

Atelier de mise en pratique

« Organisation du travail et management »

MERCREDI 16 MARS 2016 – 11H00 – 12H30

Quelles résistances face au lean management ?

MERCREDI 16 MARS 2016 – 14H45 – 16H45

Quelles résistances face aux organisations du travail mises en place dans le secteur public ?

JEUDI 17 MARS 2016 – 09H45 – 11H45

Quelles résistances face aux organisations du travail mises en place dans les activités de service (médico-social, commerce, banque, etc.) ?

JEUDI 17 MARS 2016 – 14H00 – 15H15

Comment passer d'une souffrance ou d'une résistance individuelle à l'action collective ?

Toutes les sessions de cet atelier devaient être abordées en posant la question des « résistances » : résistances face au Lean Management (session 1), résistances face aux organisations du travail dans le public (session 2) ou dans les activités de service (session 3), et dans le passage d'une souffrance individuelle à une action collective (session 4). Mais un état des lieux préalable des situations en fonction des différents secteurs d'activité, du privé et du public, s'est vite avéré incontournable. D'où l'organisation de ce compte rendu en deux temps :

1°) État des lieux de l'organisation du travail et du management dans les différents secteurs d'activité du privé comme du public

2°) Propositions de résistances et de luttes au regard des constats

Les « (n°) » correspondent aux différentes sessions de l'atelier.

État des lieux et conséquences sur la santé

La domination idéologique et rhétorique

Le mythe de la participation des travailleurs

- (n°1) Constat d'une « démarche faussement participative » (Inspection du travail) et manipulatrice : si la participation est présentée comme une occasion d'« accroître ses compétences » c'est pour mieux masquer la question des difficultés réelles rencontrées dans le travail. (*Pôle emploi*)
Exemple : faire grand bruit d'une décision prétendument collective de déplacer une photocopieuse pour la mettre à proximité d'une équipe, ce qui permet d'occulter les difficultés réelles du travail dont les causes relèvent de l'organisation. (*Pôle emploi*)
- (n°1) Le participatif nie les rapports de domination : on fait croire que tout le monde peut contribuer à améliorer les choses alors que les décisions sont déjà prises. (*Inspection du travail*)
- (n°1) Des chargés de mission qui orientent les modes de penser. (*Pôle emploi*)
- (n°1) Le participatif aboutit à nous faire intégrer les contraintes, les objectifs de l'entreprise, qui finissent par apparaître comme une fin en soi. (*Inspection du travail*)
- (n°1) Le participatif conduit le salarié à s'auto-entreprendre. (*Orange*)

- (n° 1) Des méthodes pour promouvoir l'adaptatif sur l'humain : formations cognitives, comportementalistes, PNL, coaching,... (*Inspection du travail*)
- (n° 3) Cas d'un directeur qui emmène son équipe pour un stage commando au Fort des Rousses : les collègues pensaient que c'était une tête brûlée alors que cela ressortait d'un mode de management. (*La Poste*)
- (n° 3) France Télécom a dispensé des formations pour accompagner la vague de mobilité professionnelle à partir de 2006 (du technique vers le commercial) pratique de l'autodafé du métier que l'on exerçait auparavant, pour faire accepter le changement (on s'est aperçu que les formateurs étaient liés à une secte). (*Marie-Thérèse, ex-fonctionnaire de FT-Orange*)
- (n° 3) La domination finit par être acceptée ce qui a comme conséquence de casser l'identité professionnelle. (*Travail social*)

Le lexique managérial

- (n° 1) Nous avons des « contraintes budgétaires » => terrain économique. (*CT*)
- (n° 1) Nous avons affaire à des administrés (ou des clients) « de plus en plus exigeants » => affirmation appuyée sur des enquêtes pseudo-scientifiques : sondages et satisfaction conçus d'avance pour justifier les projets. (*CT, Orange*)
- (n° 1) On doit être « agile ». (comprendre : adaptable, polyvalent, flexible...)
- (n° 3) Le discours qui dit que ce qui arrive est « inéluctable » alors que cela relève de décisions, de politiques. (*Sud CT*)
- (n° 3) Les restructurations sont présentées comme « incontournables » ce qui fait que les gens consentent. (*Pôle emploi*)
- (n° 3) « Facteurs d'avenir » : terme utilisé par la direction pour faire accepter les tournées partagées...

Dispositifs du management et incidences sur la santé et les relations de travail

- (n° 1) Bien que nous n'ayons pas d'objectifs financiers, nous avons également adopté un mode d'organisation du travail destructeur. (*Association nationale de victimes de l'amiante*)
- (n° 1) La logique du management par le chiffre donne lieu à des injonctions et une recherche de résultats à court terme souffrance éthique. (*Travail social*)
- (n° 1) À l'AFPA, une logique marchande s'est mise en place à partir de 2010. Cela se traduit par un conflit idéologique entre salariés, divisant ceux qui sont porteurs de la traditions de la maison et ceux (les nouveaux venus, jeunes) qui jouent le jeu. (*AFPA*)
- (n° 1) Avec l'arrivée du numérique, nous sommes de moins en moins en lien avec les usagers, tout se fait par internet des inégalités de traitement des usagers. (*Pôle emploi*)
Mais certains collègues apprécient argument de l'autonomie. (*Pôle emploi Lyon*)
- (n° 1) On a mis une couche de cadres gestionnaires (agents de contrôle dans les secrétariats) au-dessus des contrôleurs pour normaliser l'organisation du travail. Des réunions périodiques ont lieu où l'on parle par exemple de « bonnes pratiques » pour envoyer des mail. Cela donne lieu à une intensification du travail. (*Inspection du travail*)
- (n° 1) On nous demande d'abandonner la proximité : on demande aux allocataires (les usagers de la CAF) de mettre à jour leurs données par internet. (*CAF*)
- (n° 1) On détourne les ressources préventives de la médecine du travail vers une médecine d'accompagnement. (*MT*)
- Pour le service à la personne, mise en place d'heures de travail différenciées qui remettent en cause la qualité des prestations. Il y a une intériorisation du dispositif

qui conduit les prestataires à tirer individuellement leur épingle du jeu. On finira par s'imposer soi-même les 60 heures de travail. (*Service d'aide à la personne – Solidaires 21*)

- (n° 1) Lean manufacturing. Les salariés ne savent pas leur périmètre de mission. Les EI (entretiens individuels) nous imposent des objectifs qui nous conduisent à gérer soi-même les priorités au jour le jour. On a des difficultés à travailler sur la souffrance au travail entre OS => les gens s'adaptent. (*Général électrique*)
- (n° 2) « On décrédibilise la parole par des indicateurs, à travers les entretiens individuels (EI) ou le coaching, alors que les professionnels c'est nous ». (*Ministère de l'environnement*)
- (n° 2) Procédures remplacent le travail d'équipe. (*Hôpital psychiatrique*)
- (n° 2) Les normes ISO sapent le travail de qualité. (*Ministère de l'environnement*)
- (n° 2) Cadre européen législatif qui remettent en cause les moyens permettant un travail de qualité du service rendu. (*Répression des fraudes – CGT*)
- (n° 2) Le manque de moyens aboutit à une dégradation de la relation à l'utilisateur. À un délitement du service public et de l'intérêt général. Cela conduit les agents à la lassitude : on finit par accepter de filtrer l'importance des interventions. (*Inspection du travail*)
- (n° 2) Les résultats dans le domaine de la recherche, c'est tout ce qui compte : nombre de publications, sape le travail d'équipe entre les chercheurs. (*Labo de recherche en biologie*)
- (n° 2) Il existe une contradiction entre la charge de travail théorique mesurée par la direction pour le partage des tournées et la charge réelle (*La Poste*)
- (n° 3) « Facteurs d'avenir » : terme utilisé par la direction pour faire accepter les tournées partagées. Cela revient à demander de faire le travail des collègues, ce qui montre le mépris de la direction qui pense implicitement que les gens sont interchangeables.
Pas de remplacement quand les collègues sont en arrêt maladie. (*La Poste*)
- (n° 3) Avant il existait des salariés pour remplacer les absents en maladie (les « viviers »), qui avaient pour cela une prime de mobilité : supprimée car il s'agit de faire des économies. (*Pôle emploi*)
- L'acceptation de la domination aboutit à la casse de l'identité professionnelle, on perd le sens de notre mission. (*Travail social, secteur de l'insertion*)
- (n° 3) Les gens ont peur que leur parole soit portée plus haut s'ils se plaignent. Du coup je me sens très seule à résister. Les gens souffrent dans la solitude. Comment faire pour appeler à la résistance. (*Assistante sociale Moselle*)
- (n° 3) L'évaluation individuelle fait miroiter des primes conséquentes pour les vendeurs, c'est parfois 3000 €, mais si l'on tombe malade le salaire retombe à 1500 €. (*FT-Orange*)
- (n° 3) Démantèlement et logistique, « servitude nucléaire ». Beaucoup de travailleurs précaires, intérim et des réorganisations pour sortir du déficit grave. La résistance va venir rapidement car la facture d'EDF va augmenter. (*Sous traitance nucléaire*)
- (n° 3) Le rôle du CHSCT est incontournable en matière d'organisation du travail et des effets du management sur la santé. Lorsque l'effectif est inférieur à 50, c'est le rôle des DP. La dissymétrie du savoir entre direction et salariés a toujours été importante, elle devenue inacceptable aujourd'hui. Pour faire court, le code du travail contient tout ce qu'il faut pour résister à l'absurdité du management et de ce qu'ils appellent « l'organisation ». En résumé, faire respecter à la lettre les termes du code du travail est probablement un des meilleurs moyens de résister. (*Fabien Gille*)
- (n° 4) Le process et la souffrance individuelle (?). (*Alcatel*)

Propositions de résistances et de luttes, questionnements, attentes

Sont regroupées ici par thèmes les propositions qui ont traversé les quatre sessions de l'atelier, mais aussi les attentes, questionnements, voire parfois les « incantations » qui sont à prendre en compte et constituent des problèmes de fond sur lesquels le collectif pourrait impulser des groupes de travail en lien avec d'autres associations (Les économistes attérés, ATTAC, Copernic...).

À propos de la domination et de la manipulation idéologique

- (n° 1) Comment faire comprendre aux agents qu'ils sont victimes d'une méthode ? (Pôle emploi)
Cette demande de Pôle emploi est en lien avec un échange d'expérience (voir ci-dessous) portant sur la formation (CFESS) sur l'analyse de la « souffrance au travail ».
- (n° 1) Pour contrer la propagande économique dominante, pourquoi ne pas prendre contact avec les cinéastes => commandes de films (à l'instar de « Merci patron » ou autres). (*Médecin du travail*)
- (n°1) Il faut trouver les moyens d'imposer notre langage : rejeter le langage du management, l'utiliser c'est se soumettre. Combattre la novlangue. (*Inspection du travail*)
- (n° 1) Casser les isolements en relançant via le collectif un travail interpro. (*Solidaires 21*)
- (n° 1) Comment trouver les moyens de montrer aux collègues que les techniques du management servent avant tout à nier les rapports de domination ? (*Inspection du travail*)
- (n° 1) Un mode de penser qui s'attaque à notre intelligence et à notre dignité. (*Inspection du travail*)
- (n° 2) Les professionnels, c'est nous ! Se servir de notre logique de professionnels pour décrédibiliser leur parole (coaching, indicateurs...)
- (n° 2) Se tourner vers l'expression médiatique quand les procédures menacent la santé publique : exemple des lasagnes. (*CGT répression des fraudes*)
- (n° 3) Diffuser vers nos collègues tous les jours, c'est ce qu'il faut pour faire face à la propagande continue du management. Avec la loi El Khomri on peut envisager ce rapport de force. (*FT-Orange*)
- (n° 3) Communiquer aux agents les CR de CHSCT, CT... Informer sur nos droits pour contrer la communication RH. (*Mairie de Toulouse*)

Actions en lien avec le travail (qualité, utilité, sens, éthique de métier)

- (n° 1) Demande d'actions coordonnées sur la remise en cause de la souffrance éthique des différents secteurs d'activité au nom de la recherche de résultats. (*Travail social*)
- (n° 1) Travail avec Yves Clot sur la qualité du travail. (*AFPA*)
- (n° 1) Un travail à faire pour faire valoir le sens du métier, la « tradition de la maison » aux nouveaux arrivants (« jeunes »). (*AFPA*)
- (n° 1) Développer des formes d'auto-organisation en dehors de la hiérarchie dans une opposition résolue aux normes imposées par la direction. (*Inspection du travail*)
- (n° 2) La véritable légitimité est détenue par ceux qui ont le sens du métier. On doit faire son métier contre la direction : quels risques prend-t-on ? Il faut avancer en refusant les ordres. Recueil des doléances : moments forts pour résoudre et élargir

- la mobilisation. (*Inspection du travail*)
- (n° 2) Aider les agents à se positionner en collectif. (*Mairie de Toulouse*)
- (n° 3) Attente des EG qu'il se dote de moyens pour mutualiser les expériences afin d'être un lieu de propositions alternatives, du positif.

Actions en lien avec les usagers ou les clients

- (n° 2) Boycoter le « vidéo-portier » (?) : prendre le temps du face à face avec le demandeur d'emploi => besoins : d'un collectif en agence, d'échange d'expériences, s'appuyer sur les usagers sans langue de bois. (*Pôle emploi*)
- (n° 2) Courriers aux usagers. (*Inspection du travail*)
- (n° 2) Effort de communication entre IRP et IRP / agents. (*Mairie de Toulouse*)
- (n° 3) Ford a pensé le consommateur en même temps que le travailleur. On doit faire pareil en termes de mobilisation : mobiliser l'utilisateur du service public en même temps que les salariés. Comment associer les usagers et les travailleurs à des actions communes ? (*Anne Marchand*)

Actions militantes ou liées aux IRP

- (n° 2) CHSCT fonction publique : moyens plus faibles que dans le privé mais instance fondamentale. Envahissements de CHSCT. (*Inspection du travail*)
- (n° 2) Articuler les différentes instances. (*La Poste*)
- (n° 3) Le CHSCT n'est pas seulement là pour régler des problèmes de santé. Il faut se doter d'une antenne juridique dans le cadre de batailles plus globales. (*La Poste*)

Quelques points de débats

En lien avec la défense de l'éthique de métier et/ou de la qualité du travail

Les propositions de développer des collectifs de travail qui défendent les intérêts de métier ont été contestées par d'autres qui pensent que cela revient à une forme d'individualisme (car il faut que chaque individu, renvoyé à lui-même, accepte de jouer le jeu) avec les risques de sanction inhérente à ce type de stratégie :
« Comment rentrer en résistance quand le chef de service impose de suivre les procédures ? » (*Solidaires Finances public*)

Échange d'expériences

(n° 3) SUD commerce (intersyndicale avec 4 organisations) : la lutte contre les horaires d'ouverture et le travail de nuit. La loi de 2001, interdiction du travail de nuit des femmes (contrepartie, repos compensateurs) ; lecture du texte L 3122 – 32 ; exceptionnel mais justifié par (...)

C'est pas parce qu'il existe un accord, que le travail de nuit est légal.

La différence entre travail de nuit et travailleur de nuit : il y a eu plusieurs condamnations : Les Galeries Lafayette ; des commerces alimentaires, et vêtements (il faut parfois aller en Appel).

Séphora (groupe LVMH – 4000 salariés), 200 salariés à Séphora et pas de 13e mois ni subrogation des arrêts maladie ; Le syndicat SUD a attaqué Séphora Champs Élysées (appel du 23 sept 2013) ; 38 salariés la nuit, astreinte de 80000 € si non respect de l'arrêt de la cour d'appel (Sept 2014).

Art 80. de loi Macron, zone touristique internationale ; L 3122- 29 -1 et accord pour payer double les heures au-delà de minuit, repos compensateur, notion volontariat, taxis, etc.

Il y a risque d'étendue aux zones touristiques du reste de la France.

La preuve que la mobilisation des syndicats et l'interprofessionnel fonctionne.

(n° 4) Utilisation du CFESS pour information et formation en quatre temps :

1°) Expression libre des participants autour de discussion entre pairs

2°) Apport théoriques sur les questions de relation de service à partir d'ouvrages de Jean-Pierre Durand

3°) Stratégie de notre établissement : injonctions des usagers et des employeurs

4°) Stratégies face à la souffrance : stratégies défensives

On part donc d'une situation à problème => analyser quel registre (OT, management, évolution du métier, poste de W...) => analyse es stratégies individuelles et collectives =>

Retour : comment aller plus loin