



# Le dossier

Décembre 2012



**8 novembre 2012**  
**Journée d'étude**  
**sur les risques**  
**organisationnels**



Environ 130 personnes ont pris part à la journée d'étude qui s'est tenue au siège de la CGT à Montreuil à l'initiative de la Fédération des Travailleurs de la Métallurgie CGT. Les participants se sont notamment penchés sur l'accroissement des risques pour la santé inhérent aux organisations du travail de type « Lean ».



## Présentation de la journée

**Serge Journoud, Conseiller fédéral,  
responsable du Collectif « Amélioration des conditions de travail »**

Ce matin, nous étudierons deux exemples d'organisation du travail. Dans un premier temps, David Meyer, économiste de la FTM CGT, présentera ce qu'est le lean, son histoire et comment l'identifier (parce qu'il avance parfois masqué). Censé améliorer la performance économique des entreprises en conciliant l'augmentation de la productivité et l'amélioration des conditions de travail, le lean encourage les salariés à traquer les gestes inutiles et à trouver des solutions optimales. Présent depuis longtemps dans l'industrie, il s'étend maintenant à tous les secteurs d'activité qu'il s'agisse du secteur hospitalier, du commerce, des banques et même chez Pôle emploi. Les entreprises sont appâtées par des gains de productivité rapides et intéressants, qui selon le patronat peut atteindre 10% à 15% de mieux que les autres organisations du travail. Le problème est que cette augmentation considérable de la productivité s'opère souvent non seulement au détriment des emplois avec des plans de licenciement, mais aussi au détriment de la santé des salariés et de la qualité de leur travail. Le lean n'a donc rien à envier à son prédécesseur le taylorisme. Les salariés sont donc eux-mêmes les premiers à participer – sans en prendre conscience – à l'intensification de leur travail à travers des réunions dites de progrès ou de qualité. On leur demande de proposer des solutions pour l'amélioration de la qualité et de la productivité et ceci est perçu

dans un premier temps par les salariés comme une possibilité de s'exprimer et de faire reconnaître leur savoir et leur expérience. C'est perçu positivement car ils se sentent écoutés. Mais avec le temps, ils réalisent combien leur parole est détournée et utilisée à mauvais escient pour raccourcir les délais et intensifier leur travail. Et tout cela, sans qu'il y ait un partage des gains réalisés. Un temps sera consacré à débattre de vos propres expériences du lean dans vos entreprises, sur vos témoignages sur le combat qui peut être mené syndicalement. Par exemple, à la Snecma, une procédure juridique a remis en cause une organisation lean.

Ensuite Stéphane Lovisa, secrétaire général de l'UFICT, présentera un autre type d'organisation AGILE. Il s'agit d'une méthode à destination des développeurs de logiciels. Elle consiste à parcelliser les tâches et à organiser un sprint pour aboutir à un résultat dans les délais les plus rapides possibles.

Après un échange sur les expériences vécues dans nos entreprises, Dominique Huez, médecin du travail fera un exposé sur les conséquences de ces organisations sur la santé. L'intensification du travail, le temps imparti pour une même tâche n'est pas le seul facteur de dégradation des conditions de travail. D'autres pénibilités se développent, notamment celle d'ordre psychologique avec les injonctions

contradictoires, la culture de l'urgence, la difficulté à gérer la charge de travail et la dégradation des relations de travail. Ces difficultés liées au travail provoquent une augmentation des maladies professionnelles ; les TMS (troubles musculo squelettiques) et les maladies cardiovasculaires explosent, les RPS (risques psychosociaux) sont de plus en plus importants. Cependant, malgré la flambée de ces pathologies, la plupart ne donnent pas lieu à des déclarations en maladie professionnelle ou en accident du travail. Là aussi, il y a un travail syndical à effectuer sur ces déclarations et pour la reconnaissance de ces maladies issues d'organisations du travail pathogènes.

David Meyer va faire une présentation du lean, en utilisant volontairement le vocabulaire - contestable - du patronat sur certains termes, mais ceci afin de bien identifier ce dont on nous parle dans nos entreprises.





## Présentation du lean

**David Meyer, Conseiller fédéral,  
économiste de la FTM-CGT**

Depuis un certain nombre d'années, la problématique du lean est récurrente dans les réunions syndicales. C'est particulièrement le cas dans l'automobile et l'aéronautique. Nous avons essayé de resituer cette organisation « mirifique », hyper participative dans un contexte un peu plus global. Le lean est-il une nouvelle forme organisationnelle ou une nouvelle forme d'exploitation ? Nous sommes sûrement 99% dans cette salle à estimer qu'il s'agit d'une nouvelle forme d'exploitation. Le Lean prétend faire passer de la vitesse et de l'efficacité de l'escargot à celles de la panthère. La méthode consiste à créer une forme participative des salariés pour obtenir une optimisation des ressources de l'entreprise. On entend ici par ressources la première d'entre elles qui est le travail.

Le lean manufacturing qu'est-ce que c'est ? C'est le modèle Toyota qui a été théorisé par les scientifiques américains. Car si on le resitue dans le contexte, ce modèle fait son apparition dans les années 90 à l'époque du modèle japonais. En effet, les périodes de « modèle » se succèdent. En ce moment, c'est le modèle allemand, il y a quatre ou cinq ans de cela c'était le modèle anglais ou danois qu'il fallait copier, dans les années 80, c'était le modèle américain... Donc retour aux années 90 avec la menace des constructeurs japonais sur le Continent. Cette mode a donc impacté les entreprises automobiles avec dès les années 90 des modules de formation chez Renault où on présentait le lean et le modèle Toyota aux salariés. Derrière ce contexte qu'entend-on par lean ? La traduction approximative de lean est « maigre ». C'est-à-dire, que c'est la production maigre ou amaigrie. Pour le traduire en termes syndicaux, c'est une production avec une réduction des

coûts, une pression sur le travail et une augmentation de la productivité et des cadences etc. Or selon la définition patronale, ou pour être plus consensuel managériale, du lean, l'objectif est de faire la chasse aux gaspillages, aux temps morts, et donc d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en limitant les productions excessives, les attentes inutiles, les transports de manutention et les tâches inutiles, les stocks, les mouvements superflus et les productions défectueuses. Tout au long de cette présentation, les angles que nous adoptons reposent essentiellement là-dessus. Il s'agit ni plus ni moins que de diminuer les coûts en faisant pression sur l'optimisation du travail et des moyens investis pour arriver au processus de production.

### **Le lean héritier des théories libérales**

Pour resituer les choses dans la théorie économique et les origines de l'organisation du travail dans la théorie libérale, il faut remonter à l'économiste Adam Smith (1723-1790), un des pairs de l'économie libérale. Celui-ci a, pour la première fois, théorisé la division du travail. A partir de l'exemple d'une manufacture d'épingles, Adam Smith montre que l'organisation optimale du travail - du point de vue de l'actionnaire - consiste à séquencer la production et à avoir à chaque étape un ouvrier qui est spécialisé sur une action. Et le fait d'avoir cette spécialisation fait que chaque travailleur devient un professionnel de cette opération puisqu'il la fait le mieux, de la manière la plus productive et la plus efficace. Et comme à chaque étape de la production on simplifie pour avoir le travailleur le plus efficace, on arrive à l'optimisation qui permet de produire au moins cher pour dégager une marge plus importante. Dès le fondement de la théorie

économique, on a d'emblée l'idée de tirer le maximum du travail à partir des questions organisationnelles. L'étape suivante est celle de l'échange entre les nations. Ici c'est l'économiste Britannique David Ricardo qui théorise sur le fait que chaque pays doit se spécialiser sur le domaine dans lequel il est le meilleur. Dès lors, on doit optimiser la production et les salariés pour vendre aux pays tiers non spécialisés sur cette production. Ricardo prend l'exemple de la production de drap par l'Angleterre et du vin pour le Portugal. Nous sommes ici aux fondements des bases de la théorisation des spécialisations et des échanges entre les pays. Un pays a un avantage à produire une marchandise et à se spécialiser et plus le marché est grand, plus c'est le cas (mondialisation). Toutefois, ces théories ne sont que des théories et dès le 18e siècle Adam Smith s'interroge sur le fait que cette organisation du travail a des limites. Ainsi, note-t-il, cette organisation peut « avoir des effets désastreux sur l'intellect des ouvriers qui sont abrutis par la répétition de gestes d'une simplicité toujours plus grande. » Certes, il ne parle pas des conditions de travail mais des conséquences sur l'efficacité à terme que pourrait avoir ce type de production. Toutefois, on voit que dès les origines de l'économie libérale, on est déjà sur cette organisation de division scientifique du travail.

### **Du fordisme au toyotisme**

L'étape suivante, c'est Frédéric Winslow Taylor (1856-1915). Le taylorisme est apparu dans les années 1880 avec l'organisation scientifique du travail. Taylor met en place « The one best way », on définit de manière scientifique les différentes opérations que réaliseront les ouvriers de façon à les optimiser. L'un des fondements de cette organisation du travail c'est la sépara-

tion entre la réflexion et l'exécution. On demande aux ouvriers d'exécuter sans réfléchir et d'être juste de simples machines. Or même la tâche la plus simple nécessite une réflexion et une adaptation de l'homme à son poste de travail, mais d'un point de vue théorique, ce qui est vanté à l'époque c'est bien cette division entre l'exécution et la conception de l'activité. Le taylorisme s'appuie sur une analyse scientifique. On séquence au maximum les différentes étapes du processus de production en les simplifiant au maximum et avec une définition de tâche de plus en plus précise et ciblée. C'est aussi à cette époque où l'on passe du salaire à la tâche au salaire à l'heure. Arrive l'époque du fordisme avec la création de la Ford en 1908 et les premières chaînes de production. Henry Ford est connu pour avoir augmenté les salaires des ouvriers pour permettre d'accéder au rêve américain. Ford a adapté l'organisation scientifique du travail aux chaînes de production. Il se fonde sur plusieurs principes : la division du travail, la séparation entre la conception et la réalisation, la parcellisation des tâches et enfin la standardisation des différentes étapes de production. Pour mettre en place son modèle, Ford augmente les salaires mais avant tout pour garder sa main d'œuvre. En effet, les conditions de travail de l'époque étaient tellement dures dans ses usines qu'il souhaitait enrayer le turn-over massif des ouvriers. Les conséquences du taylorisme et du fordisme ont été une hausse de la production et de la productivité, une pression à la baisse du coût de revient en raison des productions de masse et des économies d'échelle. Mais il y a aussi ce qui est plus souvent occulté :

la déqualification du travail puisqu'on demande aux individus de ne réaliser qu'une seule tâche de travail. On commence à chronométrer les tâches et donc on accroît le contrôle (flicage) des directions sur le travail effectué. Aujourd'hui, le taylorisme et le fordisme atteignent leurs limites en raison de la concurrence des pays asiatiques et à leur incapacité à répondre à une diversification de la production. Mais surtout, nous sommes dans le cadre d'une mondialisation avec un capital de plus en plus mobile qui fait pression sur le coût du travail. C'est en réalité la pression à la baisse sur le coût du travail qui amène à une crise organisationnelle et non l'arrivée du super modèle Toyota. Les réels objectifs du Lean sont ailleurs. Il faut pour cela les situer dans un modèle économique.

### Lean : un accélérateur de la rotation du capital

C'est le travail qui crée la richesse. On considère que dans une économie de marché, on produit des marchandises à partir d'autres marchandises. Par exemple, la production d'une voiture nécessite

- 1) des marchandises consommables ou modifiables (qu'on appellera M1),
- 2) des moyens de production, (qu'on appellera M2),
- 3) des savoirs, savoir-faire et capacités physiques de production (qu'on appellera M3).

La combinaison de ces trois facteurs s'opère dans le processus de travail. Le travail met en musique tous ces éléments pour fabriquer un produit. A la fin du processus, on a produit une nouvelle marchandise (qu'on appellera M') qui va être vendue dans le contexte

d'une économie de marché. Le schéma est identique pour les services. C'est le schéma A-M-M'-A'. Or dans ce processus, ce ne sont pas les marchandises qui intéressent le capitaliste ou l'actionnaire, mais l'augmentation du capital de départ. L'actionnaire investit une somme (appelée A), avec laquelle il paie les moyens de production (appelés M, qui se décomposent en M1, M2 et M3) afin de créer la marchandise (M') et de tirer une somme d'argent (A'), laquelle est supérieure à A ( $A < A'$ ). Au final, l'objectif du lean est d'optimiser ce processus pour une rotation la plus rapide et la plus rentable possible du capital (de A vers A'). L'optimisation, la chasse aux temps morts, la baisse des coûts, la suppression des gestes inutiles n'ont pour objectif ultime que de minimiser l'investissement de départ, de produire de la manière la plus rapide possible et récupérer de manière importante le capital investi.

### Les méthodes et concepts du lean

Le lean n'est pas présenté ainsi dans les entreprises, mais sous forme de leviers d'action pour souligner son caractère participatif. Ce qui revient toujours c'est agir sur les coûts, les délais, la réactivité, la qualité. Tel qu'il est présenté, il affiche l'objectif de faire baisser les coûts d'approvisionnement et de sous-traitance. Il faut tendre vers l'externalisation pour le risk sharing, autrement dit le partage (externalisation) des risques. C'est aussi le transfert des activités les plus à risque, les plus pénibles. C'est faire pression sur les sous-traitants afin qu'ils soient au plus près de l'entreprise et qu'ils soient plus réactifs. Et pour avoir cette organisation prétendument flexible – alors qu'elle est très rigide – il faut des salariés qui eux sont ultra flexibles pour s'adapter à cette organisation du travail. On fait donc appel à des prestataires, des intérimaires. Par le biais des accords de compétitivité, on demande aux salariés toujours plus de souplesse pour pouvoir s'adapter. Dans cette organisation, d'autres concepts sont présentés tels que celui des plateformes, de la standardisation des pièces ou des process. Et on lance la production à la commande. Tant qu'il n'y a pas un client qui veut tel type de voiture, la production ne démarre pas puisqu'on veut éliminer les stocks. Mais ceci est théorique, dans la pratique on est très loin de la production à la commande. Mais derrière tout cela, il n'y a que la volonté de minimiser les capitaux investis. Pour





l'actionnaire, un stock n'est autre que du capital immobilisé. Faire la chasse aux stocks, c'est donc améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Parmi les différents concepts du lean, il y a le « juste à temps » qui doit permettre le lissage de la production avec le démarrage de la production soi-disant à la commande. « Les outils du Jidoka, » c'est la séparation entre l'homme et la machine. Un salarié est censé pouvoir arrêter la chaîne au moindre défaut pour le signaler à la hiérarchie. Suite à cet arrêt, une réunion de discussion doit permettre de résoudre le problème avec une analyse des « 5 pourquoi ». Dans la réalité, un ouvrier qui arrête une chaîne de production s'expose à quelques gros problèmes... Mais pourtant, c'est ainsi qu'est vendue cette implication des salariés par le management dans des colloques sur « comment améliorer l'efficacité de votre entreprise ».

Le lean se vend aussi comme une boîte à outils pour repenser l'organisation de l'entreprise, comme par exemple :

- une redéfinition de la valeur produite par l'entreprise:
- le développement d'un schéma productif caractéristique,
- le développement d'attitudes managériales « originales »
- la formulation d'une stratégie à long terme.

Chacun de ces termes se décline de manière bien différente dans la réalité. Ainsi qu'en est-il des attitudes managériales dites « originales » qui se traduisent par des attitudes qui stigmatisent les salariés dans les entreprises. On a vu des salariés plus productifs se voir attribuer des vêtements d'une certaine couleur, tandis que les moins productifs en avaient une autre qui les faisait apparaître comme la brebis galeuse qui n'atteint pas ses objectifs. Ou alors, on a installé des voyants clignotants quand les objectifs ne sont pas atteints. Voilà qui est une attitude managériale « originale. »

Dans le lean aussi, lorsqu'il est question du juste à temps, on affirme que la valeur ajoutée doit être développée du point de vue du client sans interruption de la chaîne de production. Dans le lean, et c'est assez caractéristique de cette méthode, il est prescrit que l'entreprise doit tirer sa production en fonction de la demande et non en la poussant en fonction des capacités locales de production. Derrière cette phrase, il y a un certain nombre de points et d'aspects qu'on retrouve dans



toutes les stratégies et réorganisations des entreprises. On considère qu'il faut baisser le point mort et les coûts fixes, c'est-à-dire les moyens investis et c'est aussi parmi les coûts fixes identifiés qu'il faut faire baisser le coût du travail et donc faire en sorte d'obtenir le plus de flexibilité possible. Le fait de vendre une réorganisation en disant que l'entreprise doit tirer et non pousser sa production est symptomatique des attitudes managériales qui considèrent le travail comme un coût.

### **Participer à sa propre surexploitation**

Tel que présenté dans les manuels du lean, le manager et le travailleur doivent réfléchir ensemble avec des réunions de secteur qui se multiplient souvent. Elles sont plus ou moins en dehors du temps de travail avec des injonctions paradoxales « Tu n'es pas obligé de venir, mais c'est quand même mieux si tu es là ». Toutes ces réunions sont prétendument consensuelles pour améliorer la production. En certains endroits, des salariés réfléchissent à comment s'exploiter plus soi-même pour que l'entreprise tourne mieux. On le comprend dans un climat où l'on prétend que l'industrie n'a plus d'avenir. Mais derrière tout cela, il y a un management qui distille la piqûre quotidienne ou hebdomadaire sur les objectifs de l'entreprise et la recherche permanente de l'excellence. Le lean est donc vendu comme une méthode de lutte contre l'inefficacité dans tous les domaines. Il y a donc le lean management, le lean office, le lean déve-

loppement etc. Mais derrière toutes ces formes d'organisation du travail dites scientifiques, originales, participatives, il n'y a que la recherche d'adaptation d'outils qui permettent une exploitation plus importante des ressources de l'entreprise pour une exploitation plus grande du travail.

Il faut encore savoir qu'actuellement, après toutes les réflexions dans le cadre des états généraux de l'industrie et de toutes les réunions autour de « comment sauver l'industrie ? », la diffusion du lean revient avec persistance. Par exemple, dans le cadre des états généraux de l'automobile et de la plateforme automobile, le gouvernement a accompagné les entreprises en disant qu'il faut mettre en place des outils pour améliorer l'efficacité des entreprises et l'un de ces outils est le lean. Donc, au sein du Ministère du Redressement Productif, il y a une cellule qui a vocation à être un outil d'aide pour les entreprises pour la mise en place du lean et afin de leur permettre d'être mieux armés face à la concurrence internationale etc. Nous avons donc un réel problème de fond avec une déconnexion totale entre la présentation de modèle idyllique et la réalité à laquelle nous sommes confrontés et qui n'est autre qu'un modèle organisationnel qui vise à accroître la pression sur le travail.



**Cédric Brun** (PSA Valenciennes) témoigne de la mise en œuvre du lean dans son entreprise : « On entre dans ce système pour sauver sa boîte, or ce n'est pas le cas. La mise en place est rapide et c'est catastrophique parce qu'on travaille à notre auto – exploitation. Ça se passe par le biais des réunions dites d'amélioration. Ce qu'il faut, c'est inviter les CHSCT à y prendre part. La signature des accords de compétitivité montre que nous sommes en échec. Il faut aussi noter qu'ils veulent étendre le lean à des filières entières en l'imposant à toute la chaîne des sous-traitants. »

**Armelle Bruant** (Thalès La Ferté Saint Aubin) estime que le lean est plus qu'un outil de gestion : « nous y sommes confrontés depuis quelques années, le lean est porteur d'une autre conception du monde. Dans la démarche lean, il faut une vision de la société exclusivement basée sur une participation toujours plus importante au processus d'exploitation. Or la bataille doit porter sur une autre conception de la société. Il y a un danger, qu'y compris nos militants soient séduits par le processus participatif du lean au nom de leur attachement à bien faire le travail. Les projets arrivent de manière insidieuse, ils sont découpés, on transforme une tâche, un métier. Les plus jeunes diplômés arrivent déjà formatés à l'école par les méthodes lean des cabinets McKinsey. Comment cela se passe-t-il

ailleurs pour résister face à nos conditions de travail qui se dégradent ? Et ce, alors que nous pensons que le travail est facteur d'intégration sociale.

**Yves Bongiorno** fait part de son expérience à partir de la recherche action menée chez Renault. « Il faut voir le lean à partir du travail. Le lean est dans la suite du taylorisme et du fordisme qui décrivent des procédures. Mais il y a une différence entre le travail prescrit et le travail réel, et ça varie toujours. En fait, pour faire du bon travail les salariés prennent chaque jour des initiatives. Les promoteurs du lean l'ont compris et mettent à contribution les salariés pour qu'ils fassent part de leur inventivité. Ceci étant, le lean va tenter immédiatement de standardiser ce qui ne l'était pas encore. Sauf que le salarié standard n'existe pas, et que le salarié lui-même varie d'une journée à l'autre (certains jours il est en forme, d'autres non). Donc progressivement on enferme le salarié dans une prison où il n'a plus d'espace d'initiative possible, et il n'a plus d'espace en terme de volume. Il a une double prison : en temps et en espace. Il se rapproche ainsi de la machine.

D'autre part le lean, qui signifie « maigre » et on pourrait être tentés de dire que nous sommes tous contre le gaspillage. Sauf qu'ils mettent aussi l'humain dans le gaspillage. Et ils considèrent que la partie humaine, c'est-à-dire le temps de respiration, le temps de vie, le temps

nécessaire pour pouvoir débattre avec les collègues sur la qualité du travail est considéré comme du gaspillage. C'est la chasse aux temps morts. Et si on va au bout de la logique la dimension humaine disparaît. Et c'est impossible ! Et le gaspillage va jusqu'à la notion de qualité qui est différente pour le lean. Nous considérons que la qualité c'est du travail bien fait, or pour le lean c'est la qualité rentable, c'est-à-dire uniquement celle qui rapporte de l'argent. Cela n'a rien à voir avec le travail bien fait puisque c'est seulement ce qui est monnayable avec sa seule dimension économique et statistique. Il faut aussi voir ce qu'implique la notion de flux tiré par rapport au flux poussé. Cela signifie qu'il n'existe plus aucune variable à part le client. Mais en réalité, même le client n'est plus une variable, il n'est qu'un prétexte pour influencer sur l'organisation du travail. Comment contrer cette mécanique infernale ? La solution est de partir en permanence du travail réel qu'exécutent quotidiennement les salariés. Ici il faut prendre du temps, discuter avec les salariés sur le contenu réel de leur travail. Et c'est à partir du contenu réel du travail qu'on met en débat les besoins pour faire du bon travail. Cette mécanique est en réalité en permanence présente chez les salariés. Ce n'est pas de l'auto exploitation car l'individualité des salariés s'exprime en permanence à vouloir faire du bon travail. Et c'est cela qui est écrasé et nié. Nous sommes donc pour qu'ils puissent faire du bon travail, et pour cela il faut qu'ils aient les effectifs et les outils nécessaires. Par exemple à Renault Sandouville, les copains se sont aperçus en partant poste par poste que les normes de surcharges en poids n'étaient pas respectées. Au final, au lieu de supprimer 7 emplois, ils ont gagné un poste supplémentaire. La seule méthode que nous ayons est de partir du poste de travail en mettant en avant le réel du travail des salariés.

**Xavier Petrachi** (Airbus Toulouse) se félicite de la tenue d'une journée d'étude sur le lean. « Une telle journée peut déboucher sur le fait que les syndicats se donnent les moyens d'intervenir beaucoup plus directement sur ces formes d'organisation du travail. D'autant que depuis la tenue des états généraux de l'industrie, on nous présente



le lean comme la parade aux externalisations. Dans la région Midi-Pyrénées, l'aéronautique est le secteur prédominant. Et pour faire face aux externalisations dans l'aéronautique, le comité stratégique de filière a mis en place des groupes de travail qui réfléchissent sur l'amélioration continue de la productivité. Cela vient de déboucher sur un module appelé aérolink qui met en place un lean spécifique à l'aéronautique où les donneurs d'ordres Airbus, Thalès, Astrium etc vont déployer le lean dans toute la chaîne des sous-traitants avec la participation de la Direccte, de la Carsat, du Conseil régional qui met des fonds spécifiques pour cela, et bien sûr les états généraux de l'industrie qui utilisent le grand emprunt pour déployer le lean dans les entreprises sous-traitantes. Des gens d'Airbus et Thalès sont donc envoyés pour mettre en place le lean chez les sous-traitants. Cela prend une dimension encore jamais vue dans le secteur aéronautique. Certaines entreprises réalisent qu'on remet en cause la valeur métier base du secteur aéronautique. Ils reviennent donc un peu en arrière en restant sur la notion d'amélioration continue. Il y a en effet plusieurs niveaux de méthode lean. Et il y a aussi le retour au BSP. C'est nouveau, c'est le bon sens paysan. C'est-à-dire qu'au lieu de faire les changements brutalement, on y va très graduellement. Il s'agit de prendre les meilleures pratiques des salariés et on les standardise pour l'ensemble de l'entreprise. Beaucoup de discussions ont eu lieu sur le lean au cours des états généraux de l'industrie. Nous avons fait des réunions avec les chefs d'entreprises pour décrire le lean et montrer que la CGT et les salariés étaient vraiment contre le déploiement du lean. Sauf que la réalité du lean dans les entreprises n'est pas non plus celle que l'on souhaiterait voir. Chez Airbus, nous constatons que le déploiement du lean s'opère de manière très participative. Dans les années 80, il y a eu les lois Auroux qui avaient cet objectif de faire participer les salariés à l'amélioration de leurs conditions de travail. Le lean s'accapare la méthode et se met en place au fur et à mesure que les salariés se mettent autour d'une table et essaient de mettre en œuvre les meilleures pratiques. Nous avons ici du retard sur le plan syndical car les salariés sont dans un premier temps plutôt favorables à tenir ce genre de réunion. Sur le plan syndical, nous n'avons pas su nous positionner sur notre participation, mais le fait de ne pas y être handi-

cape puisqu'on ne sait pas ce qu'il s'y dit. Il est donc difficile de lutter contre cette très forte aspiration qu'ont les salariés de participer à l'amélioration de leur travail. Mais aussi, syndicalement il faut savoir proposer des solutions très terre à terre autour du travail. Ensuite, nous avons tenu plusieurs journées d'étude où on en est arrivés à voir que les CHSCT avaient d'énormes prérogatives souvent sous-utilisées. L'une d'elles consiste à s'occuper de l'organisation du travail. Plusieurs décisions judiciaires confirment que le CHSCT doit être systématiquement consulté en préalable à une réorganisation du travail, et tout aussi systématiquement en cas de mise en place du lean. Aujourd'hui, quelques années après le déploiement du lean, nous en sommes aux conséquences. On le voit avec les risques psychosociaux.

#### **Labinal : le désastre d'une usine pilote du lean**

On a maintenant tous des psychologues dans les entreprises ainsi qu'une augmentation de la précarité. Par exemple, à Villemur dans la banlieue toulousaine, une nouvelle usine Labinal vient d'ouvrir suite à la fermeture de Molex. Safran a décidé d'y faire un gros investissement du fait du contexte économique et social de cette ville. L'usine a été inaugurée en janvier 2012 par les dirigeants de Safran et EADS. Cette usine, qui réalise du câblage, pour l'aéronautique a été faite avec les directives du lean. L'usine a été sectorisée avec une grosse partie à l'étage derrière un vitrage qui assure le côté réflexion, et une autre partie en bas chargée de l'exécution. Cela veut dire que ceux qui réfléchissent et ceux qui contrôlent et répartissent le travail des autres sont en hauteur et voient directement les autres travailler, ceux qui sont en bas, dans la fosse. C'est essentiellement du personnel féminin. Au bout de six mois, et bien que ce soit du lean totalement nouveau, les filles « pètent les boulons ». Nous avons deux copines du CHSCT qui ont arrêté le travail, car y compris l'une d'elles a été hospitalisée. Tout ceci, en fait, parce que les conditions de travail sont terriblement difficiles dans cette entreprise. Il y a 600 salariés, 400 intérimaires, 150 places pour la cantine. La partie réflexion se fait dans des locaux climatisés, mais pas sur les lieux d'exécution. Or cet été il a fait chaud à Toulouse. Comme on fait du lean, il faut que rien n'apparaisse sur le poste de travail. Les filles ont obligation de porter des EPI (équipements de protection individuelle) dans

le cadre du lean car c'est – sécurité oblige – le respect des conditions de travail et du Code du travail. On oblige donc les filles à porter des chaussures fermées, des blouses quand il fait très chaud. Une salariée excédée par la chaleur qui a enlevé sa blouse a ainsi été licenciée sur le champ. C'est devenu à un point qu'au bout de sept mois de fonctionnement de cette entreprise flambant neuve, les risques psychosociaux ont flambé. Les élus du CHSCT ont été interpellés par leurs collègues qui leur ont reproché de ne rien faire contre cette surexploitation. Mais les copines n'ont aucun moyen de réagir, si ce n'est de démissionner ou d'avoir des arrêts cardiaques sur le lieu de travail. C'est devenu complètement fou. C'est un exemple significatif. Si la CGT ne se met pas maintenant debout pour faire front face au déploiement du lean, ce n'est pas la peine de parler choc de compétitivité ou de choc de productivité parce qu'on fermera les usines avant et il n'y aura plus de travailleurs dedans. »

**Jocelyne Chabert** (GE Buc) témoigne des méthodes de stigmatisation des salariés les moins performants. « Il y a quelques années, nous avons découvert dans notre entreprise une liste noire des salariés classés dans un département selon la méthode lean du Six Sigma et du zéro défaut. Sauf qu'ici, cette méthode censée s'appliquer à des processus de fabrication était appliquée à des salariés. Les défauts, c'étaient donc des gens. Et ces gens défectueux étaient les plus



âgés, les handicapés, éventuellement des personnes proches des syndicats. Comble du cynisme à côté de chaque nom dans un tableau Excel figurait le calcul du coût pour les mettre dehors. Notre démarche doit en premier lieu impliquer que nous réfléchissions à ce que met en jeu le travail. Travailler, c'est tout sauf simple. Et si on va sur le terrain pour voir comment travaillent les personnes qui sont soumises à ces nouvelles méthodes qui ont pour but de lisser et découper le travail. On réalise que le but de ces méthodes est d'adapter les hommes au travail et non d'adapter le travail à l'homme. Le CHSCT et d'autres instances ont peut être une carte à jouer au niveau du non respect des principes de prévention. »

**Julien Stephanus** (Jtekt Irigny, filiale Toyota) explique qu'il est surprenant que dans son groupe, pourtant japonais, on n'ait jamais utilisé le terme lean. « Il y a quelques années, j'ai eu l'occasion de travailler six mois dans une unité de mon groupe au Japon. Je me souviens que j'avais été marqué par le niveau d'hébétéude des gens en pause. On sentait un épuisement tel qu'il ne se passait plus rien dans leur cerveau. Sept ans plus tard, c'est ces mêmes regards perdus que je retrouve maintenant dans mon entreprise, mais à Lyon. Un chercheur qui a réalisé une étude sur les troubles musculo squelettiques (TMS) a montré qu'à 35 ans, les gens étaient aussi fragilisés que ceux qui ont l'âge de leurs parents. A force de gagner du temps et d'éliminer le gaspillage, on arrive au fait l'ouvrier qui est le maillon faible. On constate dans l'usine une situation où les pertes de connaissance succèdent aux pertes de connaissance. Il est donc surprenant que des Conseils généraux présidés par la Gauche donnent de l'argent pour financer de telles méthodes. 127 000€ sont allés financer l'Ecarn de Lyon, une école d'ingénieurs qui prône les méthodes lean. Il faut montrer que là où elle sont mises en place, les méthodes lean font exploser les tendinites et TMS. Le lean travaille aussi contre l'emploi. A Dijon, ils en sont arrivés à un tel mépris du travail humain qu'ils en sont à réfléchir à comment faire déplacer des charges par les ouvriers plutôt que des machines, afin d'économiser l'énergie ».

**Martine Elie** (EADS Suresnes) revient sur les lois Auroux. Elles permettaient aux salariés de s'exprimer sur le travail. Ces lois existent toujours mais ne sont



plus utilisées. Elles faisaient peur aux employeurs, ne pourrions-nous pas les réactiver ? Un des problèmes auxquels sont confrontés les salariés est la non-reconnaissance de leur travail, or l'intérêt que le patronat leur porte les valorise. La productivité est renforcée au détriment de l'intérêt du travail et du lien social. C'est la suprématie du quantitatif sur le qualitatif. Or il faut recréer ce lien social, gagner des temps et lieux pour cela. En ceci, on pourra s'inspirer de l'exemple de la recherche action qui a été menée chez Renault.

**Remi Locuratolo** (Dégremont Rueil Malmaison) explique que son groupe travaille la conception d'usines dans le monde entier. « Notre réflexion syndicale est partie de la dégradation du produit. C'est-à-dire la baisse de qualité des usines que nous mettons en place. Cette baisse de qualité entraîne une baisse des marges pour les actionnaires et par voie de conséquence de l'intéressement des salariés. Et ceci a aussi un impact sur les salaires. Nous avons réalisé une enquête pour montrer que l'organisation du travail qui a été mise en place par la direction était contre-productive non seulement pour la direction, mais aussi pour les ingénieurs et techniciens qui travaillent dans l'entreprise. Les conséquences sont un impact négatif sur les qualifications des ingénieurs et techniciens. Le concept d'une tâche - un métier est préjudiciable et amène les gens à quitter l'entreprise. Nous avons donc fait des propositions pour élever les qualifications et préserver l'intérêt pour le métier de chacun. Mais nos propositions ne sont pas prises en compte par la direction. Aujourd'hui, nous sommes persuadés que la méthode lean mise en place par la direction n'était qu'une

étape pour plomber nos services. C'est une organisation qui privilégie plus le contrôle du travail que le travail lui-même. Des métiers de contrôleurs de métiers se créent et supplantent les métiers de base. Tout ceci a plombé nos services et a contribué à préparer la délocalisation de nos productions d'ingénierie vers les filiales du groupe en Inde, en Chine, Brésil et dans les pays émergents.





## La méthode lean AGILE déployée chez Alcatel

**Stéphane Lovisa,**  
secrétaire général de l'UFICT-CGT

La méthode AGILE d'organisation du travail est développée chez Alcatel Lucent. Il convient d'étudier le caractère éventuellement pathogène de toutes les organisations afin de développer des ripostes. L'organisation du travail existe et il nous appartient aussi d'en proposer de nouvelles. La question est donc quelle organisation du travail, quel bien-être des salariés, quelle répartition des richesses ? La répartition de richesses touche plus un aspect économique or il y a un lien direct entre l'organisation du travail et la répartition des richesses. Le lean a pour vocation de favoriser les gestes créateurs de valeur et d'éliminer tout ce qui est non créateur de valeur. La méthode AGILE n'est pas à proprement parler du lean. C'est une méthode adaptée au développement de logiciels et à la programmation. La méthode est destinée à des gens qui élaborent des problèmes complexes et elle vise à rendre efficace, rapide, optimal un travail d'équipes qui font du développement de logiciels. L'idée sous-jacente est découpée en le plus grand nombre possible de petits bouts le travail de chacun. Tous les matins, on fait un quart d'heure de réunion sur ce qu'on a fait la veille, ce qu'on va faire aujourd'hui etc. Ca doit fonctionner par petites équipes avec des métiers différents représentés et nécessairement co-localisés (au même endroit). Des post-it collés sur des tableaux montrent les avancées réalisées ou à réaliser. L'équipe est dirigée par un scrum manager. Le mot Scrum signifie «la mêlée», comme au Rugby, pour bien mettre en évidence le côté collectif de cette organisation. Au dessus il y a un PO (product owner) qui est comme le coach de l'équipe : il ne joue pas avec les autres mais dirige du banc de touche. Il doit faire la conception de la fonctionnalité qui est développée. Le développement

de cette fonctionnalité mise en œuvre par le scrum (l'équipe) doit se faire pendant ce qu'on appelle un sprint. Cela signifie que cela doit se faire le plus rapidement possible pendant typiquement deux ou trois semaines. Il y a donc un travail préalable réalisé qui consiste à découper le travail en un nombre de bouts les plus petits possible.

Ensuite, chacun prend sa part de travail et avance jour après jour en fonction de la programmation du sprint. Typiquement, dans les équipes il y a des gens qui programment et des gens qui font le test de programmation. Chez Alcatel – Lucent, un grand nombre de salariés travaillent sur la R&D et le support. Il y a deux ou trois ans on a vu arriver cette méthode de travail comme une nouveauté pour rendre plus efficace le travail. Mais après-coup, on a appris que des équipes travaillaient déjà avec cette méthode de travail. C'est notamment le cas des services que nous avons rachetés chez Nortel dans les Yvelines. Nous nous sommes rendus compte de cela lorsqu'on a commencé à s'interroger sur la nouveauté des méthodes de travail puisque, y compris des syndiqués, sont venus nous voir en disant leur satisfaction quant à la méthode AGILE. Il faut prendre une certaine distance par rapport à toute idée préconçue sur une organisation du travail et prendre en compte avant tout l'avis des salariés sur ces questions. Des questions théoriques se posent sur l'organisation du travail et ses effets pathogènes. AGILE est passé devant le CHSCT. Une commission de suivi du CHSCT s'est même formée pour le suivi d'AGILE.

### Un décalage entre théorie et pratique

Mais les membres du CHSCT ne travaillent pas eux-mêmes sous AGILE

et ne réfléchissent que sur l'aspect théorique d'AGILE. Ils sont donc complètement déconnectés du vécu. Or l'essentiel des problématiques qui viennent de cette méthode dans notre établissement ne porte pas sur la théorie, mais sur la mauvaise mise en pratique. Le principe de la co-localisation ou du temps pour énoncer les problèmes n'est pas toujours respecté. Parce que lorsqu'on essaie trop souvent de les résoudre, 15 minutes c'est insuffisant. Il y aussi des métiers qui ne sont pas adaptables à la méthode AGILE. S'il y a des gens qui font de la programmation, il y a aussi des gens chargés de faire de la spécification, c'est-à-dire qu'ils doivent écrire comment il faut que ça marche, les variables, les alarmes. Or les équipes AGILE ne peuvent pas réfléchir au système dans son entier, car ils ne voient les choses que par petits bouts, c'est une méthode linéaire, tandis que la spécification est une méthode circulaire. Lorsqu'on met dans les équipes AGILE les personnes qui font du système cela ne marche donc pas. Et on découvre en discutant avec ces gens qu'ils sont en souffrance d'autant que leur travail ne s'adapte pas du tout au rythme AGILE. Et cela, on ne le découvre qu'en allant voir les gens et en leur demandant ce que c'est que leur travail. C'est cela qui compte avant tout dans notre travail syndical. Notre utilité au sein de l'entreprise, c'est de s'attacher à ce que vivent les salariés. Pour autant, il y a des gens contents de la méthode AGILE. Ce sont plutôt des gens qui aiment bien avoir une vision très balisée de ce qu'ils doivent faire. Mais il y a des gens qui n'aiment pas travailler comme ça et aiment bien arriver le matin et être plus inventifs, avoir des initiatives et qui vont souffrir sous AGILE. D'un autre côté, si la personne à l'aise dans AGILE est mise en

situation de très forte autonomie où on attend de lui de l'invention, de l'innovation, c'est lui qui souffrira.

### S'intéresser au vécu de chacun

Dès lors, s'intéresser au vécu de chacun, c'est s'intéresser à la psychologie et à la personnalité de chacun, et mettre l'humain au centre de la question. C'est comme de manière générale avec le lean, où on tente de standardiser le geste qui est rapide et pratique pour les uns sans tenir compte des variables individuelles telles que la taille des personnes. Notre travail de vie syndicale doit donc vraiment s'attacher à interroger les salariés les uns après les autres en fonction de la démarche syndicale que nous nous fixons. Ce faisant, on s'aperçoit que les managers d'AGILE sont souvent les plus critiques car on veut absolument que tout le monde intègre cette méthode, or ce n'est pas possible. Car autant AGILE peut apporter quelque chose qui satisfait un certain nombre de salariés en fonction de leurs attentes, autant cela ne peut pas satisfaire tout le monde. Il y a non seulement des individus, mais des métiers qui ne peuvent s'y adapter. Et lorsqu'on veut syndiquer des cadres ou des techniciens, on doit nécessairement passer par l'interrogation de ce qu'ils vivent au quotidien. C'est ainsi qu'on crée des boucles vertueuses où l'on crédibilise notre démarche syndicale parce qu'on s'intéresse à leur travail. D'ailleurs, je rappelle que le T de CGT signifie Travail. On s'intéresse au travail pour remonter ensuite à celui qui travaille parce que c'est de son émancipation dont il est question. Certes, il est

en situation d'exploitation, mais aussi en situation d'émancipation. C'est peut-être à nous aussi de définir ce que sont les critères d'émancipation.

### Les effets mortifères de la chasse aux temps morts

Les méthodes lean cherchent à optimiser les gestes créateurs de valeur. Mais encore faut-il savoir comment se crée la valeur. La pause a toute son importance pour être ensuite capable de travailler. Mais pas seulement : la pause café certes détend et resocialise un peu quand on est seul. Mais cela permet aussi de régler des problèmes du travail de façon informelle. C'est ce que disent les psychologues du travail comme Yves Clot ou Christophe Dejours et d'autres : il faut s'attacher à discuter avec chaque salarié pour savoir comment il trouve sa place dans le travail. C'est aussi comme cela que l'on crédibilise le travail de la CGT, en faisant venir des gens qui vont s'intéresser à mon travail. Soit parce qu'ils en souffrent et il faut leur trouver une place tout en leur faisant comprendre qu'il faut trouver une place dans le collectif en tissant des liens avec les autres. Soit parce qu'ils désapprouvent ce qu'ils voient parce qu'ils n'ont pas envie de le faire en raison de son caractère pathogène, soit parce que ce n'est pas efficace. Et lorsqu'on dit qu'il faut éliminer les gestes qui ne sont pas créateurs de valeur, parfois on se trompe. On croit que certains gestes ne sont pas créateurs de valeur alors qu'ils le sont. C'est l'exemple du bac de pièces détachées qu'on accroche à proximité du salarié pour lui éviter des pas inutiles et dont

on s'aperçoit que cette économie finit par lui créer des douleurs. Pourquoi ? Parce que les quelques secondes qui obligeaient le salarié à aller chercher la pièce lui permettaient de se détendre, de faire fonctionner les muscles différemment etc. Ce qui fait que cette mini pause lui permettait d'être à nouveau opérationnel.

Dans notre démarche syndicale, il est indispensable de faire participer le salarié, de l'interroger, de lui faire relire les textes que nous écrivons pour qu'il retrouve sa propre expression dans l'expression syndicale. Il y a de plus les questions des lois Auroux. Aujourd'hui, de plus en plus de gens dans la CGT s'interrogent sur la façon dont la CGT à l'époque s'était saisie de cette opportunité. Parce que très souvent, on a des outils syndicaux mis à notre disposition et dont on hésite à se saisir. Il en résulte que les patrons, eux, s'en saisissent tout de suite pour s'en servir à leur profit. Alors certes, nous devons nous méfier des lois Auroux, car le patron peut les utiliser pour promouvoir un accord en en dévoyant l'esprit. Reste toutefois qu'il faut se poser la question des espaces d'expression des salariés sur leur travail et les conditions de travail. C'est fait dans les CHSCT parce que ce sont des élus, mais concernant la syndicalisation des ICT, il faut s'interroger sur comment laisser plus d'espaces d'expression dans les syndicats pour que justement les salariés puissent saisir le syndicat comme l'espace d'expression qui va le servir lui. Et dès lors qu'il voit que le collectif va le servir lui, ce sera plus simple de lui dire que la CGT est son syndicat puisqu'il l'aura expérimenté. Les syndicats qui s'investissent dans cette expérimentation se développent. Il y a une progression forte des adhésions ICT, pas seulement dans la métallurgie, à la CGT. C'est la preuve qu'ils ont besoin de la CGT.





# Débat



**François Turpin** (Delphi Blois) témoigne de la souffrance qu'imposent les méthodes lean dans son entreprise : « Malgré des bénéfiques record, Delphi applique le lean et a renvoyé 300 intérimaires. Selon le principe de standardisation, on a déplacé à ces postes, qu'occupaient des gamins qui couraient, des travailleurs avec 30 ans de maison qui sont usés. C'est vécu comme une sanction, et c'est lamentable de voir les anciens venir en pleurant et parler de suicide. Des personnes qui travaillaient au contrôle sont remises en production, mais on leur explique qu'ils n'ont pas changé de métier. Que peut-on faire ? Et que fait ce gouvernement de gauche ? C'est un cri d'alarme ».

**Jean Michel Labrousse** (EADS Toulouse) déplore que le CHSCT de son entreprise et les syndicats majoritaires ne jouent pas leur rôle et insiste sur la nécessité d'informer les salariés.

**Philippe Queulin** (Thalès) explique que le lean est une forme d'organisation du travail des plus pathogènes, ce qui est confirmé par une récente étude du chercheur Antoine Valère. Mais il n'y a pas d'organisation du travail idéale et il ne suffit pas de diaboliser le lean. Par contre, le CHSCT peut remettre en cause l'organisation du travail. Dans cette perspective, il faut regarder ce qui pose problème au salarié, se rapprocher des salariés et du travail. Ceci est

à l'image de nos carences syndicales. On a déserté le travail. Il s'agit donc d'interroger les salariés par le biais des CHSCT, mais aussi des DP. Il faut que l'ensemble du syndicat soit sur ces questions. A partir de là, on peut utiliser les outils du CE et du CHSCT. Il a notamment comme prérogative une analyse des risques et la réalisation d'enquêtes. Il faut apprendre à travailler dans le syndicat et avec les salariés pour démontrer l'utilité syndicale.

**Marianne Gibert** (HP Grenoble) indique qu'un livre récemment sorti et intitulé « La panne » explique que le travail est à la fois collectif et individuel. Or aujourd'hui, le travail est tellement malade que les travailleurs arrêtent de

penser pour supporter l'insupportable. Pourtant, le pouvoir du savoir du travail, ce sont les travailleurs qui le possèdent et il faut aider à dire le travail. HP, tout comme Alcatel avec son concept d'entreprise sans usine sont des précurseurs. Ces entreprises déplacent la production en fonction des coûts. C'est une organisation qui fait que le travail est réalisé par des humains. Il y a un problème de présence syndicale sur le terrain. Il faut avoir la capacité de parler du travail avec notre propre vocabulaire lors d'échanges de personne à personne. Mais cela n'est pas facile, car dans des entreprises telles que les nôtres où le travail est éclaté, même les réunions syndicales se font par téléphone.





## L'impact de l'organisation du travail sur la santé

**Dominique Huez,**  
medecin du travail

On ne peut parler du lean si on n'est pas au clair sur les questions du travail, et travailler c'est en fin de compte faire ce qui n'est pas prévu par l'organisation. Face à tous les types d'organisation du travail, ce qui nous intéresse c'est : est-ce qu'il peut y avoir du débat, de la visibilité, de la réflexion sur ce qui ne sera jamais prévu par l'organisation du travail puisque le réel du travail échappe à la prescription ? Ceci n'est pas contradictoire avec le fait qu'on a besoin d'avoir des références, des tâches, un cadre etc. Et ça peut même servir de repère sur des organisations du travail intelligentes. Mais il n'empêche que travailler, c'est faire ce qui n'est pas prévu par l'organisation du travail. Donc on construit son identité et sa santé du côté de ce qui n'est pas prévu, et avec le lean il y a une visibilité interdite de cette contribution. Cela impacte notre santé. Travailler c'est donc pouvoir aussi construire dans cet espace fermé et privatif de liberté qu'est le travail salarié, sa santé, en construisant aussi sa citoyenneté. La santé n'a rien à voir avec l'absence de maladie. La santé, c'est pouvoir être acteur de sa destinée. Donc, ce qui se joue dans le travail, c'est la capacité ou pas de construire ou non sa santé au travail. La question du travail ne se joue pas que sur la question de l'exploitation mais aussi sur la lutte contre l'aliénation.

### **Le lean pose la question de l'aliénation au travail**

Cette question va devenir centrale. Le lean prétend ne prendre dans l'organisation du travail que la question de la construction de la valeur marchande du produit. Mais le lean fait l'impasse sur le fait que dans le travail, il n'y a pas que la construction de la valeur, il y a aussi les relations avec les collègues,

le fonctionnement global de l'entreprise et des services, le service du client ou la question de l'environnement. Sur tous ces sujets, il peut y avoir des désaccords, des conflits de valeur et des dilemmes éthiques. La question de la souffrance éthique et des valeurs morales qui naissent et s'enracinent dans le travail n'ont pas de visibilité puisque le lean ne repose que sur la création de la valeur. Le deuxième point est que le lean a la prétention de développer un dispositif apparemment participatif qui masque les conflits de valeurs en ne permettant le débat que sur des activités ponctuelles de courte durée, avec pour seul objet que d'extorquer les savoir-faire des travailleurs. Le projet du taylorisme était de déposséder le savoir-faire des ouvriers professionnels pour les remplacer par des ouvriers spécialisés moins qualifiés. Le lean, lui, extorque le savoir-faire vivant des travailleurs pour le mettre au service d'une organisation certes plus fluide mais avec le même projet. Le lean fait appel à l'intelligence des hommes du côté de la rationalité technique. C'est pour cela qu'il plaît en première intention puisqu'il la reconnaît. Mais il fait l'impasse totalement sur la rationalité sociale et psychique des conduites humaines. On fait souvent les choses de façon défensive et non pensées psychologiquement. Le lean ajoute à l'exploitation du travailleur sa contribution manipulée à sa propre aliénation. Le caractère profondément déséquilibré de la discussion sur l'organisation du travail que prescrit le lean ne permet pas aux travailleurs d'avoir de vrais débats sur leur travail. Et alors que le lean annonce que les travailleurs vont pouvoir déployer des enjeux de qualité (au sens où les travailleurs l'entendent), en fin de compte, ces enjeux de qualité s'effacent devant un seul objectif : la

réduction des coûts. La question du développement de la compétence individuelle ou collective se réduit à développer la polyvalence et la flexibilité. Il n'y a plus de travail qui pourrait se construire dans le temps, sur une histoire et des acquis techniques et sociaux. Les enjeux du travail où le travailleur assume une responsabilité invisible - puisque travailler c'est faire ce qui n'est pas prévu par l'organisation du travail - ne seront donc pas pris en compte. Aussi, à défaut de vouloir peser sur l'évolution du travail, les salariés vont donc subir l'organisation du travail, mais ils seront invalidés psychologiquement pour y avoir contribué. Et lorsqu'on est «invalidé», on ne peut plus contribuer à l'organisation du travail. On rajoute donc à l'exploitation la question de l'aliénation. En théorie, le lean offre des ressources pour des exigences de souplesse ou de réactivité. En réalité, le lean neutralise ou limite la capacité d'initiative, le libre arbitre, la créativité, l'innovation des travailleurs, leur participation à un travail de qualité. Fondamentalement, le lean restreint les marges de manœuvre parce que dans le travail lorsqu'il est mis en place, il n'y a plus aucun espace de respiration. On parle d'intensification du travail, mais le lean densifie le travail en plus de cela. C'est-à-dire que tout ce qui visuellement serait du non-travail parce qu'on ne verrait pas les personnes travailler physiquement devrait disparaître. Or travailler ce n'est pas que déployer une gestuelle productive. En effet, le travail de production engage aussi l'intelligence. Le lean ne prend donc en compte que le travail visible, et lorsqu'on ne voit pas travailler, dans tous les interstices de cette organisation qui la rend humaine et qui permettent d'apporter une contribution invisible en se coordonnant, en délibérant, on le détruit.



En fin de compte, on empêche tous les systèmes de « respiration » de l'organisation du travail qui permettent de « l'habiter humainement » pour y travailler ensemble. Les travailleurs sont conduits à supporter seuls les inadaptations et incohérences des moyens de travail technique et organisationnels. Et pour cela, ils ne peuvent que le prendre sur leurs ressources individuelles et ne le faire que dans l'invisibilité la plus complète. Et ils ne pourront pas en parler, car ce travail-là ne pourra être mis en discussion puisqu'il n'existe pas.

### **Le lean pire que le taylorisme**

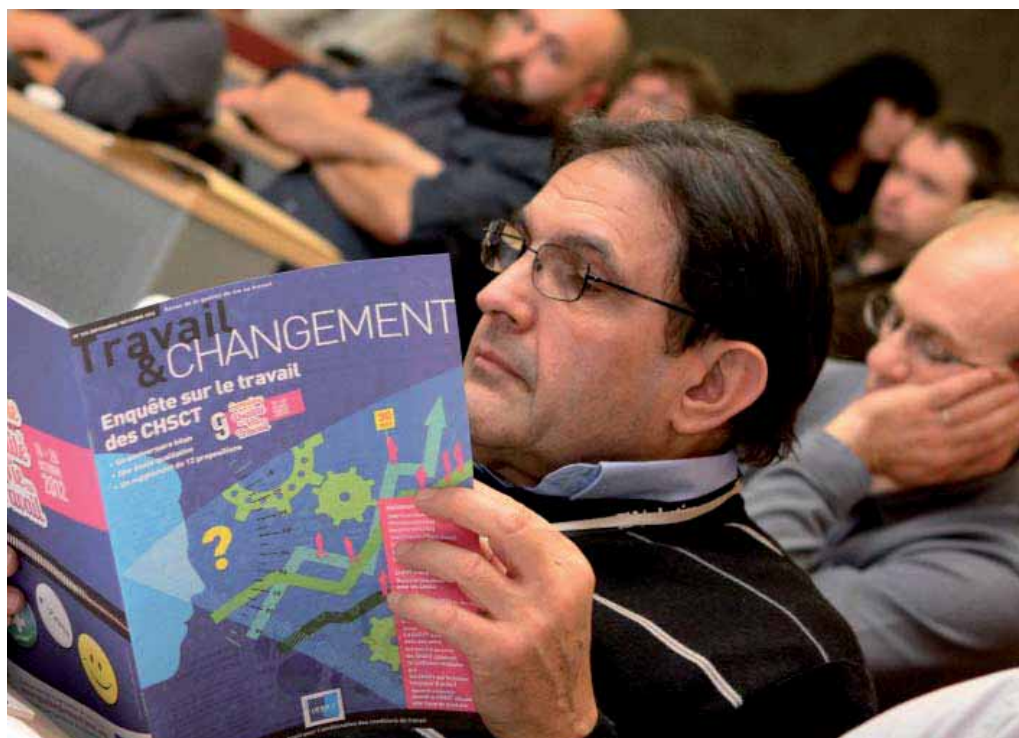
Les organisations en lean n'offrent pas de meilleures conditions de travail que les organisations tayloriennes. Une étude a été réalisée par la fondation européenne pour les conditions de travail en 2009, qui montre qu'il n'y a pas d'amélioration du lean par rapport aux contraintes du travail taylorisé, et en plus les conditions de travail physiques sont souvent plus risquées du côté des charges lourdes. On peut constater qu'il y aurait moins de charges pénibles et de contraintes répétitives des mains et des avant-bras. Et bien qu'il y ait moins de mouvements répétitifs, il y aura plus de troubles musculo squelettiques (TMS), ce qui veut dire que les TMS ne sont pas seulement issus de la répétitivité, de la gestuelle et des contraintes articulaires mais sont aussi liés à la disparition, à l'effondrement du soutien social, de la possibilité de l'entraide professionnelle. Dans ce travail tellement densifié et ne permettant plus de marges de manoeuvre, même si on diminue les contraintes articulaires, à la fin le seul endroit où pourra s'exprimer l'insupportable du travail ce sera du côté du corps qui n'en peut plus, de l'usure physique. C'est ainsi que naissent les « pathologies de surcharge ». Dans le cadre du lean, les travailleurs perdent la capacité de prendre soin de leur propre santé parce que pour pouvoir tenir les cadences, il faut être surengagé dans le travail et arriver à instrumentaliser tout son fonctionnement mental, pour perdre la capacité réflexive, la rêverie, l'évasion psychique, conduite humaine par excellence, mais qui ralentirait notre propre productivité immédiate. En somme pour tenir, le lean produit l'amputation de notre fonctionnement psychique : le droit de penser, de rêver, de se laisser aller pour que tout le fonctionnement de l'intelligence soit essentiellement cognitif, au sens de l'intérêt technique de la production. C'est un déploiement de l'intelligence qui nie ce

qu'est l'intelligence humaine, qui se déploie aussi du côté du social, aussi de « l'intelligence sensible » que nous avons incorporée. Donc, le lean n'est pas une amélioration du taylorisme mais va plus loin encore dans l'aliénation. Le taylorisme allait au bout de sa finalité, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas d'engagement de l'intelligence dans le travail productif, mais uniquement un engagement physique. La réalité est évidemment tout autre. Or le lean fait croire qu'il permet le déploiement de l'intelligence, mais en réalité il l'embrigade, la contraint et la dévoie. Il n'existe pas à l'heure actuelle de grande enquête qui permettrait de mesurer les effets du lean sur la santé. Par contre, les contraintes de travail rencontrées dans le lean et analysées par des enquêtes nationales, renvoient à un corpus de connaissances de ces contraintes extrêmement nourries concernant leurs effets sur la santé. Donc, si on prend les contraintes du lean, on peut donc en déduire les effets pour la santé qui vont arriver. Maintenant, nous sommes sur un terrain connu. Il y a les TMS, les pathologies articulaires et rachidiennes (tels que sciatique ou mal de dos, qui pour ces derniers ne sont pas reconnus comme maladies professionnelles), les pathologies cardiovasculaires comme l'hypertension, l'infarctus du myocarde.

### **On rencontre dans le lean tous les effets des psychopathologies du travail**

On a commencé à appréhender socialement en France les causes des psychopathologies du travail à travers

le harcèlement moral et en Allemagne à travers le « mobbing » le phénomène bouc émissaire. Chaque pays a sa propre terminologie en la matière. Cela a donné lieu à l'explication des causes du harcèlement moral professionnel par la structure de personnalité du pervers narcissique par MF Hirigoyen. Elle est erronée dans la mesure où elle focalise sur des individus en oubliant de parler de l'organisation du travail qui permet ou favorise ces « dérapages » à partir de structures psychiques qui perdent un cadre de « contrôle », au profit d'intérêts stratégiques d'entreprises. Les dérives organisationnelles ne sont pas dues aux dysfonctionnements psychiques de certains chefs. Par contre, il y a certainement des chefs qui sont choisis par rapport à des réorganisations productives pour les faire déraiper sur leur structure perverse. On les appelle des killers, et environ 20% des réorganisations leur sont confiées. Pour les repérer c'est assez simple, un chef normal reste trois à quatre ans, un killer part au bout de deux ans. Ensuite, il faut l'évacuer pour qu'il aille exercer sa nuisance ailleurs... Nous avons donc les TMS, les risques psychosociaux (RPS), et puis on a les pathologies cardiovasculaires. Au Japon, on parle de karoshi, c'est un effondrement cardiovasculaire. En tout cas, ce qui est sûr, c'est que les pathologies cardiovasculaires liées aux contraintes d'organisation du travail sont démontrées en France et au niveau international depuis au moins trente ans. L'hypertension a à voir avec les contraintes professionnelles. L'ensemble des pathologies cardiovascu-



lares s'explique pour plus de la moitié par les contraintes externes, le stress psycho-social dans lequel rentrent les RPS, et non pas alors par le cholestérol et le tabac. S'il y a une différence de 7 à 8 ans entre les cadres supérieurs et les ouvriers et employés, cela s'explique pour partie par le travail et les inégalités sociales qui s'y nouent. Les inégalités sociales de santé existent donc et sont un problème majeur de santé publique. Et parmi elles, les morts évitables se trouvent principalement dans les pathologies liées à la différence d'exposition sociale. La prévention doit se focaliser sur les maladies évitables. Les conditions de travail en sont la principale source.

### **Travailler, c'est faire ce qui n'est pas prévu par l'organisation du travail**

La santé c'est avoir les moyens de prendre ses affaires en main. Ou bien je peux construire quelque chose avec les autres, sous le regard des autres dans une tradition de valeurs, ou bien je ne le peux pas. On peut donc construire sa santé au travail ou la perdre. La santé a donc à voir avec les déterminants sociaux, elle se construit essentiellement au travail et on la perd aussi au travail. Le syndicalisme est malmené à chaque crise économique par le fait que tout le débat pour l'emploi masque le débat sur le travail. C'est pourtant le débat sur le travail qui porte le débat sur la santé. Le débat sur la santé, c'est finalement le débat sur le contre-pouvoir, sur la citoyenneté. Et ce qui se joue dans ce débat sur le lean, c'est la structuration de notre société.

Parce que, qu'est-ce qui fait qu'on est en bonne santé ? On s'adosse à la fois à l'économie du désir (d'après Freud) et qui concerne l'intime, les rapports affectifs, et à l'économie du travailler : ce que l'on fait avec les autres sous leur regard pour construire sa santé. Sur ce terrain-là qui est éminemment social, c'est là qu'on doit intervenir. Et on doit le faire dans le pire des endroits où il y a la négation de la citoyenneté et la négation des contre-pouvoirs, l'espace salarial. Or avec la Gauche au pouvoir en crise économique, on constate qu'elle ne sait plus du tout ce qu'est le travail. Et quand il s'agit d'instrumentaliser le travail des hommes du côté de l'emploi au nom du soi-disant bien commun et de la bonne conscience, il n'y a pas beaucoup de différence avec la Droite, car dans les deux cas on ne pose pas la question du travail !

La construction de la santé au travail dépend donc des marges de manœuvre. Or le lean supprime toutes les marges de manœuvre et instrumentalise les gestes et l'intelligence au travail. Le lean met en concurrence et individualise ce qui affaiblit considérablement les collectifs de travail. Structuellement, le lean méconnaît que travailler, c'est travailler ensemble.

Ce qui est fondamental aujourd'hui du côté de la souffrance au travail, c'est la crise du sens du travail. Lorsqu'il y a des personnes qui ont envie d'être reconnues pour leur contribution, et qui découvrent au bout d'un ou deux ans, qu'elles ont participé à leur propre exploitation et surtout à leur propre aliénation professionnelle, tout d'un coup il y a un effondrement du sens.

### **Le lean individualise, intensifie et instrumentalise**

Le lean individualise parce qu'il structure la mise en concurrence dans l'entreprise. Il va aussi agir sur la sous-traitance. Cette sous-traitance, c'est l'irruption du droit commercial à l'intérieur du droit du travail. Ce droit commercial arrive à créer des césures sur les solidarités et les acquis sociaux et de contre-pouvoir. Le lean permet que le principal donneur d'ordres va instrumentaliser le travail des sous-traitants sans aucun contre-pouvoir. Et il précarise les structures avec des organigrammes vides de sens, la perte de repères et des obligations de résultat. On voit donc s'effondrer les collectifs de travail ainsi que les repères communs dans le travailler ensemble. Des organisations individualisent à l'extrême et mettent en place des horaires atypiques, de la mobilité, du travail du dimanche etc. Et si il y a des réfractaires on les met dehors, puisque c'est aussi un système qui est pensé pour éjecter les moins productifs.

Le travail est intensifié en densifiant. C'est la suppression des stocks, des déplacements etc. C'est fixer des objectifs sans référence à la réalité du travail. Ce sont les groupes de travail où la direction essaie de prendre tout ce qui est utile au fonctionnement trivial et technique, pour une opérationnalité rapide pour agir sur les moyens productifs. Mais il n'y a jamais de travailler ensemble qui soit discuté. C'est la logique du juste à temps qui intensifie et densifie. Or avec n'importe quel travail qui densifie et supprime les espaces de respiration, il est certain que l'on va aggraver la santé. C'est en effet dans les espaces de respiration que l'on peut avoir de la souplesse par rapport aux aléas. Ce sont aussi les moments où se structure et se construit le collectif de travail. Dans ce procès d'intensification, il y a le renforcement des contraintes temporelles. Il y a une augmentation extrêmement importante de la charge mentale et de la mobilisation de l'attention. Et le grand piège, c'est que le lean va permettre de déployer un activisme professionnel. C'est-à-dire qu'il va engager les gens au point qu'il va leur devenir coûteux de moins travailler. Ce sur-engagement dans le travail va faire perdre la capacité de prendre le minimum de distance pour pouvoir réfléchir et faire le bilan. On perd la capacité d'entendre son corps, ses douleurs et de pouvoir ralentir un peu la cadence.





Enfin le dernier point très spécifique au lean, c'est l'instrumentalisation. Le lean « agit » le travailleur, c'est-à-dire qu'il devient un pantin. Ce sont toujours les mêmes techniques autour de l'esprit d'entreprise, de la stigmatisation des salariés qui n'acceptent pas la « norme unique ». L'organisation lean va prendre toute la surface visible et appréhendable dans la personne. Il n'y a plus d'espace pour la visibilité de ce que je fais réellement, concrètement dans mon travail. Les sujets disparaissent et deviennent de purs objets de production. On est donc écartelés entre les injonctions paradoxales : devoir faire une chose et son contraire vite et bien ! Cela tend énormément les relations hiérarchiques. Parce que ce qui arrive par rapport aux agents qui agissent sur le terrain est vécue de même par la hiérarchie confrontée elle-même aux mêmes difficultés. Celle-ci censée être au plus près du terrain va être en réalité au plus près des coûts du terrain et au plus loin du travail du terrain. Ceci fait que cette organisation va aggraver les problèmes de déficit de la reconnaissance.

### **Pour repérer les risques :**

1- Il faut s'interroger pour savoir s'il y a des troubles des relations professionnelles du côté du vécu des personnes, de la dignité, de vécu de discriminations, du vécu d'injustices, de harcèlement, de maltraitance professionnelle, de l'isolement avec la destruction des collectifs de travail.

2- Voir s'il y a des signes de déstabilisation des groupes de travail. C'est assez facilement appréhendable quand il n'y a plus de convivialité. Il peut y avoir des conflits entre personnes qui vont commencer à émerger avec le processus de bouc-émissairisation. Lorsqu'il y a des activités qui développent l'activisme professionnel avec des gens de plus en plus engagés, le niveau de contrainte et d'auto contrainte s'accroît. Et il y en a toujours qui ne peuvent pas suivre ce rythme. Et celles-là vont être bouc émissairiser en arrivant à les rendre responsables des difficultés d'autrui. Pour ceux qui arrivent à tenir, les autres qui peinent ou résistent sont ceux qui cassent la possibilité de produire ensemble. On voit ainsi apparaître le risque de la violence contre soi, contre les outils, entre les travailleurs. Et dans ce cadre, on peut avoir une augmentation des accidents du travail. On peut avoir des altérations qui pèsent sur l'interface entre la vie professionnelle et la vie privée. La violence

peut se répercuter dans la famille des salariés. On perd la rationalité et les repères.

### **Pourquoi le lean ne rend pas tout le monde malade**

Lorsqu'on a des organisations du travail qui malmènent autant les personnes on pourrait penser que tout le monde va tomber malade. Mais ce n'est pas le cas et jamais une majorité n'arrive à tomber malade de la pire organisation du travail. Parce que la condition humaine est telle qu'une majorité se défend toujours contre ce qui est insupportable. Il se met donc en place de nombreux mécanismes inconscients défensifs psychiquement tels que l'hyperactivité professionnelle, mais la démobilisation professionnelle est aussi une activité défensive. Toutes ces défenses collectives ou individuelles - dont la bouc émissairisation pour stigmatiser les travailleurs les plus faibles - vont empêcher de basculer dans la psychopathologie ou les maladies somatiques, vont structurer l'aliénation sans que l'on s'en rende compte. Ce n'est pas la santé qui est atteinte, mais le rapport des hommes à leur travail. Et c'est pour cela que tout le monde ne s'effondre pas dans la maladie. Mais pour ceux qui s'effondrent, il y a deux types d'issue à l'effondrement : il s'agit soit d'effondrements somatiques (TMS, cardiovasculaires...), soit des psychopathologies. Et puis, il peut y avoir des basculements paroxystiques (on pète les plombs par des manifestations hystériques, de violence...). Des situations qu'il faut tendre à faire reconnaître en accidents du travail.

Selon les théories de la psycho-dynamique du travail, l'identité au travail se joue sur la scène du travail sur laquelle il y a aussi les autres. Travailler, c'est travailler ensemble, c'est faire ensemble. On est toujours évalué sur ce que l'on est et pas sur ce que l'on fait. Ce que l'on fait ensemble. Travailler, c'est transformer le réel dans une tradition de valeurs techniques et humaines. Il n'est pas anodin que les entreprises fassent tourner tous leurs cadres tous les deux, trois à quatre ans. Et ce pour ne pas rester dans une tradition de valeurs humaines et morales construite à laquelle on émarge et qu'ils devraient prendre en compte. Travailler, c'est travailler sous le regard des autres dans un cadre de valeurs partagées. Et de cette transformation du monde j'attends une reconnaissance symbolique qui va être déterminante pour la construction de mon identité professionnelle. Donc,

sur la scène du travail, je construis mon identité parce que mon travail peut être reconnu. On s'engage dans le travail parce qu'on a besoin de cette reconnaissance symbolique du travail. La mobilisation dans le travail est pulsionnelle, besoin vital pour m'accomplir. C'est un besoin vital totalement irrationnel en quête de reconnaissance du regard de l'autre. Il y a deux types de jugement sur la reconnaissance : ce qu'on attend de la hiérarchie et du client qui reconnaissent notre utilité et ce qu'on attend de ses pairs en termes de règles partagées sur le beau-travail et de reconnaissance de ma singularité professionnelle dans ce collectif de règles et de valeurs. La reconnaissance se trouve donc dans le registre du faire. Or les évaluations des performances sont toujours dans le registre des comportements, le registre de l'être. Tout le management moderne néglige le faire, le travailler et le travailler ensemble. Il juge les gens sur l'être et jamais sur le faire. Or le travail c'est exactement le contraire : c'est qu'est-ce que je fais. Ce qui fait que ça ne marche pas aujourd'hui, c'est quand la dynamique de reconnaissance est coupée : ce qu'on appelle l'aliénation sociale. Les raisons de la quotidienneté de la souffrance au travail, l'aliénation sociale, c'est quand la contribution est coupée du regard des autres et ne peut s'inscrire dans une histoire humaine technique et sociale. Il y a aussi un deuxième type d'aliénation culturelle, c'est la coupure des relations professionnelles d'avec le réel. C'est ce que produit le lean management avec l'aliénation culturelle : il réinvente le monde mais il est déconnecté du réel. C'est un fonctionnement « sectaire », ce qu'est cette organisation en lean ! Il y a donc une grande partie des travailleurs qui sont aliénés socialement, par une faible minorité de salariés qui sont aliénés culturellement. Les dangers du lean, c'est que l'on peut emmener des travailleurs vers l'aliénation culturelle en leur faisant porter la mécanique aliénante du lean. On peut donc avoir des organisations où les procédures ne reconnaissent pas la réalité du travail. Si en plus, structurellement la façon dont on met en place la procédure va isoler les travailleurs par rapport aux autres, cela en rajoute une deuxième couche. Et une troisième couche consiste à mettre en œuvre un système de mise en compétition, d'isolement des travailleurs, de bouc émissairisation, ce qui donne à la fin une aliénation sociale ou culturelle. Il en résulte que les organisations où

mon travail n'est pas reconnu ou s'il est isolé, ou si ma contribution ne peut pas être reconnue par les pairs ou la hiérarchie, ne peuvent être que des organisations délétères.

### **Les causes des risques psychosociaux**

Un collègue d'experts a trouvé six causes reconnues par tous pour définir les RPS. Il y a tout d'abord la charge de travail, mais ce qui est moins acquis, ce sont les exigences émotionnelles avec la facticité des émotions. Le management en lean est dans la facticité totale du comportement. Un certain nombre de collègues qui y croient et s'engagent dans le lean, n'ont dans un deuxième temps aucun autre choix que de mimer un engagement émotionnel. Or la facticité des émotions est extrêmement délétère. Dans de nombreuses activités professionnelles on est obligés de s'instrumentaliser soi-même pour arriver à faire son propre travail. Le troisième type de contraintes concerne l'autonomie et les marges de manœuvre. La suppression des espaces de respiration a des effets délétères. De nombreuses études ont montré qu'à un moment, même si c'est très dur, mais qu'il reste une communauté d'appartenance, une solidarité, un regard compréhensif des collègues sur la douleur vécue par rapport à des causes communes, je ne m'effondrerai pas. Mais s'il n'y a plus la compréhension d'une cause commune je m'effondrerai faute de communauté d'appartenance. C'est le soutien social qui «tamponne» la surcharge ou le défaut de marge de manœuvre dans le travail.

Le cinquième point, ce sont les conflits de valeurs. Le lean produit une instrumentalisation exclusivement technique des contributions. Pour le lean, le reste n'existe pas, tout ce qui fait débat dans les organisations du travail sur les finalités, la façon de faire, ce qui se passe de façon invisible. Alors pour travailler, on peut être amené à devoir faire ce qu'on réprouve – c'est ce qu'on appelle la souffrance éthique –. La souffrance éthique qui génère la honte peut être très profondément délétère. Le dernier point, c'est l'insécurité de l'emploi.

Mais si on parvient à provoquer la libre parole de groupes de travailleurs sur ces six thèmes - où ils s'exprimeront sur cela sans avoir une hiérarchie qui va les contraindre ou les espionner - le contre-pouvoir nécessaire aura gagné beaucoup par rapport à tous les glissements que peut provoquer le lean. La façon dont ces contraintes peuvent

s'articuler pour provoquer des effets psychopathologiques va générer la peur de ne pas y arriver. La peur et la honte sont à l'origine d'une grande partie des psychopathologies.

### **Les nouveaux modes de management structurent l'isolement**

Cela existait dès le taylorisme pour empêcher la résistance collective. Les organisations patronales ont pour objet de délier le travail collectif, tout en sachant que travailler, c'est travailler collectivement. Le problème, c'est que les répercussions de ces organisations du travail individualisantes vont avoir pour effet de générer des vécus extrêmement individualisés. Ceci entraîne des pathologies de la solitude. Ce qui fait que par rapport à la nécessité de mener des actions, il faut avoir à l'esprit qu'il ne faut pas en rajouter par rapport aux mécanismes qui aggraveraient la solitude. La médicalisation excessive ou la psychologisation excessive ou la victimisation, toutes choses qui clivent par rapport à la communauté d'appartenance et la compréhension du travail pourraient avoir des effets délétères relativement importants. Pour le syndicat, lorsque des gens ne vont pas bien, il faut renforcer la solidarité collective. Ce qui est commun, ce sont les causes : le vécu est diversifié selon les histoires humaines de chacun. La prévention consiste donc à parler des causes communes avant les effets éclatés et diversifiés. Enfin, le dernier point qui est extrêmement délétère, c'est que des organisations peuvent conduire à devoir mal travailler, ou à tolérer, ou à devoir participer à des «saloperies». Quand les organisations du travail génèrent de la honte, voire de la haine par rapport à soi-même, effectivement on n'est pas loin du passage à l'acte et du risque suicidaire.

### **Les quatre catégories des psychopathologies du travail**

#### **I - Les souffrances invisibles**

■ Les troubles du raisonnement : Evidemment, il faut arriver à les repérer. Quand un travail instrumentalisé prend la tête, ça peut me faire raisonner à vide, raisonner à l'envers. Je peux dans un certain secteur de mon fonctionnement cognitif raisonner comme un âne. Et ce tout en continuant à côté, dans ma vie sociale et personnelle, à avoir un comportement tout à fait normal. Les troubles cognitifs se repèrent

mais il faut en identifier les causes communes.

■ Le deuxième piège psychique, c'est l'hyperactivité. Il devient coûteux à un moment de lever le pied par rapport à la façon dont le travail m'entraîne, car je suis obligé de m'instrumentaliser en permanence pour arriver à tenir des rythmes inhumains. Donc, l'activisme professionnel va me piéger. Dans ce piège, je m'interdis de laisser mon esprit vagabonder. Le fonctionnement cérébral va donc être exclusivement instrumentalisé par rapport au travail. A ce moment-là, je perds la capacité de m'écouter moi-même, de prendre soin de ma santé. Cela peut donc se retourner contre moi.

■ Le stade ultérieur, ce sont les pathologies de surcharge. A force de faire rideau à ce que je ne peux plus me permettre de penser, cela m'empêche de prendre en compte les douleurs de surcharge, d'usure, de fatigue. Or, il faut s'écouter soi-même et ses douleurs pour prévenir les TMS.

■ Le dernier point est le harcèlement professionnel. Je préfère parler de maltraitance organisationnelle pour ne pas se faire piéger par le cadre juridique beaucoup trop restreint du harcèlement professionnel. Si on veut faire du juridique, dans ce cas il vaut mieux faire du pénal contre l'employeur avec la mise en danger d'autrui. Le CHSCT trace des choses et à un moment va au pénal. On ne sait pas qui va se tuer, mais ça va arriver. Et quand ça dérape, il y a vraiment intérêt à tracer. La maltraitance organisationnelle est donc une pathologie de la solitude. Et c'est quand on est « bouc émissarisé » que l'on a réellement besoin du soutien d'autrui. Les bureaux syndicaux n'ont pas pour autant vocation à devenir des bureaux des pleurs. Il faut évidemment une empathie par rapport aux collègues, mais le meilleur service à leur rendre ce n'est pas de pleurer avec eux, mais de faire cause commune sur des contraintes communes et d'arriver à les rendre visibles. Le tract syndical doit pouvoir arriver à raconter les histoires des collègues du point de vue collectif afin que chacun se reconnaisse dans des causes professionnelles communes. Ce faisant, on commence à mettre les questions du travail sur la table.

■ La dernière souffrance, la plus terrible est la souffrance éthique. Elle porte une impossibilité de penser ce qui fait souffrir parce que j'ai participé ou laissé faire des « saloperies ». La question de la honte est totalement délétère. Pour



ne pas tomber malade, de façon involontaire on peut déployer des stratégies défensives. C'est à la fois efficace parce que je ne tombe pas malade, mais c'est dramatique parce que cela participe à notre aliénation à l'insu de notre plein gré. Cela va nous empêcher d'agir pour transformer le monde. La parade consiste à arriver à dévoiler les contraintes collectivement lorsqu'elles ont des significations communes pour les personnes qui les vivent ensemble.

## II - Les dépressions réactionnelles professionnelles

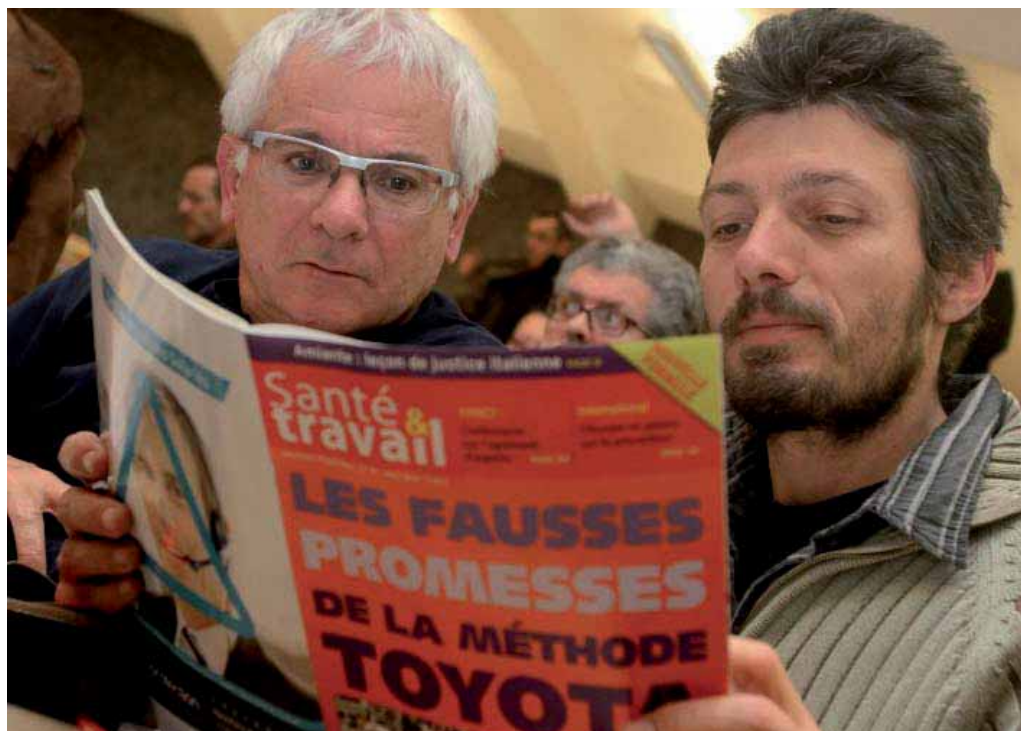
Ces dépressions n'ont rien de spécifiques par rapport à d'autres causes de dépression. Mais à un moment ce qui est dramatique dans leur évolution, c'est que je vais penser que c'est moi qui suis responsable de ce qui m'arrive. L'ennemi c'est moi et non pas le travail qui l'a générée. Et si c'est moi, je peux penser qu'il serait plus simple de retourner la violence contre moi-même qui aurait fauté ! La dépression est donc un mécanisme extrêmement dangereux. Il y a plusieurs niveaux de dépressions. Le soutien social, la solidarité active des collègues, le fait de garder l'accroche professionnelle, de permettre aux personnes de trouver une cause commune sont essentiels, car ce ne sont pas les médicaments qui vont permettre de reprendre la main. Elles peuvent au mieux passer le cap où je perds totalement la capacité de me préserver.

## III - Les psycho-traumatismes, les syndromes psychiques post traumatiques.

C'est une catégorie psychiatrique qui existe dans la nomenclature psychiatrique et il est médicalement facile à utiliser. C'est le seul qui soit à peu près efficace en matière d'accident de travail. En fin de compte, toute personne qui « pète les plombs » au travail est victime d'un syndrome de stress post-traumatique (PTSD) qui se déclare en accident du travail. Peu importe si ça ne laisse pas de trace à moyen terme. Il faut repérer un événement professionnel et ultérieurement un effet pour la santé, même hors travail. Sinon, le risque est de voir émerger les dépressions professionnelles si le processus délétère n'a pas de visibilité sociale. Et pour les faire reconnaître en maladies professionnelles, c'est extrêmement difficile. Il faut alors avoir une incapacité professionnelle permanente (IPP) supérieure à 25%, ce qui correspond à quelqu'un qui ne peut plus travailler.

Dans ces situations, il faut se méfier des plans de prévention médicale que l'employeur pourrait faire avaliser par les CHSCT en faisant venir par exemple des cellules d'écoute psychologiques. Ce sont souvent des contrats passés avec des cabinets plus ou moins fiables qui font un faux exercice médical. Le mieux est de porter plainte pour exercice illégal de la médecine en entreprise si les interventions de soins ne sont pas effectuées sous la prescription ou l'autorité du médecin du travail. Les syndicalistes sont moralement responsables de la santé de leurs collègues. Si des psychologues interviennent dans l'entreprise dans des entretiens individuels sans référence au code de la santé publique, s'ils n'interviennent pas à la demande du médecin du travail et sous son contrôle vous êtes aussi responsables. Il y a un procureur de la République. L'employeur n'a pas le droit de prescrire des soins au sens du code de la santé publique dans l'entreprise. Ils ne peuvent être pratiqués sous son injonction ou sa subordination.

risque est donc plus important pour les militants que pour le reste du salariat. On a donc un devoir par rapport aux collègues de persister à construire une solidarité commune qui ne s'effrite pas devant la maladie dont il faut laisser la responsabilité de la prise en charge aux professionnels. Si le collègue pense qu'il a failli, alors peut être qu'il ne s'agit que d'une demie faillite portée collectivement. Il n'y a aucun espoir de pouvoir repérer à l'avance les collègues qui pourraient se suicider. On ne peut le prévoir individuellement, cependant, si vous arrivez à concerner suffisamment vos médecins du travail pour leur demander de faire une veille médicale collective sur ce qui fait souffrance dans les petits collectifs de travail, on peut être assez prédictifs. On peut reprendre la main en mettant sur la table des éléments qui sont fournis du côté de la santé à condition de réussir à intégrer les médecins du travail dans le système d'alerte médicale qui est de leur responsabilité. Et si un drame arrive, dans les dossiers médicaux, il peut y avoir des traces qui



## IV - La crise suicidaire

Contrairement à ce qu'on croit, ceux qui mettent fin à leurs jours sont parmi les plus mobilisés dans leur travail. Et les militants syndicaux sont considérablement plus vulnérables que les travailleurs ordinaires parce que la question du soutien social, de la responsabilité et des valeurs éthiques est très largement portée par ces militants. Lorsqu'on est débordé par un mécanisme psychopathologique, on pense qu'on a nous-mêmes failli. Le

peuvent servir de base à des actions juridiques ultérieurement.

Quand le lean se déploie avec les impacts sur le travail de l'individualisation, de l'intensification, de l'instrumentalisation et de la réduction des marges de manœuvre et que ça va être renforcé par des mécanismes d'isolement, il y a l'enjeu syndical majeur de solidarité et d'arriver à mettre ces difficultés en débat auprès des travailleurs.

Le lean fait des groupes de travail ponctuels totalement instrumentalisés

du côté de la rationalité technique instrumentalisée à court terme. Il faut que les syndicats gagnent des espaces de discussion sur le travail en toute liberté, et sans que ces discussions soient piégées par la dynamique d'interroger individuellement l'employeur sans le cadre protecteur du droit et de la représentation collective. Entre les deux, il faut la médiation des représentants du personnel, des CHSCT. Ce qui a tué les lois Auroux, c'est qu'il est sorti des choses sur le travail et ça a piégé les travailleurs sur le questionnement individualisé, sans le soutien du droit du travail, avec un employeur qui n'avait pas de marge de manœuvre. Ce dont a charnellement besoin le CHSCT, c'est de comprendre la réalité des difficultés dans le travail de façon à pouvoir nourrir l'action syndicale.

### Le rôle du médecin du travail

Comme dit plus haut, le médecin du travail peut opérer une identification des risques, une veille médicale. Il prend en charge les personnes en toute indépendance. Il rédige des certificats médicaux avec lesquels on peut aussi faire du médico-légal et du pénal. Il est aussi censé produire des éléments collectifs dans la fiche d'entreprise et dans le rapport annuel d'exercice médical. Depuis juillet 2001, le devoir d'alerte du médecin du travail est juridiquement formalisé. Un syndicat doit normalement avoir une discussion avec le médecin du travail pour faire valoir ses besoins en terme de soutien médical. Si le médecin du travail ne fait pas de veille médicale et n'a jamais fait d'alerte de sa vie, on est en droit de tracer ce défaut d'assistance et éventuellement d'exprimer de la défiance par rapport à ce médecin en CHSCT ou CE, voire toute autre forme juridique engageant sa responsabilité individuelle pour laquelle l'indépendance de son action lui est réglementairement reconnue. »

## Débat



**Dominique Perrot** (Renault Technocentre Guyancourt) confirme que les syndicalistes ne sont pas à l'abri des risques psychosociaux. Le problème est qu'on fait des constats sans aller voir le travail. Il faut que les élus et la CGT s'occupent de la manière dont ils travaillent pour dégager des revendications. On s'est coupé de la base et il importe de se recentrer sur le salariat.

**France Boulay** (Dassault Le Bourget) témoigne de l'isolement croissant vécu dans le secteur de la maintenance aéronautique. Ceci a des répercussions en termes de mal-vivre et ne permet plus aux salariés de se reconstituer socialement. Moins on discute, moins on va à l'action et moins on se syndique.

**Marcelo Karaguilla** (Ericsson Massy) témoigne de la difficulté d'agir face au lean. « Dans un secteur approvisionnement, les gens étaient épuisés par la charge de travail. On a essayé de comprendre pourquoi et on a lancé une alerte DP. La direction a cependant ignoré la démarche et les salariés ne se sont pas mobilisés. On voit que l'individualisation fragilise. Il s'agit donc d'agir collectivement. L'inspection du travail a été saisie mais pour l'heure n'a pas réagi ».

**Eric Robillot** (EADS Suresnes) relate une tentative de suicide à Toulouse qui n'a même pas donné lieu à une déclaration en accident du travail. Comment agir si l'intéressé ne le fait pas ?

**Dominique Huez** répond que les médecins du travail doivent assurer une

traçabilité et qu'ils ont à cet égard une responsabilité juridique.

**Armelle Bruant** note que l'absence de reconnaissance fait problème et que la bataille pour la reconnaissance des qualifications est essentielle. C'est un coin enfoncé dans les organisations lean qui vont au-delà du travail en portant une autre conception de la société.

**Dominique Huez** estime que la reconnaissance des qualifications est effectivement utile mais pas suffisante et que la notion de reconnaissance comporte d'autres dimensions telles que la reconnaissance des pairs.

**Fabien Gache** (Renault Le Mans) revient sur comment faire pour s'intéresser au travail. Souvent les camarades ont une vision macroéconomique, or il s'agit de mettre en œuvre une méthodologie qui part du travail pour, à partir de là, reconstituer l'action syndicale. Notre travail doit prendre le temps de considérer que l'on ne sait pas. Les gens sont disposés à nous répondre pour cela. On se rend compte que les salariés développent énormément de résistance. On les rencontre et on reformule leur expérience par écrit avec eux. En faisant cela, personne ne peut remettre en question l'expertise du salarié sur son poste de travail. C'est à ce niveau que l'on peut mettre le doigt sur les gâchis économiques. Et dans ce cas, d'une part la direction ne peut contester qu'il y a un problème, et le salarié constate que sa parole a une portée qui fait qu'on va bouger l'édifice. Le management isole pour assurer la



suprématie du pouvoir. La question posée est de savoir si l'organisation du travail doit faire partie de l'action majeure de la CGT ou si elle doit la laisser aux mains des seuls patrons. Par le biais du travail on peut aborder les questions de l'emploi.

**Marianne Gibert** (HP Grenoble) remarque qu'il y a plus de femmes que d'hommes qui craquent. Chez HP, on souffre d'injonctions paradoxales : par exemple, il faut être un manager heureux. On peut donc en conclure que si on est un manager malheureux, on est un mauvais manager. Il y a aussi la précarité de l'emploi qui joue, avec la permanence d'une précarité subjective pour tous. Concernant le traçage par le médecin du travail, celui-ci n'a pas toujours lieu. Par ailleurs, le fait d'avoir un arrêt de travail pour une dépression professionnelle peut avoir des conséquences négatives. Les personnes ayant eu un arrêt de plus de trois mois peuvent se voir exclues du bénéfice de certaines assurances qui refusent de les assurer.

**Philippe Queulin** invite les CHSCT à faire voter systématiquement une délibération pour que ses élus aient copie de toutes les correspondances entre l'employeur et le médecin du travail.

**Xavier Petrachi** estime que le syndicat doit accueillir et écouter tous les salariés. Cela ne doit pas être du seul ressort du médecin du travail. Le lean oblige les salariés à adhérer à des valeurs qui ne sont pas les leurs. De ce point de vue, un succès a été remporté chez Airbus où le syndicat a fait condamner le système d'évaluation par le tribunal. Le fait d'aller au tribunal pour lutter contre le lean management est légitime. Par ailleurs, la méthode de la recherche action menée chez Renault manque encore de publicité. Il faudrait adopter le principe de la déployer partout parce que c'est la méthode de lutte syndicale que nous impose le lean.

**Emmanuel Sampietro** (Aircelle Le Havre) invite à être vigilants. « Le lean s'assimile à une dérive sectaire. Aujourd'hui on forme les sous-traitants en les obligeant à appliquer ces méthodes sous peine de ne plus travailler avec le donneur d'ordres. Le lean comporte en soi un projet de société. Il faut que la CGT diffuse largement l'information des conséquences néfastes de cette méthode. Chez Aircelle, il y a eu un suicide d'un cadre de haut niveau. Nous

estimons que sa mort est directement liée au travail, même si la direction s'est empressée de prétendre qu'elle était liée à des causes personnelles. Nous avons donc déclenché une expertise. CE et CHSCT sont complémentaires dans cette affaire. Nous sommes actuellement sur le rendu de cette expertise. Nous constatons que nombre de techniciens et cadres sont dans le sur engagement avec le lean, pour autant c'est une culture du challenge et ils ont peur de critiquer par crainte d'être mis de côté. Mais en même temps qu'il y a des sur engagés, il y a aussi du sous-engagement. Il faut faire comprendre qu'avec le lean tout emploi industriel est désormais menacé en France ».

**Stéphane Lovisa** considère que le rôle des syndicalistes est de faire reculer l'aliénation et d'organiser la riposte. Cela passe par l'écoute des salariés.

**Serge Journoud** Certes il y a la capacité d'attraction du Lean, de ses promesses, tant auprès des directions (avec des gains de productivité) que des salariés (avec une possibilité de partager l'expérience acquise), qui rend plus difficile sa remise en cause. Mais les élus ne peuvent pas s'en tenir à une simple dénonciation.

Le LEAN est une des organisations qui posent problème, il y en a d'autres, on l'a vu, et à n'en pas douter, nos employeurs réfléchissent déjà à celles de demain.

Si nous ne voulons pas avoir un coup de retard à chaque fois, la question essentielle sur laquelle il est nécessaire de se pencher, c'est celle du travail,

quel qu'il soit. Il faut s'intéresser à son contenu, à son sens et à sa finalité.

Le travail doit être discuté, dans des espaces différents de ceux proposés par les organisations en place, car les débats sont tronqués. Il faut permettre l'expression des salariés afin d'élaborer (et de défendre) collectivement leur propre vision de l'activité et donc de redevenir acteurs.

Il y a donc nécessité que le syndicat joue son rôle et soit mobilisé à l'écoute des salariés, leur permettant de mettre en avant leur expérience, leur connaissance, leur expertise du travail. Arriver à dévoiler ce qui empêche de bien travailler, pour permettre à l'ensemble des IRP de porter la revendication, avec des exemples concrets. Une revendication qui sera partagée par les salariés.

Ceci n'excluant pas que les moyens juridiques soient aussi utilisés et puissent venir en appui de la démarche.

Dans vos interventions, j'ai noté le besoin de formation, notamment de formations spécifiques sur les organisations du travail. Je vous invite à vous inscrire à celle proposée par la confédération sur le thème des risques organisationnels qui existe depuis plus d'un an.





Partenaires sociaux

PARCE QUE LE DIALOGUE  
SOCIAL EST PRIMORDIAL,  
NOUS NOUS ENGAGEONS  
À VOS CÔTÉS.

**Notre ambition :** accompagner les partenaires sociaux dans la négociation, la mise en place et le suivi des accords collectifs prévoyance, santé et épargne.

**Notre différence :** à travers notre nom, nous plaçons l'humain au cœur de notre stratégie comme de nos actions. Nous entendons mener nos activités et accompagner nos clients en apportant notre regard différent d'acteur paritaire et mutualiste. C'est pour cette raison que notre modèle de développement conjugue l'efficacité économique et l'utilité sociale.

Figurant parmi les tout premiers acteurs de la protection sociale complémentaire, Humanis est issu du rapprochement de deux groupes : **Humanis** et **Novalis Taitbout**.

► **Contactez-nous :** [os-contact@humanis.com](mailto:os-contact@humanis.com)