantir la qualité et le progrès continu sans retour en arrière ou dégradation. La standardisation des postes implique une formation de qualité aux postes de travail pour comprendre et appliquer le standard.

**LES FORMATIONS À LA DEXTÉRITÉ** consistent à optimiser et standardiser les gestuelles sur des activités de base comme le vissage, le masticage, l'assemblage de connectiques...

**LA DÉMARCHE 5S** vise à optimiser et maintenir en état les conditions optimales de travail autour des cinq principes : Trier, Ranger, Nettoyer, Standardiser, Pratiquer.

**LE « MANAGEMENT VISUEL »** est une notion proche des 5S visant à animer le progrès en visualisant les indicateurs de résultats, les problèmes, l'état de fonctionnement des machines, l'emplacement des objets (pièces, emballages, outillages...).

**LA « TOTALE PRODUCTIVE MAINTENANCE » (TPM)** a pour objectif l'augmentation du rendement opérationnel des machines par la fiabilisation des machines, pour accroître les capacités de production sans investissement supplémentaire.



**LE SMED** (Single Minute Exchange of Die), ou changement rapide d'outil, contribue aussi à l'amélioration du rendement opérationnel par un temps de réglage et de changement de série réduit au minimum, voire supprimé.

**L'ERGONOMIE DES POSTES** fait partie des outils du Lean, mais est appréhendée de façon très diverse selon les entreprises. Des outils d'évaluation des risques ont été développés par de grandes institutions – La méthode NIOSH du National Institute for Occupational Safety and Health pour les risques lombaires de port de charges, la méthode RULA (Rapid Upper Limb Assessment) pour les risques du membre supérieur de l'University of Nottingham in England, les méthodes de l'INRS en France - mais sans connexion directe au Lean. Les grands groupes industriels ont chacun établi leurs propres outils. Malheureusement, s'agissant d'ergonomie, le vécu du travail n'est pas au centre des préoccupations et de l'analyse du travail.

## Ce qu'en pense la FGMM-CFDT

Tous ces outils et démarches sont positifs si leur application s'appuie sur les savoir-faire des opérateurs et ne cherchent pas à masquer les vrais problèmes qui sont tout autant d'ordre cognitif et psychologique que physique. Il n'y a pas une seule bonne façon de faire, mais, à un moment donné, une façon de trouver le meilleur compromis, après confrontation des savoir-faire.

La CFDT :

- demande à ce qu'un dialogue s'instaure avec l'employeur sur ces différents outils et sur la manière dont ils doivent être mis en œuvre,
- encourage tout ce qui concourt à la reconnaissance et au développement des savoir-faire,
- soutient toute démarche favorisant la confrontation des savoir-faire entre les opérateurs, avec la hiérarchie et avec les collègues des fonctions support (maintenance, logistique, qualité...),
- entend participer à l'analyse des résultats, vérifier ce que ces méthodes produisent en positif et négatif pour les salariés comme pour l'entreprise.

## 17. Promouvoir une autre approche des conditions de travail et de la santé au travail

*La FGMM-CFDT s'implique dans différents lieux de discussion et d'action sur le Lean*

Nous avons été à l'origine de la participation des organisations syndicales au Comité National d'échanges santé au travail et projets d'amélioration de la performance des PME, dans le cadre de la Direction Générale de la Compétitivité de l'Industrie et des Services (DGCIS).

Les premiers travaux ont permis de dégager un certain consensus et de cibler l'importance de travailler sur les questions de conditions de travail, avec un accord pour considérer que :

- L'accompagnement des entreprises dans la mise en place du Lean, doit se faire en interrogeant les difficultés par rapport aux conditions de travail. Aujourd'hui, il y a un impact du Lean sur les conditions de travail et notamment un lien avec les TMS et les RPS (Risques Psycho-Sociaux). La question des conditions de travail revient régulièrement, elle est liée à la manière dont est mis en place le Lean.

« *Cibler l'importance de travailler sur les questions de conditions de travail.* »

- Le Lean n'est pas une réponse à tous les problèmes, c'est un outil, une méthode qu'il est important d'adapter en fonction de la culture notamment française. Une des possibilités pour que la santé au travail soit intégrée dans la mise en place du Lean est de réaliser et faire appliquer des recommandations opérationnelles.

- Un travail pourrait être réalisé sur les cahiers des charges pour les interventions des consultants, parfois imposés par le client. Le management est un facteur de réussite clef avec des actions sur le terrain, l'écoute des salariés. Il est nécessaire d'augmenter la culture prévention des futurs méthodistes, des managers. Pour pouvoir augmenter la compétitivité des entreprises, il faut obtenir la confiance des salariés.

- Il faut revenir aux fondamentaux du Lean et voir comment sont traités les aspects humains, les conditions de travail. Il faut passer de l'ergonomie des équipements de travail à l'ergonomie des installations, des organisations.

- Il est nécessaire de voir comment sont abordés les aspects humains dans la mise en place du Lean par les futurs managers. Les fonctions RH sont à impliquer.

▮ *Les travaux se poursuivent*

Les représentants de la Fédération au Comité Technique National de la Métallurgie (CTN A), ainsi qu'à l'INRS, ont œuvré afin que ce thème de travail soit repris au sein de ces instances. C'est ainsi que le plan d'action 2013-2016 du CTN A, propose d'étudier l'impact sur la santé et les conditions de travail de la mise en place du LEAN dans les entreprises, sous l'angle du management de la santé sécurité au travail, en lien avec les travaux initiés avec le Ministère de l'Industrie (DGCIS).

Mais aussi à l'INRS où il est mené une activité de veille et de prospective sur les nouvelles technologies, les nouvelles organisations, les nouveaux modes de production... pouvant engendrer des risques.

## Agir dans l'entreprise

L'organisation du travail est juridiquement une prérogative de l'employeur. Rares sont les cas où ce droit a été partagé avec les salariés. Cependant, le législateur a donné à la représentation du personnel (Comité d'Entreprise et CHSCT) le droit d'être informée et consultée avant chaque modification d'organisation du travail. Ce droit nous permet d'être informés en amont des modifications et de contrôler les applications et leurs conséquences pour les salariés et l'entreprise.

Notre premier devoir est donc de vérifier ce que l'entreprise entend par « gaspillages et amélioration de la productivité », quel lien elle établit entre ces deux notions, qui fixe les objectifs des groupes de travail et comment ils sont atteints ? Cette démarche est essentielle pour l'action syndicale. Elle nous met en relation avec les salariés et permet d'appréhender les conséquences aussi bien pour l'entreprise que pour les salariés.

« Vérifier ce que l'entreprise entend par « gaspillages et amélioration de la productivité ».

## Intervenir syndicalement sous trois angles

La diversification dans l'application du Lean, notamment dans ses effets sur l'organisation du travail et le management, doit conduire les équipes syndicales CFDT à analyser chaque situation d'entreprise et à intervenir sous trois angles :

- **L'Emploi** : évolution des effectifs directs et indirects, mutation des emplois dans les fonctions support (techniciens, maintenance, logistique...), et dans la fonction managériale, gestion des personnes à aptitudes réduites...
- **Le Travail**, afin de vérifier si le Lean permet ou pas :
  - d'améliorer l'expression sur son travail,
  - de responsabiliser les opérateurs et le management de proximité,
  - de donner du sens à son travail en développant des façons de faire compatibles avec sa perception d'un travail bien fait,
  - de renforcer les collectifs de travail.
- **Les Conditions de Travail** : nouvelles contraintes ou formes d'intensité du travail, évolution des risques professionnels (stress, risques psychosociaux...).

Pour ses initiateurs, le Lean vise à manager les activités et les femmes et hommes en activité, dans une vision à moyen et long terme, dans une perspective qui ne devrait pas s'opposer à la « responsabilité sociale des entreprises ». C'est donc essentiellement sur l'application réductrice du Lean - à la française - qu'il y a lieu de réagir, d'opposer une approche différente du travail.

## *Le collectif de travail au cœur de la création de valeur*

« *Ce sont les individus, dans des collectifs de travail, qui produisent de la valeur.* »

L'enjeu pour la Fédération et ses équipes syndicales est d'agir sur le travail, en opposant au concept de « non-valeur ajoutée des activités », celui de « production de valeur par les femmes et les hommes au travail ». Ce sont les individus, dans des collectifs de travail, qui produisent de la valeur et peuvent garantir la pérennité des entreprises.



La santé au travail se construit par le travail, dans un collectif de travail, au travers de la capacité accordée à chaque personne d'agir, de transformer et construire son propre contexte de vie au travail :

- Les conditions physiques et cognitives du travail : efforts, postures, temps, délais...
- L'environnement de travail : espaces de travail, ambiances physiques...
- Les relations professionnelles dans le travail avec les collègues et avec la hiérarchie.

## *La qualité de vie au travail*

La qualité de vie au travail implique d'**assurer à chaque salarié un travail qui lui soit approprié**, qui a du sens pour lui, qui lui assure les moyens de faire un travail de qualité, et dans lequel il peut se reconnaître.

Certaines contraintes excessives de travail, de posture, d'effort, de contraintes de temps sont en tant que telles génératrices de fatigue, d'accidents du travail, de maladies professionnelles, de stress... mais ce qui est pathogène, c'est essentiellement l'organisation du travail quand elle n'offre plus les moyens de faire un travail de qualité.

## *Qualité du travail et identité professionnelle*

La qualité de vie au travail naît du sentiment d'avoir un métier, une identité professionnelle. C'est quand les individus doivent exécuter des procédures, des standards, des gestes... contraires à leur perception d'un travail bien fait, que les risques psychosociaux deviennent sérieux.

Vivre au travail suppose que les salariés puissent introduire quelque chose d'eux-mêmes dans leur métier, dans l'organisation du travail, dans l'aménagement de leur poste, qu'ils puissent rendre transformable ce qu'ils font.

La seule bonne pratique en matière de santé au travail et d'efficacité, c'est de donner aux individus et aux collectifs de travail un vrai pouvoir d'agir sur leurs situations de travail. La subjectivité doit être systématiquement sollicitée et prise en considération, pour rendre visible ce qui est masqué et/ou déformé par les indicateurs officiels.

## *Collectifs de travail*

Le travail est un lieu de vie et de rencontres où l'on doit pouvoir discuter, débattre de ce que l'on fait. Les relations professionnelles et les coopérations au sein des équipes de travail et entre les unités ou structures constituent des éléments essentiels de la qualité de vie au travail. Le collectif naît de l'entraide, de la coopération entre les individus, des possibilités de partager, de confronter des façons de faire différentes dans le travail.

**Cette insertion dans un collectif de travail est déterminante pour faire face aux contraintes du travail** et aux décisions d'en haut que l'on ne comprend pas forcément. Les managers doivent encourager cet esprit d'équipe, sans vouloir l'encadrer, en laissant le soin aux membres des unités de travail de créer le contexte propice pour vivre ensemble.

## *Communication et expression dans et sur le travail*

Quels que soient les secteurs d'activité, **un temps hebdomadaire d'échanges libres et conviviaux doit être organisé pour aborder les sujets divers touchant au travail, aux relations professionnelles et à la vie de l'entreprise.** Ce temps d'expression collectif doit permettre d'alimenter les plans d'action d'amélioration de la qualité de vie au travail au sein des équipes de travail.

“ *Les salariés doivent être autorisés à parler du travail.* ”

L'écoute par les managers doit passer avant la consultation de tableaux de bord qui déforment les réalités, qui dévitalisent le sens du travail. Les décisions doivent être partagées, discutées avec les membres des équipes. L'injonction ne doit pas supplanter le dialogue. Les salariés doivent être autorisés à parler du travail.

## *Reconnaissance par le travail*

Les salariés ont besoin de se reconnaître dans ce qu'ils font, et d'être reconnus par les collègues et la hiérarchie. Trop absorbés par leurs tableaux de bord et éloignés des réalités du travail, les managers sont conduits à sous-estimer les exigences du travail, les difficultés à surmonter pour atteindre les objectifs attendus en qualité et délai. Et c'est quand l'engagement de chacun n'est pas reconnu qu'il y a problème et risque.

La qualité de la formation à un poste de travail est révélatrice de l'importance donnée aux compétences requises pour réaliser correctement la tâche. La négligence en la matière est révélatrice du peu d'attention portée au travail réel, à l'engagement des salariés qui va au-delà de ce qui est reconnu.

## *Contraintes et astreintes de travail*

Les contraintes de travail constituent la partie objectivable des conditions de travail, en se référant aux normes ou connaissances scientifiques sur le fonctionnement de « l'homme » au travail. On peut ainsi identifier un certain nombre de facteurs de pénibilité au travail :

- physiques : efforts de travail, port de charges lourdes, postures, bruit...
- cognitifs et/ou psychiques : complexité de la tâche, répétitivité du travail, stress...

**C'est très souvent la combinaison de plusieurs facteurs et l'instabilité des situations qui constituent de vrais risques sur la santé au travail.** La transformation des postes, tant en contenu d'activité qu'en engagement, représente un coût, une charge psychologique pour les opérateurs.

Ces contraintes ont des effets divers sur les individus, que l'on désigne par astreintes, dépendant de leurs capacités physiques, des habiletés développées dans le travail, des compétences acquises, de leurs capacités à agir sur le travail. L'action syndicale doit privilégier l'adaptation du travail en réduisant autant que possible les contraintes de travail. Mais cette transformation serait vaine si l'on était conduit à négliger la formation et l'apprentissage à un nouveau poste de travail.

## *Quelle pratique syndicale doit-on mettre en place ?*

**L'enjeu de notre intervention est d'inverser la tendance actuelle, d'imposer une juste répartition des gains de productivité pour sauvegarder l'emploi, de préserver la santé au travail et d'améliorer les conditions et la qualité de travail.**

« *Des militants et militantes formés et motivés pour intervenir.* »



La FGMM-CFDT entend **développer des pratiques syndicales de terrain**, avec des militants et militantes formés et motivés pour intervenir sur les changements dans l'organisation du travail, pour investir les questions du travail, pour faire évoluer les situations de travail, pour mesurer ce que le Lean produit en positif et en négatif, pour l'entreprise comme pour les salariés.

L'intervention sur le Lean renforce la nécessité pour l'organisation syndicale de **comprendre le travail réel et d'imposer un vrai droit d'expression**, pour que les salariés puissent, avec la CFDT, être les vrais acteurs de la transformation des situations de travail.

Investir la question du travail implique pour nous de **se mettre dans une posture de confrontation**, tant avec les salariés qu'avec la hiérarchie, pour progressivement faire autorité sur sa légitimité à discuter de ces questions. Partant du principe que les différentes catégories de personnel peuvent avoir des points de vue spécifiques sur le travail, il revient à la CFDT, non pas de chercher systématiquement à faire synthèse sur les questions du travail, mais à permettre que la confrontation puisse exister dans et entre les équipes de travail.

Cette mobilisation de notre organisation implique d'être capable de :

- Suivre, comprendre les évolutions de l'organisation du travail.
- Évaluer, analyser l'activité de travail, rendre compte du vécu du travail.
- Dégager de nouvelles propositions ou revendications pour transformer le travail, apporter des marges d'autonomie à toutes les catégories de salariés, faire reconnaître les compétences investies.
- Diffuser, confronter ces propositions ou revendications afin de créer un rapport de force favorable à l'intervention syndicale et/ou à la négociation.

Cette pratique syndicale passe nécessairement par une syndicalisation forte, où les adhérents deviennent des relais pour comprendre ce qui se passe et agir.

**L'action dans les instances représentatives du personnel** découle naturellement de cette présence sur le terrain, en se saisissant en particulier du droit à l'information-consultation sur les projets de l'entreprise (article L.2323-6 du Code du travail), qui permet de faire valoir les attentes des salariés :

- sur la nature du projet, les secteurs concernés : production, logistique, maintenance...
- sur le type et les modalités de management du projet,
- sur les objectifs fixés par l'entreprise : productivité du travail, réduction des coûts et des surfaces, amélioration de la qualité...
- sur les ressources, moyens et investissements dédiés au projet.

« *Une syndicalisation forte, où les adhérents deviennent des relais.* »



# Conclusion

## ■ Agir syndicalement pour la santé et la qualité de la vie au travail

Un nouveau modèle d'organisation, dit « orienté service », est apparu dès les années 80-90, d'abord dans des entreprises pilotes et dans des catégories supérieures ; des entreprises qui peuvent alors y mettre le prix pour faire accepter et rendre attractif ce modèle. Cela se traduit par l'augmentation du nombre de cadres et de techniciens. Dans la métallurgie, les chiffres sont parlants.

Puis le modèle se diffuse. Il est aujourd'hui quasiment généralisé, devenant un problème macro parce qu'il se heurte aux équilibres anciens, nés du modèle industriel taylorien, notamment à l'échange de la subordination au travail contre la sécurité de l'emploi et une progression de la rémunération. Pour le syndicalisme, il ne s'agit donc pas simplement d'accompagner l'installation de ce nouveau modèle, mais de créer de nouvelles régulations, de nouvelles garanties, de nouveaux compromis, entre d'une part compétitivité du travail et performances de l'organisation du travail, et d'autre part bien-être au travail et partage des richesses.

En cela, le syndicalisme est irremplaçable. Ni la hiérarchie impliquée dans la mise en œuvre et l'exigence de résultats de l'organisation du travail, ni des consultants externes qui peuvent observer et théoriser le travail, mais ne le vivent pas, ne peuvent jouer ce rôle de constatation et d'expression du travail qui appartient aux représentants des salariés.

« *Le syndicalisme est irremplaçable.* »

Certes, l'employeur décide de l'organisation du travail et n'est pas prêt à la discuter spontanément.

Notre rapport de force pour l'y amener, ce sont précisément les contradictions et les tensions dans le travail que génère ce modèle.

Ce qui implique de revisiter nos pratiques syndicales pour se rapprocher des lieux de tension et des salariés (choix d'un syndicalisme de proximité), afin de bien percevoir avec eux ces tensions (choix d'un syndicalisme participatif) pour reformuler des objectifs syndicaux.

Cela ne sera pas facile, parce que des obstacles existent (barrage de la hiérarchie, confrontation à une organisation imposée non discutable, à des centres de décision éloignés, etc.) Cela sera long, parce qu'il faut du temps pour impulser, pour adopter, pour développer ces pratiques nouvelles, parce qu'elles appellent aussi de nouvelles compétences syndicales (une formation, des outils de méthode, mais surtout une logique de projet, c'est-à-dire une action syndicale motivée, collective, organisée).

Est-ce une boutade ? Il y a peut-être un parallèle entre organisation du travail et pratiques syndicales qu'on avait un peu taylorisées : à production de masse, syndicalisme de masse. Si c'est le cas, alors il faut tisser maintenant des réseaux.



## *De nouveaux défis pour le syndicalisme*

Sur l'organisation du travail, il n'y a pas d'issue aux démarches qui se réduiraient à la dénonciation, à la judiciarisation et/ou victimisation. La présence et l'action syndicale doivent permettre de sortir les salariés de leur isolement, de leur sentiment d'impuissance face aux décisions de l'entreprise. Le syndicalisme doit relever les nouveaux défis, retrouver des capacités et des pratiques syndicales participatives et de proximité, d'analyse du travail, pour formaliser de nouvelles revendications, où se reconnaissent les « travailleurs ».

L'action syndicale doit permettre aux salariés de se retrouver dans les collectifs de travail, de dialoguer sur les réalités du travail, d'organiser l'expression de la controverse sur le travail, de faire reconnaître leurs expériences et savoir-faire. Il faut faire vivre ou revivre un syndicalisme ayant vocation à agir sur le travail, le métier et les conditions de vie au travail salarié.

Cette réflexion n'est pas déconnectée des questionnements sur l'engagement syndical et

« *L'action syndicale doit permettre aux salariés de se retrouver dans les collectifs de travail.* »

ses moteurs. Qu'est-ce qui intéresse, motive, gratifie un militant ? Le travail de terrain, de contact avec les salariés, est-il intéressant, motivant, gratifiant ?

» Avec le taylorisme, la critique de l'organisation du travail pouvait être globale. Si le « Lean » est devenu la référence, son application est tellement diversifiée et éloignée de ses principes, que l'intervention syndicale doit partir des réalités concrètes.

## *Une articulation entre syndicalistes et experts*

Les travaux scientifiques sont nombreux et les débats avec les sociologues, psychologues du travail, ergonomes sont riches d'enseignements sur les malaises dans la société française, la souffrance au travail. Ils bousculent les idées toutes faites et nous invitent à travailler sur la recherche de nouveaux équilibres : entre vie privée et vie professionnelle, entre autoritarisme et autonomie, entre individuel et collectif, entre forte sollicitation et sous-engagement...

Les travaux scientifiques sont complémentaires de notre propre expertise syndicale. L'originalité et l'authenticité du syndicalisme se fondent sur sa place dans le travail, sur sa proximité avec les salariés. La spécificité du syndicalisme CFDT, c'est de revendiquer et d'assumer une fonction de régulation et de progrès social.

L'une des entrées sur les réalités du travail pour le syndicalisme, ce sont les tensions qui existent et sont nombreuses au travail, particulièrement du fait d'une organisation du travail et d'une demande des salariés, où se heurtent « cadrage et prescription du travail » et « appel à l'autonomie et à la responsabilité ».

Compte tenu de la place et des finalités positives du travail, cette approche syndicale par les tensions, ne vise pas à « dénoncer » le travail, à le faire disparaître, mais :

- à faire reconnaître la contribution du salarié, la valeur réelle de son travail,
- à rendre le travail plus humain, acceptable, durable : « le bon travail ».

## *| Un nouveau pouvoir d'agir pour les salariés*

Ce que l'on vise, ce sont des formes de reconnaissance qui sont diverses, pas exclusivement sous formes salariales, c'est le bien-être au travail.

L'ambition de la CFDT n'est pas de décrire ce que pourrait être une bonne organisation du travail, mais de savoir questionner le travail afin que chaque salarié et les collectifs de travail puissent lui donner du sens, puissent être fiers de leurs métiers, puissent retrouver une identité professionnelle.

Il faut reconstruire la capacité à penser le travail et à en discuter avec les collègues, porter dans le débat avec le management les dimensions que le personnel s'efforce de promouvoir ou de préserver.

L'enjeu est de redonner du pouvoir d'agir aux salariés en leur permettant d'exprimer leurs propres expertises. Il faut des lieux où les salariés puissent discuter de ce qu'ils font.

Cette implication des salariés suppose une déconcentration et décentralisation du pouvoir aux plus bas niveaux des organisations, sur un ensemble déterminé de sujets et décisions ayant trait, tant à la vie au travail des salariés, qu'à celle de l'entreprise.

## *| Une évolution du dialogue social*

La question se pose d'examiner les possibilités d'ouvrir une autre façon d'aborder ces questions avec les Directions d'entreprise et plus largement l'Encadrement. Les dirigeants, les services « Ressources Humaines » et les managers sont-ils prêts à reconnaître le rôle de régulateur social des organisations syndicales, favorisant la construction de vrais collectifs de travail au sein desquels la coopération est encouragée et soutenue ?

Des intérêts divergents, conflictuels subsisteront quel que soit le modèle d'organisation du travail sur le partage de la richesse, sur la distribution des gains de productivité... Mais dès lors où il y a un minimum de reconnaissance de la valeur immatérielle du travail, l'organisation du travail, devrait pouvoir faire l'objet d'une démarche orientée vers plus de coopération, de codécision notamment sur les conditions d'exercice des activités des salariés et les moyens qui leur sont donnés d'effectuer un travail de qualité.

« *Concevoir des compromis qui articulent davantage les critères sociaux aux critères économiques.* »

Dans plusieurs pays (du nord de l'Europe, Allemagne, Canada...), la tendance va dans le sens de processus de discussions ou négociations basés sur les intérêts des salariés, qui visent à répondre simultanément aux intérêts de l'entreprise et du syndicat.

Peut-on concevoir des compromis qui articulent davantage les critères sociaux (de formation, de qualification, d'emploi...) aux critères économiques de performance et de qualité ?

À ce stade, notre Fédération n'a pas fait d'erreurs et a choisi la juste stratégie. En témoignent plusieurs actions de la FGMM :

- l'accent mis sur la structuration des sections syndicales, pour un travail collectif et planifié,
- le développement de la formation « Agir dans la SSE », qui associe structuration, analyse du travail, action revendicative et syndicalisation,
- les Journées fédérales « Santé et vie au travail »,
- les groupes de réflexion, par exemple sur le « Lean » ou de recherche, par exemple d'un outil syndical d'analyse du travail.

La Confédération non plus ne se trompe pas, avec la Résolution du Congrès de Tours qui met l'accent sur le travail, sur la sécurisation des parcours professionnels, sur un service aux adhérents associé à cette sécurisation, sur le recentrage vers l'aide aux SSE et aux militants.

Mais on voit bien qu'il reste énormément à faire pour améliorer l'opérationnalité, la capacité de faire. Ce sont des missions que se donne la FGMM :

- sensibilisation aux enjeux, préparation des militants à l'action,
- apprendre à saisir les opportunités tactiques pour agir, d'autant que ce sont les clefs d'une motivation militante, d'un rapport de force, d'une mobilisation des salariés.

C'est un projet très structurant pour notre action, car il est au croisement de beaucoup de nos objectifs et de nos actions :

- En ce qu'il vise la qualité du travail et la valorisation de l'autonomie du salarié au travail, par la discussion de l'organisation du travail, ce projet s'inscrit dans la concrétisation d'une valeur forte de la CFDT : l'émancipation des personnes.
- En ce qu'il porte comme action sur le travail, ce projet vise la création de micro régulations, à la base de l'économie de marché et de la création de richesse, qui en donnant une place aux salariés, comme partie prenante, pèsent sur la gouvernance de l'entreprise, dans le sens du long terme et de la prise en compte d'externalités.
- En ce qu'il contient d'éléments qui relèvent du développement durable, comme l'amélioration des conditions de travail ou la prise en compte de l'environnement, ce projet participe du développement d'une autre politique industrielle.
- En ce qu'il appelle la formation tout au long de la vie, l'employabilité, la validation des compétences, etc., ce projet est générateur de garanties collectives nouvelles, moins dépendantes du contrat de travail, qui s'inscrivent dans la logique de la sécurisation des parcours professionnels.
- En ce qu'il implique la proximité avec les salariés et leur participation à l'action syndicale, ce projet est un levier pour valoriser l'action de la CFDT, pour le vote CFDT, pour la syndicalisation, avec une adhésion directement liée à l'action revendicative.

## Situations, pratiques et obstacles pour l'action syndicale

<b>Situations génératrices de tensions</b> voire de conflits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problèmes de <b>santé au travail</b></li> <li>- Problèmes d'organisation du <b>temps de travail</b></li> <li>- Problèmes d'<b>égalité professionnelle</b></li> <li>- Introduction d'une nouvelle organisation du travail, de nouveaux outils, de nouveaux emplois</li> <li>- Éléments de <b>GPEC</b> : définition de référentiels de compétences, plan de formation, entretien annuel, politique d'emploi des seniors, de mixité, recrutement (dont précaires) et mobilité interne (définition des profils)</li> <li>- <b>Plan de Sauvegarde de l'Emploi</b> (justification et critères de licenciement)</li> <li>- <b>Classifications</b> : classement, évaluation</li> <li>- Conflits sociaux d'autres natures</li> </ul>	
<b>Pratiques syndicales d'appui à une action sur le travail</b>	<b>Institutionnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Négociations Annuelles Obligatoires (documents préparatoires)</li> <li>- Bilan social</li> <li>- Rapport Nouvelles Régulations Economique</li> <li>- Usage du droit d'expertise</li> <li>- Enquêtes CHSCT</li> <li>- Échanges, mutualisation, transferts, dans les structures syndicales (qualités des relations organisation-SSE-militants)</li> </ul>	<b>De proximité avec les salariés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence sur les lieux de travail</li> <li>- Contacts organisés avec les salariés (tournées, permanences)</li> <li>- Réunions syndicales de « pairs »</li> <li>- Enquêtes syndicales (TEQ)</li> <li>- Droit de retrait</li> <li>- Plan de travail, projet syndical de la SSE, appui des adhérents</li> <li>- Communication interne ou externe à l'entreprise</li> </ul>
<b>Ressources mobilisables</b>	<b>Institutionnelles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Action juridique : santé, égalité professionnelle</li> <li>- Inspection du travail</li> <li>- Médecine du travail</li> <li>- CRAM,ARACT-ANACT</li> </ul>	<b>De proximité avec les salariés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Droit d'expression</li> <li>- Démarches participatives (groupes de travail, journal d'entreprise...)</li> <li>- Outillage et démarche (type « agir dans la SSE)</li> </ul>
<b>Obstacles</b> (dont les contraires deviennent des leviers)	<b>Internes à la SSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacités méthodologiques et militantes (formation syndicale)</li> <li>- Manque de projet, de volonté de la SSE, fatalisme</li> <li>- Faiblesse de la SSE</li> <li>- Crainte d'aller sur le terrain</li> <li>- Autres priorités SSE (emploi)</li> </ul>	<b>Externes à la SSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chasse gardée de l'employeur</li> <li>- Manque de marges de manœuvre du management local</li> <li>- Encadrement non réceptif</li> <li>- Confrontation avec un modèle « scientifique établi » (difficulté à construire une critique sociale)</li> <li>- Crainte des salariés de révéler leur travail</li> </ul>
<b>Autres apports complémentaires ou supplémentaires des travaux en commissions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avant de prôner le développement d'une proximité avec les salariés, il faut une proximité avec les militants.</li> <li>- Sensibiliser les salariés à partir de leurs besoins avant de les amener sur nos autres préoccupations plus qualitatives.</li> <li>- Sortir des logiques défensives et réactives pour aller vers de l'offensif.</li> <li>- Dédramatiser les conflits qui sont une composante du dialogue social.</li> <li>- Décloisonner l'action dans les IRP.</li> <li>- Etc.</li> </ul>		

# BIBLIOGRAPHIE

THERY, Laurence. *Le travail intenable*. Paris, La Découverte, 2006, 246p.

UGHETTO, Pascal. *Faire face aux exigences du travail contemporain : « Conditions du travail et management »*. Lyon, Éditions de l'ANACT, 2007, 153p.

CLOT, Yves. *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris, La Découverte, 2010.

GINSBOURGER, Francis. *Ce qui tue le travail*. Paris, Michalon, 2010, 187p.

CHÉRÈQUE, François. *Patricia, Romain, Nabila et les autres : « Le travail, entre souffrances et fierté »*. Paris, Albin Michel, 2011, 224 p.

HUBAULT, François (Coordinateur). *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?* Éditions Octares, 2011.

BRESSOL, Elyane, Conseil Economique et Social (et Environnemental). *Organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés*. Paris, Documentation Française (La), 2004, 131p.

VALEYRE, Antoine. *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union Européenne : « Des situations contrastées selon les formes d'organisation du travail »*. Paris, Document de travail n° 73, Centre d'Etudes de l'Emploi, 2006, 50p.

DANIELLOU, François, SIMARD, Marcel, BOISSIÈRES, Ivan. *Facteurs Humains et Organisationnels de la sécurité industrielle*. Cahiers de la sécurité industrielle. Paris, 2010-02.

SHIMIZU, Koichi. *Le toyotisme*. Paris, La Découverte (Repères, 254), 1999, 119 p.

DUBAR, C. *Identités collectives et individuelles dans le champ professionnel*. Traité de sociologie du travail, Bruxelles, De Boeck, 1994.

WOMACK, James, JONES, Daniel. *Système Lean, Penser l'entreprise au plus juste*. Paris, Pearson Education France, 2005.

LAMPRECHT, James, RICCI, Renato. *Entreprises osez la différence !*. Paris, AFNOR, 2010.

DURAND, J.-R, STEWARD, P., CASTILLO, J.-J., *L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile*. Paris, La Découverte, 1998.

SCHWARTZ, Bertrand. *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*. Paris, Apogée, 2007.

AMADO, Gilles. *Subjectivité limitée, travail et résonance psychique*, in Travail et santé sous la direction d'Yves Clot et Dominique Lhuillier. Eres, 2011.

# REMERCIEMENTS

La FGMM-CFDT remercie toutes celles et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce livret, en qualité d'intervenant dans nos séminaires de recherche ou par leurs contributions à la rédaction, en particulier Michel SAILLY.

## **Intervenants dans le séminaire « L'organisation du travail apprenante et qualifiante » :**

- Michel PARLIER (ANACT).
- Michèle FORTE (IDT STRASBOURG Enseignante chercheuse en économie à l'Université de Strasbourg, spécialisation en économie du travail, antenne du CEREQ).
- Pierre STRASSER (IDT STRASBOURG), enseignant chercheur en droit du travail et de la formation professionnelle à l'Université de Strasbourg.
- Francis GINSBOURGER (FG-IDO).

## **Intervenants dans le séminaire « Transformations du travail et des pratiques syndicales » :**

- Christian DU TERTRE (Université Paris Diderot).
- Francis GINSBOURGER (FG-IDO).
- Robert CALVET et Ronald LAVENTIN (SSE CFDT PSA Mulhouse).
- Pascal UGHETTO (Université Paris Est).
- Frédéric SAWICKI (Université Paris 1).
- Jérôme PELISSE (Université Versailles Saint-Quentin en Yvelines).
- Azdine HENNI (Syndex, Laboratoire Georges Friedmann).
- Sophie POCHIC (CNRS).
- Yves LICHTENBERGER, professeur de l'université Paris Est.
- Yasmine SIBLOT (ISST).

## **Intervenants dans le séminaire « travail et organisation des temps » :**

- Jean-Yves BOULIN (ATEMIS - CNRS).
- Sylvie CELERIE (Centre Pierre Naville).
- Jack BERNON (ANACT).
- Azdine HENNI et Catherine ALLEMAND (Syndex).