

LES MAUX DU TRAVAIL

Santé au travail, souffrance au travail, néomanagement
Un film pour comprendre, débattre et agir

Une action unitaire initiée par des organisations syndicales,
des comités d'entreprises, des chercheurs, des médecins



Un film réalisé par Michel Szempruch, association Repérages





L'ORIGINE DU PROJET

Ce projet de film documentaire sur la santé au travail est issu au départ de la rencontre d'un documentariste et d'un groupe de réflexion grenoblois sur la souffrance au travail.

Michel Szempruch, réalisateur, de l'association Repérages, co animait avec divers partenaires une recherche action documentaire en Rhône-Alpes intitulée « le monde du travail face aux mutations des années 2010 ; Crises(s) et récits de crise(s). Dans ce cadre divers entretiens filmés ont été réalisés de chefs d'entreprises, de salariés, de syndicalistes, dans divers secteurs économiques. Un colloque a été organisé sur ce sujet en 2013 : « C'était mieux avant ? Les changements dans le monde du travail, d'hier à aujourd'hui » A cette occasion la thématique de la souffrance au travail a été fortement abordée. Par ailleurs Brigitte Font le Bret (Psychiatre, expert auprès de la Cour de justice, ex médecin du travail), François Marchive (facteur à La Poste, étudiant en Master 2, syndicaliste à Solidaire) et des collègues postiers, Iwan Barth, enseignant chercheur et Bernard Floris, Maître de conférences, Directeur de recherches en sciences de la communication et sociologie des entreprises à l'université Stendhal Grenoble 3 avaient créé et animaient un groupe d'étude sur la souffrance au travail et avaient engagé une recherche-action à La Poste de l'Isère.

Notre projet de film est né de la rencontre de ces deux groupes et de syndicalistes motivés qui ont exprimé le besoin d'un outil vidéo d'animation adapté à une intervention auprès des salariés.

Ils ont, à partir de là, créé un groupe de pilotage élargi à des représentants des syndicats isérois de salariés (Cgt, Solidaires, Unsa, Fsu) convaincus de la nécessité d'une production spécifique. De nombreux syndicats et comités d'entreprises rhône-alpins ont rejoint le projet.

L'ENJEU DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

Depuis une vingtaine d'années, les conditions de la santé psychique au travail n'ont cessé de se dégrader. La vague de suicides survenus à France Telecom a mis en lumière l'étendue de la souffrance au travail qui touche toutes sortes d'entreprises, petites et grandes, privées et publiques et toutes les catégories de salariés, cadres supérieurs y compris. Dans toutes les branches professionnelles, les médecins du travail ont lancé des alarmes.

Il apparaît essentiel de continuer à alerter les acteurs sociaux et politiques sur une situation qui continue à se dégrader, mais il convient maintenant aussi : d'impulser un débat qui aille au delà des constats morbides et qui suscite une réflexion positive sur les solutions, de proposer des outils qui permettent d'engager un large débat entre les salariés et dans la société, dans une parole collective libre et ouverte sur les méthodes de management et l'organisation du travail afin de créer des conditions qui préservent la santé au travail.

Ce projet de documentaire se propose d'être une contribution au service de cette démarche.

LE FILM : «LES MAUX DU TRAVAIL»

LE SYNOPSIS :

Durée : 58 mns



Le film « Les Maux du travail » est un voyage dans la galaxie du néomanagement et dans l'univers du travail, sur le mode parodique de Star Trek. 3 planètes Flexibilité, Compétitivité, Excellence seront explorées. Ces mots font partie aujourd'hui du quotidien dans le monde du travail. A partir des discours actuels des « décideurs » nous les revisiterons en croisant témoignages, analyses, illustrations d'actualités ou archives pour les comprendre, les questionner.

A travers des témoignages de salariés de divers secteurs, de chercheurs en sciences sociales, de médecins, le film propose, parfois avec humour ou ironie, une analyse de l'organisation du travail actuelle et une critique du discours managérial. Il présente des clefs de compréhension de la situation dégradée de la santé des salariés.

Il propose enfin des pistes d'action pour sortir d'un fatalisme paralysant et parfois morbide.

Il est structuré en deux parties pour l'animation :

Une première partie qui présentent des situations et les causes de la souffrance au travail

Une deuxième partie qui parle des pathologies et des pistes d'actions possibles

L'ANIMATION DU FILM/DÉBAT

Lors de la projection, nous suggérons de visionner le film en deux temps.

Après chaque partie il est proposé de donner la parole aux participants. A partir des témoignages exprimés parmi eux, l'animateur pourra aider à la reformulation et la définition des mécanismes à l'œuvre.

Dans un second temps, l'animateur accompagnera la discussion autour des pistes d'action individuelles et collectives avec le souci permanent de faire tourner au maximum la parole.

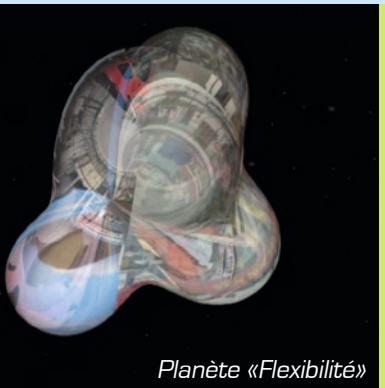


LA STRUCTURE DU FILM



PREMIÈRE PARTIE : les situations de souffrance au travail et les mécanismes qui les provoquent.

Durée : 43 mns



Planète «Flexibilité»

Séquence 1 Introduction

Arrivée du vaisseau « Enterprise » dans la galaxie NEO. L'équipage engage une exploration toute particulière.....

Séquence 2 Visite de la planète « Flexibilité »

Parallèlement à des paroles de Yvon Gattaz (CNPF), de Lionel Jospin (ancien premier ministre), de Jean François Colin (ancien Directeur de l'ANPE), Peter Mendelson (ancien commissaire européen au commerce), Franck Bodikian (directeur des ressources humaines Manpower France), nous entendons les témoignages de Brigitte Crochon (infirmière), Thierry Fréchet (employé communal), Nicole Pignard Marthaud (directrice d'école ; FSU) et les éclairages de Vincent De Gaulejac et Danièle Linhart (sociologues du travail).



Planète «Compétitivité»

Séquence 3 Visite de la planète « Compétitivité »

Des paroles de Yvon Gattaz (CNPF), Pierre Gattaz (MEDEF), Henri Kravis (Fond d'investissement KKR), Didier Lombard (Ancien Président de France Télécom), Louis Gallois (Rapporteur du Pacte pour la compétitivité), François Hollande (Président de la République), Benjamin Garrel (Directeur Qualité CHU Grenoble), Stéphane Launay (Directeur LEAN Manufacturing VALEO)

Des témoignages de salariés : Alexandra Peronnet (responsable marketing), Laurence Gervasoni (informaticienne CHU Grenoble)

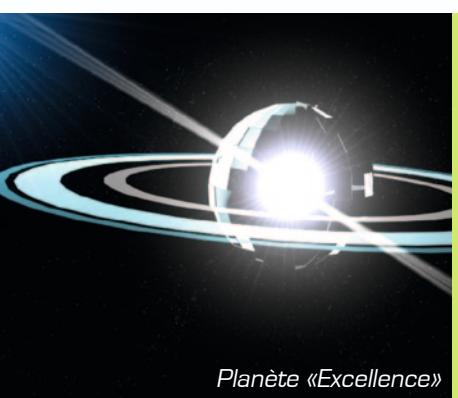
Christophe Rigolet (Animateur Santé-travail CGT Rhône-Alpes), Eric Benel (porte parole Union Syndicale Solidaires- commission Santé-travail), Anne Flottes (consultante en santé psychique), Philippe Davezies (enseignant-rechercheur en médecine et santé au travail-Lyon 1) Danièle Linhart et Bernard Floris (sociologues du travail)

Séquence 4 Visite de la planète « Excellence »

Paroles de Eric Gérard (Directeur général Carglass), Michel Giraud (Ancien Ministre du Travail)

Des témoignage de salariés : Alexandra Diakite (programme manager Hewlett Packard), Hervé Chabrolles (Chef de projet Alstom)

Des commentaires de Jacques Dechoz, (inspecteur du travail), Danièle Linhart et Vincent De Gaulejac (sociologues du travail)



Planète «Excellence»

DEUXIÈME PARTIE : du diagnostic à l'action

Durée : 15 mns

Séquence 5

Des éléments de diagnostic et de compréhension :

Interventions de Marie Pezé (Docteur en psychologie, psychanalyste, expert auprès de la cour d'Appel de Versailles sur les pathologies).

L'équipage découvre un « trou noir », des témoignages évoquent les dénis encore en cours.

Jean Christophe Briche (Aide soignant à l'hôpital de Saint-Laurent-du-Pont; Représentant UNSA), Christophe Rigolet (Animateur Santé-travail CGT Rhône-Alpes), Anne Flottes (consultante en santé psychique), Philippe Davezies (enseignant-chercheur en médecine et santé au travail-Lyon 1), Vincent De Gaulejac (sociologue)

Séquence 6

Des pistes de réponses et d'actions :

Une enquête à Renault, Fabien Gâche (délégué central CGT Renault)

Un rapport d'enquête CHSCT à La Poste, Nathalie Berthaud (CGT), François Marchive (Sud PTT) et Jérôme Ouzhais (FO).

Une action juridique à la Caisse d'Epargne contre le Benchmark

Des mouvements de lutte à la Réunion dans l'Education Nationale ou à l'hôpital

Des interventions Eric Benel (porte parole Union Syndicale Solidaires- commission Santé-travail), de Linda Benreguig (Syndicat CGT ADPA), François Simon Chautan (agent de service hospitalier), Thierry Fréchet (agent communal)

Un exemple d'une autre forme d'organisation du travail : une scoop.



ILS INTERVIENNENT
DANS LE FILM



Marie Pezé [Docteur en psychologie, psychanalyste, expert auprès de la cour d'Appel de Versailles sur les pathologies.]



Anne Flottes [consultante en santé psychique],



Philippe Davezies [enseignant-chercheur en médecine et santé au travail-Lyon 1]

LES EFFETS DU MANAGEMENT PATHOGÈNE SUR LA SANTÉ PHYSIQUE ET PSYCHIQUE*

(Sources : Souffrance et travail - <http://www.souffrance-et-travail.com> - et Marie Pezé)

Conformément à la loi du 25 octobre 1919, une maladie peut être reconnue comme maladie professionnelle si elle figure sur l'un des tableaux annexés au Code de la Sécurité sociale. Ces tableaux sont créés et modifiés par décret au fur et à mesure de l'évolution des techniques et des progrès des connaissances médicales. Malgré la reconnaissance médicale de maladies psychiques liées à l'organisation du travail, aucune d'entre elles ne figure aujourd'hui dans les tableaux des maladies professionnelles.

Une démarche d'experts en santé du travail, de médecins et de juristes pour faire reconnaître le « burn out » - notion controversée - comme maladie professionnelle a été repoussée pour l'heure par le ministre du travail.

Néanmoins, l'accord national sur le stress et les risques psychosociaux au travail et surtout les prérogatives des Chsct permettent de défendre les salariés souffrants du fait du management et de leur organisation du travail dans leur entreprise.

Les médecins et psychiatres du travail sont quotidiennement confrontés à des troubles mentaux exprimés par les salariés qu'ils doivent élucider. Ils peuvent recourir pour cela aux nombreux travaux de chercheurs et de médecins issus des 24 consultations hospitalières de souffrance au travail ouvertes en France (<http://www.karlotta.com/set.html>).

La souffrance croissante au travail a produit des pathologies spécifiques et désormais classifiées comme pathologies de surcharges et pathologies de la solitude dans des situations de « précarité subjective (D. Linhart).

La précarité subjective

La fixation d'objectifs inatteignables et l'introduction généralisée de l'évaluation individuelle sous toutes ses formes (entretien individuel, rapports d'activité - reporting, suivi d'objectifs, contrôle de qualité, 360 degrés) visent à maintenir la solitude et la peur. En plus de la peur du licenciement, ces techniques produisent de l'isolement de chacun et de la concurrence entre tous et elles créent des états permanents « d'inconfort », d'insécurité ou de malaise latent. Ce que les « consultants » appellent le management par le stress, exprime l'idéologie managériale d'un salarié désobéissant, « tire au flanc », voire insoumis qu'il faut maintenir dans la peur pour le soumettre.

Les signaux d'alerte

Le premier signal d'alerte est le plus souvent un état fatigued persistant. D'autres signaux d'alerte, non réservés aux états de souffrance au travail, peuvent être l'insomnie, les douleurs rachidiennes, la prise inhabituelle et répétée d'alcool, de cannabis ou de psychotropes.

Apparaissent ensuite d'autres effets sur la santé, également non-spécifiques, que l'on peut répartir en quatre familles :

- Physiques : asthénie, douleurs abdominales, musculaires, articulaires, troubles du sommeil, de l'appétit, etc.
- Émotionnels : irritabilité accrue, angoisse, anxiété, excitation, tristesse, sensation de mal-être mal définie, etc.
- Intellectuels : troubles de la concentration, de la mémoire, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, etc.
- Comportementaux : modification des conduites alimentaires, comportements violents et agressifs, repli sur soi, difficulté à coopérer, etc.

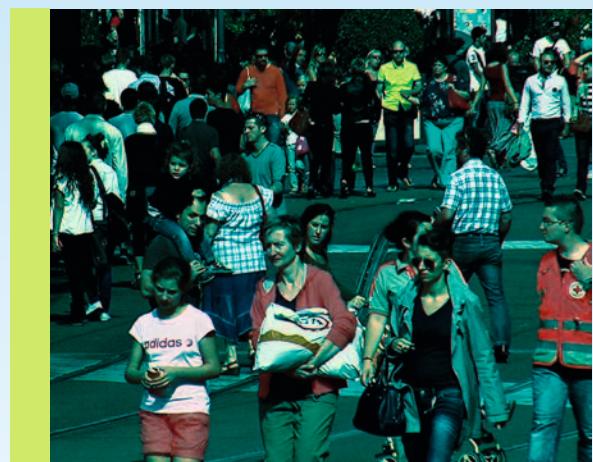
Les pathologies de surcharge

Ce sont des troubles induits par l'intensification du travail. On demande de plus en plus de productivité. Les 35 heures ont fait disparaître tous les temps morts, les pauses physiologiques, les moments de repos... De plus, les moyens se sont appauvris pour mener à bien les tâches, les gens sont obligés de bâcler, de faire du «sale» boulot. Cela a fait disparaître le sentiment de satisfaction de son travail et l'estime de soi : on ne rentre plus le soir en étant fier de ce qu'on a accompli dans la journée. Tout le monde travaille en apnée ; les tâches se succèdent à un rythme infernal, on doit tout faire à la fois dans un climat de pression, car tout le monde est à cran et qu'il faut être réactif sur tout.

Cela induit différents symptômes :

Sur le plan psychique

- Troubles cognitifs qui affectent la concentration, la mémoire et la logique – Quand vous avez trop d'opérations à réaliser, votre cerveau ne sait plus laquelle retenir.
- Stress post-traumatiques : états de sidération qui surviennent après des situations d'évaluation négative, de harcèlement brutal, de suicide d'un collègue
- pensées obsessionnelles ou suicidaires



Sur le plan comportemental :

- agressions contre les collègues, les clients ou les usagers, destruction de matériel, séquestrations de cadres, pratiques de harcèlement moral contre les subordonnés.
- Tentatives et suicides sur les lieux de travail

Sur le plan organique (troubles musculo-squelettiques - TMS, troubles cardiovasculaires,

- Infarctus du myocarde, karoshi - mort subite par arrêt cardiaque...).

Comme des sportifs de haut niveau, les plus performants s'excitent, se dopent, s'usent, puis tombent malades, vite remplacés par d'autres. À l'exception de ceux qui partent avant.

Les pathologies de la solitude

Elles font surtout référence au stress post-traumatique dans les situations de harcèlement

et de suicides. On n'a plus le temps de se parler entre collègues, tout le monde a la tête dans le guidon. La mise en place dans l'organisation du travail de techniques délétères, comme le benchmark – qui met en rivalité les salariés

d'un même service ou d'une même équipe, l'évaluation individuelle, etc., empêche de constituer un collectif de riposte.

Le désir d'épanouissement au travail est détourné. Le management demande d'être autonome, de se débrouiller soi-même pour réaliser les objectifs qu'ils fixent le plus haut possible. Le salarié devient son propre chef d'équipe, bourreau et victime dans le même corps. Et donc du coup c'est chacun pour soi et tant pis pour les « losers ».

Ce management par l'isolement et la solitude crée des syndromes anxio-dépressifs : attitudes de repli, refus d'aller au travail, troubles obsessionnels, dévalorisation de l'estime de soi, sentiments de perte de sens du métier qui peuvent aller jusqu'au suicide.

LES ENJEUX POUR LE SYNDICALISME

Avec le film «Les Maux du Travail» le syndicalisme, qui représente les intérêts des salarié-e-s, dispose d'un nouvel outil. Ce documentaire donne à voir comment s'est construit tout un vocabulaire destiné à cacher l'intensification du travail au nom de la supposée modernité. Il contribue à mieux comprendre la « souffrance au travail » qui en découle et positionne le collectif au centre de la question. Le film ne se limite pas à dénoncer un phénomène. Au-delà de la souffrance individuelle des salarié-e-s, il ouvre des perspectives, notamment de luttes collectives. En ce sens, il se veut un outil de participation des salariés et de combat.

Ce projet de film a été construit dans une dynamique intersyndicale Cgt, Fsu, Solidaires, Unsа à partir de l'association Repérages et de son réalisateur Michel Szemprunch. Ce qui intéresse particulièrement les syndicats c'est de redonner du sens à l'organisation collective et ce qui lui fait défaut parfois ce sont les difficultés à appréhender la souffrance individuelle. Notre démarche cherche à éviter l'écueil d'opposition entre aspiration individuelle et aspiration collective, faisant ainsi de la communauté de travail une porte d'entrée. Notre ambition n'est certainement pas la continuité d'un modèle inhumain, mais de dépasser le témoignage pour être acteur de véritables transformations sociales.

Cette approche retenue a pour ambition de nous permettre de nous approprier collectivement les enjeux liés aux rôles et responsabilités des Instances Représentatives du Personnel (Irр) et des mandatés, à partir du sens du travail, de son contenu, de son organisation et sa finalité. Ce qui implique de replacer la question du travail au centre des préoccupations. Ainsi, est questionné notre capacité à contester et à nous réapproprier les organisations actuelles du travail en proposant des alternatives au pouvoir de propriété sacré du patronat.

La course à la productivité dégrade les conditions de travail. Tous les secteurs sont touchés : industries, services publics, administrations... Les mutations observées dans les organisations du travail questionnent le syndicalisme sur les notions de flexibilité, de compétitivité et d'excellence (noms des 3 planètes explorées). Le « néo-management » est une forme



Jean Christophe Briche (Aide soignant à l'hôpital de Saint-Laurent-du-Pont; Représentant UNSA)



Fabien Gâche (délégué central CGT Renault)



Nathalie Berthaud (CGT),
François Marchive (Sud PTT) et
Jérôme Ouzhais (FO).



Nicole Pignard Marthaud
(directrice d'école ; FSU)

d'oppression et de domination qui vise l'adhésion subjective et l'engagement individuel et total des salarié-e-s dans cette organisation du travail destructrice. Il ambitionne également de faire taire toute contestation collective. Pour autant, toutes les catégories socio professionnelles (de l'ouvrier au cadre) sont percutées par la perte de sens au travail.

Le travailleur devient seul responsable d'un travail défini et doit faire face à des objectifs pourtant impossibles à tenir. Le sens et le contenu du travail sont altérés. Les collectifs de travail reculent ou disparaissent.

Ils sont remplacés par l'individualisation et la concurrence. Les salariés sont isolés, surchargés, dévalorisés. Ils payent de leur santé l'augmentation sans fin de la compétitivité au service de la loi du marché mondialisée. La réflexion sur le travail est confisquée aux salarié-e-s.

Le syndicalisme a la responsabilité à la fois de donner accès, de légitimer et de revaloriser la parole des salarié-e-s.

La désintégration des collectifs bouleverse le visage du syndicalisme et l'action syndicale se heurte à cette fragilisation de la solidarité collective. La mise en lumière de la dualité du pouvoir d'agir du salarié-e dans son activité de travail et le pouvoir d'agir collectif dans l'entreprise (mobilisations), est un enjeu pour le syndicalisme et sa capacité à articuler ses deux dimensions. N'est-ce pas le rôle essentiel et irremplaçable du syndicat ?

Les militants syndicaux malgré leurs efforts constants, leur espoir inépuisable à vouloir changer la société, font le constat que le principe de « délégation de responsabilité » des salarié-e-s vers le syndicat ne fonctionne plus. Sans engagement des salarié-e-s dans l'action collective, les choses ne feront qu'empirer. Or, la « peur du patron » reste aujourd'hui encore le principal frein à la syndicalisation. C'est pourquoi avec humilité, ce film, propose de reconnecter l'engagement individuel des salarié-e-s dans leur travail et l'espace collectif d'intervention que constitue le syndicalisme.

De nouvelles questions sont posées au syndicalisme :

Comment recréer de l'espace d'élaboration collective ?

Comment redonner du sens au travail et à sa finalité ?

Comment conquérir de liberté dans le travail ?

Comment développer du pouvoir d'agir sur la santé des salarié-e-s dans un contexte de déréglementation du droit du travail ?

Peut-on changer le travail sans donner du contenu à la démocratie dans les entreprises ?

Ces interrogations nous mènent tout droit à la question : « Quelle responsabilité pour le syndicalisme ? », « Quelle réflexion et quelle action collective ? ». Voilà qui questionne nos pratiques syndicales à l'aune du Lean Manufacturing et Lean Management.

La lutte contre la « souffrance au travail », pour l'émancipation par le travail, est un enjeu syndical, à la fois préventif et revendicatif :

- préventif parce que le syndicat apporte au salarié-e le cadre collectif dont il a besoin pour le sortir de son isolement, véritable poison de la vie au travail. Il lui permet de comprendre que c'est l'organisation qui détériore le

travail et non lui-même. Il l'aide à transformer sa souffrance en énergie au service du combat collectif.

- revendicatif parce qu'en s'attaquant à la souffrance au travail, le syndicat remet en question l'organisation du travail et aide à développer la résistance des salarié-e-s à la dégradation de leurs conditions de travail. L'action syndicale contribue ainsi à éléver le niveau de combativité et à créer les conditions de luttes au contenu revendicatif élargi.

Le syndicat peut utiliser des leviers comme les CHSCT, les Délégués du Personnel, le Comité d'Entreprise et la médecine du travail, pour décrypter, dans les organisations du travail, les mécanismes qui durcissent les conditions de travail des salariés. Pour que le syndicat reste un outil d'action malgré les évolutions décrites dans le film, ne doit-il travailler à la restauration du pouvoir d'agir des salarié-e-s sur leur propre travail et pour la préservation de leur santé ? Ainsi, la lutte contre « la souffrance au travail » devient la lutte contre l'exploitation et l'aliénation et renvoie le syndicalisme à ses fondamentaux. Comment donner forme humaine à l'activité et au monde ? Tout un débat auquel engage le film !

Pour aider à la réflexion voici deux extraits de textes qui fondent notre modèle social français :

Programme du Conseil National de la Résistance 1944 :

Article 5, a) sur le plan économique : « le droit d'accès, dans le cadre de l'entreprise, aux fonctions de direction et d'administration, pour les ouvriers possédant les qualifications nécessaires, et la participation des travailleurs à la direction de l'économie ».

Préambule de la Constitution 1946 :

Article 8. « Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises ».



Eric Benel (porte parole
Union Syndicale Solidaires-
commission Santé-travail)



Jacques Dechoz, (inspecteur du
travail).



Christophe Rigolet (Animateur
Santé-travail CGT Rhône-Alpes)

DES POINTS DE REPÈRES POUR COMPRENDRE LE NÉOMANAGEMENT

Pour ceux qui n'ont pas eu le temps de lire les principaux ouvrages sur le sujet, nous vous proposons une petite synthèse qui présente les principales clefs d'analyse utiles pour animer la présentation du film et débattre sur ce sujet.

Le néomanagement a succédé au management tayloro-fordien* entre la fin des années 70 et 80.

Le passage de l'un à l'autre s'est opéré aux trois niveaux interdépendants de la domination du capital sur le travail :

- 1) la division des pouvoirs entre capitalistes,
- 2) l'organisation du travail et de la production industrielle des marchandises, 3) leur vente (« offre ») sur le marché de consommation (« demande »).

Au premier niveau, le capital financier a pris le pouvoir sur le capital industriel ; ce ne sont plus les directions d'entreprise qui ont dicté les stratégies et objectifs industriels mais les actionnaires et les fonds d'investissement spéculatifs, pour des rendements de dividendes passés d'environ 5% à 15% minimum. Les licenciements massifs et la baisse des salaires ont été les premiers moyens de transférer la productivité du travail vers la suraccumulation financière. Au deuxième niveau, le néo-management a étendu ses formes d'exploitation et de domination du travail salarié à l'engagement productif physique et psychique sans limites des salariés. Au troisième niveau, le marché de la consommation de masse a été restructuré par l'emprise grandissante du marketing, l'obsolescence programmée (dite « innovation ») des produits, l'extension des formes de crédit et la prétendue personnalisation des produits pour satisfaire le client roi (Crm). C'est le deuxième niveau de la production industrielle et de l'organisation du travail qui est synthétisé ici.

Le néo-management se caractérise par deux orientations stratégiques structurées autour de cinq procédés de gestion de la production et des « ressources humaines ».

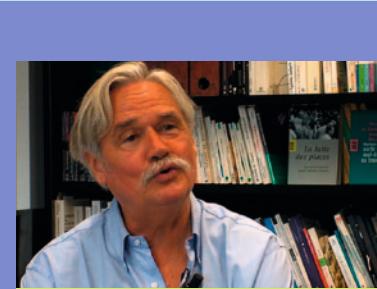
Deux orientations stratégiques en amont et en aval de la production et du marché :

L'orientation financière

Tout le système managerial est destiné à extraire le maximum de liquidités financières des profits industriels et commerciaux afin de les jouer au casino de la bourse et des marchés financiers. Contrairement à la période précédente des « trente glorieuses », la plus grande part des profits n'est pas réinvestie dans le développement industriel, mais dans la suraccumulation monétaire et le développement des fonds d'investissement financiers prédateurs.

Ce ne sont plus les Pdg qui fixent les orientations industrielles et commerciales mais les actionnaires, dont la prise de participation au capital des multinationales par les fonds d'investissements représente le plus souvent la puissance d'influence principale. Les Pdg et cadres supérieurs sont sur des chaises éjectables en fonction de leurs résultats financiers et sont intéressés à la logique financière par leurs revenus faramineux, leurs parachutes dorés, leurs retraites chapeaux et leurs stocks options.

Avec ses tableaux de bord financiers et ses reporting quotidiens, le contrôle de gestion* est la fonction stratégique de l'imposition de la logique financière.



Vincent De Gaulejac
(sociologues du travail)



Danielle Linhart
(sociologues du travail)



Bernard Floris
(sociologues du travail)



Brigitte Crochon [infirmière]



Alexandra Peronnet
[responsable marketing]



Laurence Gervasoni
[informaticienne CHU Grenoble]



Hervé Chabrolles [Chef de
projet Alstom]

L'orientation client

La réalisation des profits financiers passe par la vente des marchandises industrielles. Avec la baisse des salaires et du nombre de salariés, le marché risque de se rétrécir et les profits avec. Le marketing est la fonction stratégique dédiée à l'extension du marché des biens et des services. Il consiste à fabriquer à la fois les produits de consommation et les consommateurs avides de les acheter. L'innovation permanente permet de réduire constamment la durée de vie des produits par leur remplacement rapide.

L'objectif de l'orientation client est d'articuler en temps réel la production et la vente des marchandises. Sous prétexte de la satisfaction du client, le marketing recherche la consommation maximale possible des biens et des services par des clients les plus avides possible, quels que soient leur solvabilité. C'est ainsi qu'est aussi bien organisé le marché de la pauvreté par le hard discount, le crédit revolving et les produit délocalisés bas de gamme.

Trois techniques sont principalement utilisées par le marketing : l'obsolescence programmée, sous prétexte d'innovation permanente, la multiplicité des formes de crédits pour pomper le maximum de revenus salariés à venir, et la prétendue personnalisation de la demande de chaque client, permise par l'énorme accumulation de données informatiques fournies par les clients eux-mêmes à partir de leurs achats, de leurs moyens de paiement et de leurs cartes bancaires (Big data).

Cinq axes de l'organisation managériale de la production et du travail : le Lean Management

1) Le flux tendu et la flexibilité : le culte de la performance

Le management taylorien-fordien organisait la production en fonction de ses objectifs industriels et des prévisions sur les évolutions du marché et de la concurrence. Il s'agissait d'une « production par l'amont » du marché. L'ingénieur en chef de Toyota, Taiichi Ono, a conçu dans les années soixante un système de gestion de production par l'aval : les objectifs de production se feraient désormais en fonction des ventes sur le marché. Dans ce but, deux conditions devaient être réunies : le flux tendu et la flexibilité

Le flux tendu ou « juste à temps » (just in time) s'applique à l'ensemble du procès de production depuis l'approvisionnement et la fabrication jusqu'à l'acheminement des produits aux points de distribution et leur vente effective. C'est une technique d'augmentation de la productivité qui vise à lutter contre les gaspillages et les coûts superflus (5 Zéros : zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro stock, zéro délai). Il s'agit particulièrement de réduire au minimum les stocks et les coûts induits par ces stocks de matières premières, d'encours et de produits finis. Il s'agit de réduire à la fois les temps d'approvisionnement et de fabrication (« chasse aux temps morts ») ainsi que les espaces d'utilisation des matériels et de déplacement des travailleurs. Elle engendre une rationalisation extrême du rythme de la production, et de la coordination avec les fournisseurs et les clients.

L'amélioration continue des tâches (Kaizen) de fabrication et de gestion participe du juste à temps. Le management toyotiste l'a résumé par les règles dites des 5 S* :

La flexibilité correspond à la gestion par l'aval et à l'innovation constante des produits. Elle concerne toutes les ressources productives (organisation du travail, structures fonctionnelles, technologies, logistique, etc.), principalement

la flexibilité du travail salarié. Elle consiste à organiser la production et le travail en fonction des fluctuations des ventes et des évolutions du rapport entre « l'offre et la demande » (production de produits rentables, solvabilité, et achats des clients). Le tout en fonction des objectifs financiers et aussi de la guerre entre concurrents.

La flexibilité organisationnelle consiste à adapter les structures géographiques, productives et fonctionnelles. Elle se manifeste par les restructurations incessantes des départements, des services et des fonctions, en particulier de l'encadrement (time to move).

La flexibilité technologique consiste à remplacer le travail des salariés par celui des machines en particulier avec l'explosion de la robotique, de la bureautique et des systèmes experts.

La flexibilité du travail consiste à adapter les structures des salaires et de l'emploi au marché et aux aléas financiers : baisse de salaires, plans de « sauvegarde de l'emploi » et fermetures d'entreprises.

L'augmentation incessante de la productivité du travail vantée en terme de recherche de la performance est à l'origine d'épuisements professionnels et de troubles musculo-squelettiques.

2) La « qualité totale » ou le contrôle total des travailleurs

La standardisation des tâches par les ingénieurs des bureaux des méthodes tayloriens et la surveillance directe des contremaîtres ont été remplacées par la gestion standardisée des critères de qualité imposées à la fabrication des biens et des services. Derrière l'objectif apparent de satisfaire le client se profile le contrôle systématique à distance et l'auto-contrôle du travail des salariés pour leur imposer les « bonnes pratiques » ou détecter les salariés qui y font obstacle. Ces derniers doivent rendre compte de leur activité en remplissant des feuilles de contrôle où ils signalent notamment les défauts observés et les erreurs commises.

L'ensemble des contrôles donne lieu à des rapports rédigés par les cadres et analysés par le service Qualité. Ces analyses contrôlent de fait la conformité des pratiques de travail. L'imposition des directives de travail fait obstacle à l'initiative personnelle, pourtant vantée par les discours managériaux. Plus on est obligé de faire ce qui est prescrit, sans pouvoir y mettre de soi et de sa créativité, plus la frustration est grande, ajoutée à tant d'autres.

La tâche supplémentaire du contrôle-qualité ajoute encore plus de travail à la surcharge déjà existante, ce qui a pour résultat de nuire à la qualité du travail et de ses produits. Cela entraîne souvent que les feuilles de contrôle ou les rapports sont falsifiés, installant ainsi des relations de mensonge et de tricherie.

3) L'individualisation du travail : isolement et mise en concurrence des salariés

Sous l'apparence d'une gestion équitable des différents « mérites », l'individualisation du travail s'est avérée une forme de domination particulièrement perverse.

La gestion individualisée des « ressources humaines » s'applique depuis les recrutements jusqu'aux licenciements, en passant par les primes, les promotions, les « mobilités ». Au centre du dispositif d'individualisation des salarié(e)s se trouve l'entretien individuel d'évaluation des performances, pour faire le bilan d'atteinte des objectifs et fixer les prochains. L'appréciation



Henri Kravis (Fond d'investissement KKR)



Didier Lombard
(Ancien Président de France
Télécom)



Alexandra Diakite [programme manager Hewlett Packard]



François Simon Chautan, [agent de service hospitalier, Hôpital de St Laurent du Pont.]



Thierry Fréchet [employé communal],

quantitative détermine la hauteur des primes dites « part variable », et aussi des éventuelles promotions.

Mais qu'est-ce qui est réellement évalué ? Le travail réel singulier et créatif de chacun ne peut pas se mesurer. Les critères d'évaluation ne se réfèrent qu'aux objectifs fixés et aux tâches prescrites, standardisées. Celles-ci sont traduites en chiffres et en valeurs quantifiables, donnant lieu à une échelle de notation. Tel salarié qui n'a pas fourni la meilleure qualité de travail peut très bien avoir été à la hauteur du rendement exigé en fonction de conditions qui ont été plus favorables, à la place d'un autre qui travaille mieux dans des conditions plus difficiles. On comprend dès lors que les sentiments d'injustice puissent se multiplier et être aussi à l'origine de souffrances. Les médecins du travail témoignent souvent de montées d'angoisse exprimées par des personnes qui viennent de sortir d'un entretien d'évaluation.

En fait, l'évaluation individualisée devient essentiellement un dispositif de pouvoir managérial pour contraindre les salariés à la performance maximale, et aussi les empêcher de contester leur autorité et l'organisation du travail. Bien au contraire, l'évaluation de la performance, la recherche des primes et des promotions, produisent une concurrence de fait entre les salariés d'un même service. Les collectifs de travail sont déstructurés et les solidarités rompus. L'entraide et le respect de l'autre tendent à être remplacés par la lutte des uns contre les autres pour les meilleures primes et les meilleures places, ou au pire pour ne pas être viré. En lieu et place de contester l'arbitraire patronal, c'est à qui sera le meilleur et les « mauvais » sont montrés du doigt jusqu'à être affichés à l'entrée des centres d'appels. (Benchmark)*

L'évaluation exige aussi des salariés un comportement et une adhésion qui correspondent aux exigences managériales. Elle comprend ainsi les critères dit du « savoir-être »* ou des compétences* : capacités de relation, de communication, d'engagement, d'initiative, etc. Ici, l'arbitraire est à son plus haut niveau, d'autant que ces sous-critères sont aussi quantifiés.

La mobilisation de l'énergie de travail ne concerne plus seulement l'engagement physique et professionnel, mais aussi toute la personnalité du salarié et son adhésion « corps et âme » à l'entreprise. Le management vise notre subjectivité dans ce qui fait le plus intime de nous-mêmes. Il n'est pas étonnant que cela soit génératrice de souffrances, lorsque toute notre personnalité est engagée dans la promesse de réussite ou le risque d'échec de notre travail et de notre lien avec les collègues de travail.

4) La propagande d'entreprise et le « novlangue » managérial

Depuis les années 80, l'entreprise serait devenue citoyenne, alors que durant plus d'un siècle elle fut réputée comme le lieu de la lutte des classes*. La « responsabilité sociale de l'entreprise » s'étale à longueur de sites et d'articles de presse. Le développement durable est devenu un des credos principaux des campagnes de communication. C'est à qui sera le meilleur sauveur de la planète. En interne, les salariés reçoivent des journaux d'entreprise luxueux et professionnels, ils sont exposés à des « événements » ou des « campagnes de communication » qui ont pour but de les « mobiliser » dans la guerre économique. Ils sont censés adhérer à ces objectifs comme le supporter d'un club sportif voire au « parti de l'entreprise » (Sieyer*). Ils sont censés partager les « valeurs de l'entreprise », et toujours ils doivent dépasser leurs limites pour être compétitifs. Ils sont appelés à être « employables », « performants », « mobiles », « innovants ». Ce langage managérial ne peut pas être pris à la

légère. Une reconfiguration d'ensemble s'est réalisée dans les expressions et les mots du management et de l'entreprise. S'ils continuent de s'entendre comme auparavant par le plus grand nombre de salariés, les mots qui subsistent, comme « organisation du travail », gestion, manager n'ont plus le même sens pour les dirigeants. Depuis une vingtaine d'années, de nouveaux mots ont envahi la dénomination des activités de travail : excellence, performance, compétitivité, innovation, etc qui font appel à nos désirs et ressorts affectifs.

La métaphore sportive de l'effort, de la gagne et des performances est d'ailleurs la plus employée dans la « novlangue » managériale. Pour ne citer que cet exemple, chaque mois, des cadres de tous secteurs font des « stages » à Clairefontaine, résidence de l'équipe de France de football, pour expérimenter la similitude entre le sport d'équipe et les performances productives et commerciales.

Au nom de quoi devrait-on adhérer aux valeurs de l'entreprise ? De quelles valeurs s'agit-il ? Peut-on en débattre ? Cela n'est inscrit dans aucun contrat de travail. Qui fixe les finalités de la « responsabilité sociale de l'entreprise » ? De quelle « entreprise citoyenne » peut se réclamer une direction qui n'est jamais élue par ses salariés ? N'est-il pas suffisamment difficile de se battre pour être performant, faut-il en plus applaudir aux discours triomphants d'entreprises aux profits flamboyants qui mettent des salariés dehors et génèrent de la souffrance chez celles et ceux qui auraient le « privilège » de garder leur emploi ?

Le management à la menace constitue un système enfermant consistant à soumettre les salariés à une domination totale avec l'apparence de leur consentement. Son dispositif a pour redoutable effet de transférer le conflit d'intérêts indépassable entre le capital et le travail en conflit psychique de chaque individu avec lui-même ou contre ses proches, et en crainte paralysante. Il transforme la promesse émancipatrice du travail en assujettissement de soi par soi, au prix de souffrances pathogènes et destructrices. Le management a étendu la discipline des corps productifs propre au taylorisme jusqu'au contrôle des subjectivités, c'est-à-dire de nos personnes dans leur intégralité. Le harcèlement professionnel va bien au-delà du comportement pervers d'un management autoritaire. C'est un harcèlement organisationnel qui peut transformer n'importe qui en persécuteur. Nous vivons une nouvelle servitude à la fois contrainte et volontaire. Il semble que le combat collectif contre ce dispositif de domination managériale soit devenu primordial.



François Hollande
Président de la République)



Lionel Jospin
(ancien premier ministre)



Yvon Gattaz (CNPF)



Pierre Gattaz (MEDEF)

FILMOGRAPHIE ET BIBLIOGRAPHIE INDICATIVES

Documentaires

ROUDIL Marc-Antoine, BERO Sophie, Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés, Bodega films, 2005
CARRÉ Jean-Michel, J'ai (très) mal au travail, Les accacias, 2006
LEVARAY Jean-Pierre, PITDEN Alain, Putain d'usine, 2007
MOREIRA Paul, PROLONGEAU Hubert, Travailler à en mourir, France 2, juin 2009
VIALLET Jean-Robert, NICK Christophe, La Mise à mort du travail, (1-La destruction, 2-L'aliénation, 3- La dépossession), France 3, sept. 2009
GRITCHNEDER Ingolf, Se tuer au travail, Arte, nov. 2009

Films

CANTET Laurent, Ressources humaines, 2000
CANTET Laurent, L'Emploi du temps, 2001
COSTA GAVRAS, Le Couperet, 2004
GODET Fabienne, Sauf le respect que je vous dois, 2006
KLAPISCH Cédric, Rien du tout, 1993
KLOTZ Nicolas, La Question humaine, 2008
MOUTOUT Jean-Marc, Violence des échanges en pays tempéré, 2003
MOUTOUT Jean-Marc, De bon matin, 2011
PINEYRO Marcello, La Méthode, 2006
VERNOUX Marion, Rien à faire, 1999

Bibliographie

CASTEL Robert, Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat, Gallimard, collection « Folio / Essais », Paris. 1995.
CLOS Yves, La fonction psychologique du travail, Paris, PUF, 1995.
CLOS Yves, Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie, Paris, La Découverte, 2008.
CLOS Yves, Le travail à coeur pour en finir avec les risques psychosociaux, Paris, La Découverte, 2010.
DAVEZIES Philippe, « Les Coûts de l'intensification du travail », Santé et Travail, n° 57, octobre 2006.
DAVEZIES Philippe, « Intensification. Danger : le travail rétréci », Santé et Travail, n° 57, janvier 2007.
DAVEZIES Philippe, « Suicides. De mauvaises réponses à une vraie question », Santé et Travail, n° 60, octobre 2007.
DAVEZIES Philippe et alli, (sld), Les risques du travail, pour ne pas perdre sa vie à la gagner, Paris, La Découverte, 2015.
DECEZE Dominique, La Machine à broyer, éditions Gawsewitch Jean-Claude, 2004.
DE GAULEJAC Vincent, La Société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, Paris, Seuil, 2005.
DE GAULEJAC Vincent, Travail, les raisons de la colère, Paris, Seuil, 2011.
DE GAULEJAC Vincent, MERCIER Antoine, Manifeste pour sortir du malaise au travail, Desclée de Brouwer, 2012.
DE GAULEJAC Vincent, HANIQUE Fabienne, Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou, Paris, Seuil, 2015.
DEJOURS Christophe, Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale, Paris, Seuil, 1998.
DEJOURS Christophe, L'Evaluation du travail à l'épreuve du réel, INRA, 2003.
DEJOURS Christophe, Travail, usure mentale, Paris, Bayard Culture, 2008.
DEJOURS Christophe, Suicide et travail, que faire ?, Paris, PUF, 2009.

DEJOURS Christophe, *Le choix; souffrir au travail n'est pas une fatalité*, Paris, Bayard, 2015.

FONT LE BRET Brigitte, LEDUN Marin, FLORIS bernard, *Pendant qu'ils comptent les morts*, Paris, La Tengo, 2010

FONT LE BRET Brigitte, « Suicides à France Télécom : une psy en appelle à ses confrères », Médiapart, 12 septembre 2009.

HIRIGOYEN Marie-France, *Harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Syros, 2003.

LE GUILLANT Louis, « La névrose des téléphonistes », *La Presse médicale*, février 1956.

LINHART Danièle, *Travailler sans les autres*, Paris, Le Seuil, 2009.

LINHART Danièle, *La comédie humaine du travail - De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Editions Ères,

PEZE Marie, *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés*, Paris, Pearson, 2008.

PEZE Marie, SAADA Rachel, SANDRET Nicolas, *Travailler à armes égales*, Paris, Pearson, 2011

GLOSSAIRE



Benchmark

Technique de management des salariés interdite par le Tribunal de grande instance de Lyon en juin 2014 contre la Caisse d'épargne Rhône-Alpes sur requête du syndicat Sud. Cela consiste à remplacer l'évaluation des performances en fonction d'objectifs par le classement des résultats et donc la mise en concurrence quotidienne des employés et des agences dans une course pour les meilleures places. Chaque jour, ils peuvent suivre leur classement en comparaison de tous les résultats financiers. Les meilleurs sont bien notés et touchent plus ou moins de « part variable » ; les moins bons ne touchent rien et sont mal notés.

Burn out

« Syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel qui apparaît chez les individus impliqués professionnellement auprès d'autrui. » (Maslach & Jackson, 1981, p. 1). Aujourd'hui : « syndrome d'épuisement professionnel ». Les tentatives de définitions et de caractérisations sont nombreuses depuis 40 ans. Leur intérêt est de rendre plus visible l'atteinte de la santé psychique par le travail. Leur effet pervers est de conduire, du fait de la prétendue « scientificité » de la démarche, à ne pas reconnaître la souffrance* de cas « déviant » de la définition.

Contrôle de gestion

Outil du management permettant de justifier des réductions de dépenses, de

personnel, de moyen pour atteindre des objectifs toujours plus élevés.

Compétences

ce terme est fortement lié au vocabulaire du management. Il permet d'opérer un glissement de sens qui se fait au bénéfice du patronat. Ce terme permet de faire disparaître celui de qualification qui est lié au diplôme ou examen obtenu et qui automatiquement donne droit à un certain niveau de salaire. Il permet aussi d'opérer un glissement du savoir-faire au savoir être*. A la culture professionnelle, aux règles de l'art, au métier ont substitut des question qui vont se centrer la personne. Ce glissement a un coût psychique important car toute remise en cause par les dirigeants du travail exécuté par le salarié équivaut à une remise en cause de l'entièreté de la personne.

Coup du travail

Pour les penseurs libéraux c'est l'ensemble des dépenses de l'entreprise liées à l'utilisation de la main d'œuvre. Le coût du travail comprend donc les salaires bruts versés aux salariés et l'ensemble des cotisations sociales versées par l'employeur (charges sociales). Pour ces mêmes penseurs ce coût bloquerait l'emploi.
Ce terme est au centre d'une stratégie idéologique pour masquer la réalité de ce qui se joue au travail. C'est le travail et donc le travailleur qui est créateur de richesse, car sans travail il n'y a pas de production. C'est dans le cadre de l'acte de travail que se constitue la plus value. Le niveau de salaire, ou les emplois créés sont la conséquence d'un rapport de force entre patronat et salariés car c'est une lutte pour la répartitions de cette plus value. C'est un élément qui structure la lutte de classe au sein de l'entreprise. Le travail n'est donc pas un coût mais l'unique producteur de richesse puisque même le capital nécessaire pour faire démarrer une activité n'est en fait que de l'accumulation faite sur l'appropriation des fruits du travail sous forme d'argent ou de bien.
L'utilisation de ce terme permet aussi de culpabiliser le travailleur qui n'est plus

alors, si le salariés adhère à ce terme, créateur de richesse mais un coût pour l'entreprise. Ce serait alors presque par altruisme que le patron donnerait un salaire à la fin du mois ? Dans avec ce cadre idéologique, comment justifier que l'on puisse se révolter contre l'exploitation patronale et revendiquer des droits ?

Crm (Customer relationship management)

Le Crm ou gestion de la relation client consiste à rendre encore plus « efficace » les relations avec les clients afin d'en augmenter la profitabilité. C'est notamment ce qui implique fichage et suivi des parcours, des achats, des consultations.

Déconstruction

Type de raisonnement, faisant intervenir la réflexivité* et visant à identifier les présupposés et idéologie que porte un mot, un slogan ou une idée. C'est « dénaturaliser » ce qui a été construit ailleurs et par d'autres afin de décider de son appropriation ou non à nommer les choses correctement.

Evaluation individuel

L'entretien individuel d'évaluation s'impose maintenant dans toutes les entreprises qu'elles soit publiques ou privées. En occultant la dimension coopérative du travail, pourtant essentielle, l'évaluation individuelle des performances isole les salariés face aux difficultés qu'ils rencontrent, menace leur santé et nuit à l'efficacité des organisations. L'évaluation individuelle repose du côté patronal sur une volonté d'individualiser le rapport au travail de ses salariés et permet ainsi de mettre en concurrence les salariés les uns avec les autres. Ainsi elle concourt à briser les collectifs de travail et la solidarité. Malheureusement le patronat joue aussi sur une aspiration légitime de tous travailleurs, celle d'avoir son travail reconnu, mais l'évaluation individuelle n'est pas un dispositif qui permet de valoriser le travail réel, déplus le travail étant un acte par essence collectif comment juger le travail d'un seul.

Flux tendu

Gestion de l'approvisionnement d'une usine, d'un magasin, dans le but de réduire les stock et les frais liés. Le revers de la médaille en est une grande vulnérabilité aux aléas de livraison, de commandes, des sous-traitant. Conséquence : c'est sur les équipes de travail que porte entièrement la responsabilité de l'adaptation à l'imprévu, sans filet de sécurité.

Flexibilité

Idéologie prétendant que la vie des salariés, via leurs embauche, temps de travail, mise au chômage, voir licenciement, passe loin après les « impératifs » d'adaptation de l'entreprise à un marché sauvage et dérégulé. Fonds d'investissement Institution possédant une une masse d'argent considérable lui permettant de racheter des entreprises dans le but d'une gestion bien souvent de court terme de dégagement de dividende, avant de la revendre sans considération pour l'état de la production/ du service, et de la santé des collectifs de travail « pressurés ».

Idéologie gestionnaire

La force de l'idéologie gestionnaire c'est d'avancer masqué, de se présenter comme un outil neutre et pragmatique destiné à optimiser le fonctionnement des entreprises, des institutions publiques. Sous couvert de neutralité, cette idéologie se déploie « du monde de l'entreprise » à l'ensemble de la société et ramène toute les activités humaines à un coût et un capital à valoriser. Cette idéologie vise à réduire le réel à des ratios, des chiffres, des indicateurs. Elle pense aussi le conflit comme un dysfonctionnement, un problème de communication, de compréhension est ainsi nie les divergences d'intérêt entre les groupe sociaux. Cette idéologie est aussi utilitariste et considère que toute pensé doit être opératoire et disqualifie ainsi toute pensée critique. Cette idéologie considère que l'on doit gérer l'humain comme une ressource au même titre que des matières premières. Ainsi elle opère un retournement : de l'économie comme ressource pour la société on passe à l'idée que c'est l'ensemble de la société qui doit se plier aux « nécessités de l'entreprise », d'autant plus que nous serions en « en guerre économique ».

Injonction paradoxale

c'est aujourd'hui un des outils du pouvoir managérial, est un vrai danger car les injonctions paradoxales conduisent à la folie. En permanence il est imposé dans les entreprises au salarié des demandes contradictoire, « faire plus avec moins », « faire équipe tout en étant mis en concurrence entre salariés » etc... Le problème c'est que ces contradictions ne sont plus vécues en extériorité par les travailleurs, mais sont intériorisées, elle se transforme ainsi en paradoxe.

Kaizen

Amélioration continue des tâches. L'objectif annoncé est de réduire les coûts et d'augmenter la productivité. La

démarche consiste à faire participer les salariés par équipes et individuellement pour qu'ils proposent des transformations de leur poste de travail (gains de temps, d'espace, de déplacement et simplification des tâches (machines, outils, maintenance). Des cabinets de consultants spécialisés interviennent régulièrement pour « accompagner » les salariés dans leurs propositions d'amélioration.

5S

Méthode de Lean management fixant les règles de l'amélioration continue des tâches

- Seiri (整理, ranger?) : supprimer l'inutile, ordonner
- Seiton (整顿, ordre?) : situer les choses, ranger
- Seiso (清掃, nettoyage?) : (faire) scintiller, nettoyer et effacer les anomalies
- Seiketsu (清潔, propre?) : standardiser les règles et les bonnes pratiques
- Shitsuke (躾, éducation?) : apprendre et progresser, être rigoureux

Lean management

Application des techniques de kaizen (réduction des temps morts, déplacements et généralement de tous les temps non productifs.

Conséquences : augmentation des épaissements professionnels, Tms et autres ; licenciements pour gains de productivité.

Lean manufacturing

Partie du lean management concernant les techniques de fabrication des produits (flux tendu, flexibilité, logistique, qualité)

Lutte des classes (versus

« dialogue social »

Terme employé pour la première fois par François Guizot, ministre libéral de l'instruction publique sous Charles X, selon lui la conséquence du développement industriel de l'Europe. Concept fondamental élaboré par Karl Marx dans sa théorie historique. Dans le capitalisme, la classe des capitalistes, possesseurs des moyens de production, extorque la plus grande partie des produits du travail des ouvriers et génère leur condition dominée et aliénée. Cette exploitation engendre une lutte économique et politique plus ou moins violente selon les rapports de force. La classe ouvrière et des travailleurs en général ne pourra s'émanciper qu'en éliminant la classe capitaliste (en tant que classe dominante) et en exerçant le pouvoir politique et économique. Le milliardaire Warren Buffet a affirmé en 2005 : « La lutte des classes existe ; ma classe est en train de la gagner ».

Management (néo)

de l'anglais to manage : diriger. Techniques (et politique) d'organisation du travail visant à obtenir le maximum d'investissement des salariés pour le minimum de dépense (physique, financière, symbolique, etc.). Issu de la gestion « scientifique » du travail (-> Taylorisme), la forme actuelle semble

marquer par un recours accru à un cocktail détonnant : investissement psychique sans limite, menace sous la figure du client (?-> BF), chantage à l'emploi.

Marketing

A l'origine « simple » analyse des « besoins » puis « désirs » des consommateurs, avant de s'attacher rapidement à les stimuler ; les adaptations entraînées sur la production et le commercial ont rapidement érigé cette fonction en « direction bis » de l'entreprise. Représente aujourd'hui, en plus d'un pilotage à distance des consommateurs, le « donneur d'ordre » du management via la figure du « client ».

Néolibéralisme

Forme « cannibale » du système capitaliste, le poussant, dans une logique de court terme à s'autodétruire (et la société qui le porte avec) sous-prétexte de dérégulation, mise en « concurrence » de tous contre tous, marchandisation généralisée et lutte contre toute limite et protection sociale.

Novlangue, 1984, G. Orwell

Terme inventé par Georges Orwell en 1949 dans son roman d'anticipation 1984. Dans une société totalitaire du futur, la langue a été « rationalisée » et le vocabulaire réduit pour diminuer les possibilités de contestation et de subversion ; de même, le sens des mots a été modifié afin de leur faire dire l'inverse : « la paix c'est la guerre », « la liberté c'est l'esclavage ». C'est la possibilité même de la critique de l'organisation du travail qui est visée par une novlangue managériale imposant sa « performance », « compétitivité », « flexibilité », « satisfaction du client » etc.

Organisation du travail

Qu'est-ce qui se cache derrière les mots manufacture, travail à la chaîne, rationalisation des unités de production, usine, taylor-fordisme, toyotisme, RGPP ?... mais aussi comité d'entreprise (originellement du moins), coopération, autogestion, démocratisation dans l'entreprise, etc. ? Ayant un impact sur la santé et la vie collective, la question de l'organisation du travail n'est pas purement, ni même principalement technique, elle aussi et surtout politique.

Orientation client

Une telle stratégie se définit par un souci permanent de placer ses clients au centre de son entreprise, de sa stratégie, de ses objectifs, de ses décisions et de ses actions. C'est une manière de mettre sous pression les salariés en utilisant la figure du client.

Pouvoir d'agir

capacité à influer sur les choses et son environnement. On dit qu'il est atteint ou diminué lorsque les marges de manœuvre sont réduites au point de ne plus permettre de répondre aux contraintes. Il peut également être atteint par une trop grande prescription, ne laissant plus

de latitude au travailleur pour se sentir «maître» de son activité. Ex : le travail extrêmement prescrit des centres d'appels confinant à la robotisation. Le pouvoir d'agir s'éprouve donc dans la latitude laissée à l'activité réelle de se déployer pour atteindre ou s'approcher du travail prescrit.

Puissance performative

se dit d'une parole ayant, par elle-même, une action sur l'état des choses (ex typique : le maire déclarant un couple «marié» ; un juge déclarant quelqu'un «acquitté») [reprendre le contexte utilisé dans brochure]

Psychique

«dans la tête» pourrait-on dire. Dimension individuelle, non-sociale (quoique) et non matérielle des choses. Construit par l'histoire propre de chacun, mais aussi des éléments collectif tels que la culture ou la langue. Le psychisme entretient de forts liens avec le social ou le corporel. Dimension reconnue de la santé.

Qualification

savoir ou savoir-faire (obtenu après une formation, ou une «validation des acquis») reconnu par une instance, un collectif, et souvent sanctionné par un diplôme, une attestation. Leur définition a souvent fait l'objet de luttes collectives. De même que les salaires liés.

Qualité

peut avoir des sens et impacts sur l'activité très différents suivant les contextes. Avoir les moyens d'effectuer un travail de qualité est gage d'épanouissement. Mais les «services qualité», en confinant cette exigence au respect de procédure, de normes et surtout de contrôle de l'activité incite à un mensonge institutionnalisé et sont plus vecteur de souffrance que d'épanouissement. voir aussi Normes Iso. [def. Bernard = Le management de la qualité (dite « totale ») est régi par des normes internationales de certification ISO (International standard organisation). En France, l'Association française de certification qualité gère l'attribution des normes par des audits dans les entreprises certifiées tous les 4 ans. Plusieurs types de normes existent : Iso 9000 pour le management de la production, Iso 14000 pour les responsabilités environnementales, Iso 20000 pour la qualité de gestion informatique.]

Réflexivité

capacité à prendre du recul sur soi, la situation.

Repolitiser

remettre en discussion collective/publique des problèmes, des choix, souvent présentés comme techniques ou évidents.

RPS - Risques Psycho-Sociaux

Terme à double tranchant : représente d'un coté la prise en compte de l'aspect

psychique et social de l'atteinte à la santé via le travail ; représente de l'autre la gestion par le système actuel de cette atteinte : le but n'est alors pas tant de supprimer ou diminuer que de «gérer» ce «risque» dans le sens le plus profitable.

Savoir-être

Souvent associé au notions de «savoirs» et «savoir-faire» dans les entretiens individuels, c'est une notion bien plus floue, englobant de l'attitude à la ponctualité en passant par la capacité à travailler en groupe ou à prendre des décisions. Tentative de quantifier ce qui échappait jusque-là aux hiérarchies et direction, peut être vu comme une volonté de contrôler jusqu'aux moindres réactions de la subjectivité des travailleurs.

Sieyer (Medef)

Souffrance

Stock options

stress de l'anglais strain (effort, demande, pression). Figure une réaction d'un organisme à une situation mettant à mal sa survie, ou du moins un équilibre psychique ou somatique. Notre organisme est relativement bien équipé pour faire face à un stress aiguë, limité dans le temps. C'est lorsque cette situation dure ou se répète (stress chronique) que les impacts sur la santé (psychique et physique) sont les plus lourds.

Subjectivité (précarité)

Taylorisme

(également dénommé «organisation scientifique du travail») mis au point par F. W. Taylor au début du XX^e siècle, ces principes, caractérisé par la parcelisation des tâches, le chronométrage et le suivi rigoureux de protocoles, se sont diffusés sur toute la planète et dans tous les secteurs d'activités. La seule manière optimale d'effectuer une tâche (le «One best way»), définie par la hiérarchie, doit être appliquée à la lettre et sans adaptation ni réflexion par des exécutants (les plus cyniques ajouteraient : «pour leur bien»), qui se trouvent ainsi dépossédés de leur expertise.

(Fordisme) Henri Ford repris les principes de Taylor quelques années après en inventant la chaîne et le travail posté, en augmentant les salaires et créant ainsi un marché intérieur et populaire pour ses produits. La jonction entre management et marketing était faite avant l'heure.

Toyotisme Devant les failles et lacunes du taylor-fordisme (principalement : manque de qualité

Travail Allant de la direction d'une multinationale, au ramassage des ordures ménagères, de la réalisation d'une opération chirurgicale, au nettoyage du bloc opératoire, peu de notion peuvent se vanter d'une aussi grande variété de

sens. Lieu possible de l'exploitation la plus honteuse ou de l'émancipation la plus souhaitable, c'est plus qu'un glossaire qu'il faudrait... ou une longue discussion collective...

Travail empêché

Pour certains psycho-sociologues du travail, partie importante (et méconnue) de l'activité d'un salarié à prendre en compte pour comprendre son vécu au travail ; c'est tout ce qu'il faudrait faire d'après lui, mais qui ne peut l'être par manque de temps, de moyen, par imposition de protocoles, de normes, etc.

Travail réel / prescrit

Le travail prescrit englobe tout ce qui, d'après la hiérarchie, la fiche de poste, les protocoles, les «guides de bonnes pratiques», les directives, les normes qualités ou de production à atteindre, préexiste à l'action du travailleur. // Cette prescription, le travailleur va mettre en œuvre toute une activité pour, sinon l'atteindre, du moins s'en rapprocher. Elle sera constituée de choses anticipée par la prescription mais aussi d'ajustement, d'adaptation, d'imprévu, etc. : c'est le travail réel. Si la distance entre travail réel et prescrit peut amener de l'insatisfaction, voir de la souffrance, une trop grande prescription peut aussi avoir des conséquences néfastes (-> pouvoir d'agir)

Normes Iso

Le management de la qualité (dite « totale ») est régi par des normes internationales de certification ISO (International standard organisation). En France, l'Association française de certification qualité gère l'attribution des normes par des audits dans les entreprises certifiées tous les 4 ans. Plusieurs types de normes existent : Iso 9000 pour le management de la production, Iso 14000 pour les responsabilités environnementales, Iso 20000 pour la qualité de gestion informatique.

Ce film a été réalisé avec l'appui de
l'association Repérages,
de comités d'entreprise et des syndicats
CGT, FSU, Solidaires, UNSA

Marie Pezé
Nicole Pignard
Marthaud
Christophe Rigolet
Françoise Simon Chautan

Réalisation
Michel Szempruch (Association Repérages)

Archives et documentation
INA
Archives CGT
Sources B. Floris
Recherche F. Marchive

Entretiens filmés et montage
Michel Szempruch
Bernard Floris
François Marchive

Musique
The Original Star Trek
Alexandre Courage
ZyX Music

Animation et décors Star Trek
Jean Christophe Houde
Atelier TIPI

Conseils scientifiques
Bernard Floris
François Marchive

Voix
Intro Régis Crollard
Spok Debis Cugnot
Kirk Benjamin Croizy
Uhrura Marie Combe
Mac Coy Pierre Duvert

Animation et gestion
Association Repérages
Michel Szempruch
Hyacinthe Karambiri
Annie Sougey

Comité de pilotage
Iwan Barth
Lynda Bensella
Linda Benreguig
Claudine Bertrand
Laurence Druon
Henri Errico
Bernard Floris
Brigitte Font le Bret
Patrick Gaxotte
François Marchive
Blaise Paillard
Nicole Pignard-Martaud
Patrick Sinsart

Un projet financé par
UD CGT 38
FSU 38
Solidaires 38
UNSA 38
CGT Rhône-Alpes
CGT 69
CGT ARS
Solidaires 73
Indecosa CGT
UL CGT Vizille
Fédération SUD PTT
DDCS CGT

Remerciements
Eric Benel
Nathalie Berthaud
Jean Christophe Briche
Hervé Chabrolles
Brigitte Crochon
Philippe Davezies
Jacques Dechoz
Alexandra Diakite
Anne Flottes
Thierry Fréchet
Fabien Gâche
Vincent De Gaulejac
Laurence Gervasoni
Danièle Linhart
Jérôme Ouzhais
Alexandra Peronnet

CE SNCF
CE ST Microelectronics
CE Caterpillar
CE ARS
CE EDF

Ville de Grenoble
Délégation José Arias
du Conseil Général de l'Isère
Le Grésivaudan
L'Espace Aragon

Moyens techniques
Repérages