

FO CERMEX

LEAN

*MANAGEMENT
EXCELLENCE
MANUFACTURING
OFFICE
SUPPLY CHAIN
KAIZEN
KANBAN
5 S
MUDA
BENCHMARK
J.I.T.
ETC.*

En 2010, nous avons vu arriver chez Cermex une forme d'organisation présentée comme "innovante", qui a transformé profondément les enjeux du "bien être" au travail et notre culture d'entreprise. La "production allégée" (WCLE - **lean** production) parvient, mieux encore que les organisations tayloriennes, à densifier le travail. Par exemple, en demandant aux Monteurs de la production d'être polyvalents, en diversifiant leurs tâches et en développant la rotation des postes.

Cette doctrine managériale engendre une activité de travail en changement constant, avec des effets sur la santé.

Les spécialistes du **lean** disent de bonne foi que le **lean** c'est le travail en groupe, la polyvalence, la qualité totale et le flux tendu. Or aujourd'hui, tous les experts des CHSCT s'accordent en reprenant les choses, c'est effectivement le travail en groupe, mais sans travailler ensemble. C'est de la rationalité technique sans rationalité sociale, sans rationalité environnementale, et c'est la rationalité sans les valeurs professionnelles au sens éthique. Ce sont cependant ces points qui fondent la santé.

Le **lean** c'est la polyvalence, la négation des savoirs et des savoir-faire de métier pour permettre l'interchangeabilité.

Ces mêmes experts expliquent que le **lean** limite structurellement la capacité d'initiative par ces trois méthodes que sont : individualisation, intensification, instrumentalisation. Le **lean** structure l'impossibilité de développer des coopérations professionnelles, qui sont la base du "beau travail", puisque le soubassement des collectifs fonctionne sur les coopérations professionnelles. Or le **lean** les effondre structurellement, accentue le morcellement des entreprises, des établissements et de toute la chaîne de l'organisation économique.

En théorie, le **lean** doit concilier le besoin de contrôle de l'employeur sur ses équipes et l'initiative – voire la "créativité" – des salariés. Mais en réalité, près de 80% du travail, de ses modalités et objectifs sont définis par les supérieurs hiérarchiques directs, ce qui limite l'épanouissement du salarié dans son travail et construit une perte des savoir-faire.

De plus, la politique salariale tend à lier rémunération et performance – qualitative et quantitative – des individus et des équipes.

On nous dit que le **lean**, c'est la qualité totale, mais dans ce cas précis c'est la qualité qui fait la négation du "beau travail" et considère le travail comme une boîte noire. On ne s'intéresse qu'à la prescription initiale, au résultat attendu et donc on structure l'invisibilité du contenu de la boîte (le travail). Dans les faits, il prépare la sous-traitance interne ou externe jusqu'à la mondialisation.

Notre analyse du **LEAN** Cermex en sept questions

Pour répondre à ces questions, nous avons utilisé des extraits des rapports des expertises CHSCT de 7Ergonomie: "Des changements au sein de Cermex : **"la culture de l'empilement"** (PV CCE du 27/01/2014).

Quels sont les premiers impacts de cette nouvelle organisation chez CERMEX ?

...Les transformations en cours sont donc le fruit de choix managériaux et s'orientent vers une perspective de diminution des coûts et des délais qui demeure largement déterminée par la philosophie du Lean qui est, nous l'avons rappelé, l'orientation stratégique structurellement la plus défavorable aux conditions de travail (quelle que soit sa forme)...

Comment se traduisent ces transformations ?

...Le fossé entre le travail réel et les différentes prescriptions du travail (organisation du travail, organisation d'un service, organisation entre services, définitions de fonction ou de mission, mode de conduite des projets...) reste trop large et de fait, la manière dont sont envisagés les changements par les différents niveaux supérieurs du management et des Directions est tronquée, reposant sur des représentations incorrectes, erronées...

Et quels sont les impacts sur le travail au quotidien ?

...La charge de travail de « reporting » s'alourdit de plus en plus avec le temps, et transforme le métier de certaines fonctions d'encadrement intermédiaire qui devient moins « technique » et plus « administratif »...

...La division du travail dans les ateliers s'accroît également, et cela se manifeste aujourd'hui par des modalités d'élaboration des plannings qui évoluent, davantage contraintes par les prescriptions du travail définies dans les chemins critiques et davantage contraintes par les indicateurs de coûts et de délais fixés pour chaque affaire...

Quelles évolutions pour le management ?

...En responsabilisant individuellement ses cadres intermédiaires sur l'atteinte d'objectifs chiffrés qui ne dépendent pas d'eux, l'organisation a mis en marche un processus qui a des répercussions délétères en cascade sur les collectifs de travail, dans une recherche de coupable qui individualise le travail et dégrade l'ambiance de travail dans les collectifs...

...Le renforcement du poids des indicateurs de gestion dans la vie quotidienne de l'entreprise transforme aussi, en profondeur, les modes de management à l'œuvre, puisque chaque salarié tend aujourd'hui à être « challengé sur un voire plusieurs indicateurs »...

Comment ces nouveaux modes de management sont perçus par les managers ?

...Les pratiques managériales tendent également à évoluer dans le sens de la perspective de « challenger » individuellement les salariés autour d'objectifs chiffrés...

...Certains cadres intermédiaires tendent aujourd'hui eux-mêmes à construire leurs pratiques managériales auprès des équipes autour de ces indicateurs et tendent à responsabiliser individuellement un salarié, lorsque les objectifs ne sont pas atteints ...

Comment cette organisation est-elle vécue par les salariés concernés ?

...les salariés expriment une profonde solitude, le sentiment que leur investissement dans le travail et que leur activité de travail sont peu compris, mal entendus et mal utilisés...

...Les salariés concernés qui expriment un sentiment d'abandon et de solitude. Beaucoup disent « faire tourner Cermex seuls », « par la débrouille », « parce que l'on sait comment ça marche », « parce que l'on peut contourner les processus qui nous rendent l'atteinte des résultats trop compliquée voire impossible »...

...Pour beaucoup de salariés, cette évolution entre en tension avec les valeurs individuelles et/ou collectives qui se sont construites dans l'histoire de l'entreprise et qui sont basées sur une relation « de confiance » et « de qualité »...

...Une moindre possibilité pour les salariés de recourir à l'entraide et à la coopération informelles et une destruction "à petit feu" de la dimension collective du travail...

...La plus forte division du travail décrite par les salariés crée des situations de travail qui ne font pas sens à leurs yeux et qui, de leur point de vue, tend à amoindrir leurs compétences...

Quels sont les premiers effets sur le comportement des salariés ?

...Certains salariés tentent aujourd'hui de se protéger de ces manifestations parfois délétères en désinvestissant leur travail. Nous entendons, à plusieurs reprises, que certains salariés, après plusieurs années pendant lesquelles ils ont beaucoup investi leur travail, source de reconnaissance, adoptent aujourd'hui un mécanisme de défense face à la difficulté de faire un travail considéré comme de qualité et face à la perspective d'être « interchangé »...

L'entretien annuel individuel d'évaluation

« L'évaluation individualisée, provoque, et c'est d'ailleurs un des objectifs affichés de la méthode, la concurrence généralisée entre les travailleurs » (Christophe Dejourn, Psychanalyste du travail).

Comme chaque printemps, les entretiens annuels individuels d'évaluation reviennent avec le beau temps. Ces entretiens ont pour seul objectif de **mettre sous pression les salariés** en les rendant responsables de leurs objectifs professionnels, de leurs supposées insuffisances et erreurs.

En ce qui nous concerne, nous continuons à nous opposer à un système d'évaluation dont le principe est toujours le même : mettre en concurrence les salariés. A cet égard, le **message RH** qui nous a récemment été envoyé rappelle, si besoin, que cet entretien est bien prévu pour « *échanger, identifier nos points forts et nos axes d'amélioration, décliner les objectifs de l'entreprise, mesurer la performance de chacun et fixer des plans de développement individuellement* ».

Le **Guide APA GEBO CERMEX** rappelle également les objectifs de l'entretien annuel :

- C'est un processus clé pour l'entreprise, qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise
- C'est un outil pour mettre en adéquation la progression des compétences des salariés en lien avec les besoins de l'entreprise.
- C'est un de nos leviers pour améliorer la motivation et l'efficacité des salariés à tous les niveaux de l'organisation.

C'est dire que ce système n'est pas juste un sympathique échange professionnel entre collègues, comme veulent quelquefois nous le présenter certains hiérarchiques.

Fondamentalement l'entretien d'évaluation reste un pseudo-contrat d'objectifs individuels sur la base de l'atteinte des objectifs de l'année précédente. Que ces objectifs soient quantitatifs ou non, il s'agit toujours du même management par objectifs et de la même « *culture du résultat* ». Ce faisant le salarié se retrouve à porter seul la responsabilité de sa charge de travail et du manque de moyens pour faire face à sa mission.

De plus, l'évaluation, couplée à des objectifs

individuels, a radicalement modifié la posture des managers : leur problème n'est plus de s'occuper du travail, du chemin pris pour le réaliser, mais uniquement des résultats.

Il faut donc rappeler que l'évaluation individuelle des performances est un système qui vise à mettre les salariés en concurrence **pour éviter de poser la question des moyens collectifs**. L'enveloppe globale pour les augmentations individuelles est prédéfinie et le quota de salariés susceptibles d'en bénéficier est également fixé à l'avance.

La course à l'objectif est donc un leurre individuel et nuisible à l'ensemble du collectif de travail. Sur fond d'idéologie méritocratique, elle vise à faire croire que l'on peut, et surtout qu'il est légitime, de progresser individuellement au détriment de ses collègues (en se racontant que si on obtient plus que le collègue ou le voisin ça doit sûrement être parce qu'on est meilleur que lui ou plus méritant).

L'évaluation est censée indiquer si les objectifs sont atteints ou pas avec gratification ou sanction à la clef. Ce faisant, et sous le paravent idéologique d'une mesure « objective » du « mérite » individuel (avec notes et commentaires), l'évaluation suscite une compétition des salariés et est une redoutable arme de division des personnels et d'intensification du travail.

Cette évaluation est étroitement liée à la politique du chiffre et à la mise en place d'indicateurs comptables. L'évaluation abstraite se substitue à la discussion autour du travail bien fait qui renvoie inmanquablement au travail réel et à des jugements de valeur autour du sens du travail.

Tout doit être standardisé, normalisé, informatisé... même la relation avec votre supérieur. Il ne manque plus que la vie de couple. **"Chéri, ta note baisse dangereusement, encore loin de l'avertissement, il faut se ressaisir, c'est pour ton bien que je te dis cela !"**

"Les mesures standardisées de l'activité sont très réductrices : tout ce qui ne rentre pas dans les cases n'est pas évalué, il y a pourtant de nombreux éléments, dans le travail, difficiles à mettre en mots, et a fortiori en chiffres : la capacité à faire face à certaines difficultés, la connaissance intime du métier qui va permettre de trouver des solutions originales et de qualité, les savoir-faire et les ficelles que l'on apprend avec l'expérience et qui font que l'activité se passe bien. Ces éléments sont essentiels, mais ils ne peuvent pas rentrer dans les grilles. On ne peut résumer une activité avec des indicateurs." Les salariés CERMEX ont encore besoin de beaucoup d'interdépendances, ils continuent à échanger des informations et à collaborer en permanence, mais à terme, ce collectif risque d'être détruit.

Les salariés doivent s'identifier aux objectifs de l'entreprise et adhérer à ses valeurs. L'entreprise ne se contente pas de mesurer en permanence ce que vous faites : **elle évalue aussi ce que vous êtes.** (voir : **Evaluation des compétences comportementales selon Guide APA GEBO CERMEX**).

La question centrale est : pourquoi les salariés acceptent-ils de faire tout cela, y compris des actes qu'ils réprouvent ? Pour leur entreprise. La direction invoque la guerre économique. Les salariés doivent donc se mettre à travailler comme des brutes pour l'entreprise qui à la fois leur fait des promesses et en même temps les menace. Petit à petit, ils sont amenés à concéder des choses qui les touchent dans leur **identité**.

« observer, comprendre, agir »

Il est navrant de constater que, des atteintes à la santé mentale liées au travail, sont trop souvent renvoyées à des problèmes personnels et à la fragilité psychologique de tel ou telle salarié(e).

"Je vais vous expliquer ce que vous avez et ainsi vous irez mieux !"

L'intensification du travail ne peut s'expliquer par une simple augmentation de la productivité. Il est nécessaire d'abandonner une vision purement quantitative du travail pour prêter davantage attention à ses changements qualitatifs. Le passage d'un travail bien fait à un travail rentable, tel qu'exigé aujourd'hui par la hiérarchie, impose de renoncer à certaines tâches jugées superflues. Ce nouveau mode d'organisation entraîne ainsi une dégradation de la qualité du travail. Ce rétrécissement et cet appauvrissement de l'activité vont générer le sentiment de mal faire son travail, provoquer une atteinte à la conscience professionnelle et dégrader fortement les relations sociales, entre les salariés d'une part, et entre les salariés et leur hiérarchie d'autre part. D'ailleurs, dans

l'enquête de l'Ergonomie sur les conditions de travail, la réponse à la question "Etes-vous en mesure de faire un travail de bonne qualité ?" est l'un des indicateurs les plus prédictifs des atteintes à la santé entraînées par l'intensification.

Faute d'un collectif permettant de débattre de l'organisation du travail, ces difficultés sont vécues dans l'isolement, comme autant de défaillances personnelles. C'est précisément là que réside la clé de notre action militante face à l'intensification du travail. L'enjeu majeur est de reconstruire le pouvoir d'agir ensemble afin de faire face à la dégradation du travail. Un enjeu pour notre syndicat, mais aussi pour l'entreprise.

Aujourd'hui nous sommes réalistes et savons très bien que l'entreprise ne reviendra jamais en arrière, beaucoup trop d'argent a été investi pour mettre en place cette organisation (Schneider entre autres, plus d'1 million d'euros). Les "valeurs" des hommes et des femmes qui ont façonné CERMEX sont obsolètes.

Et c'est bien grâce aux expertises CHSCT que nous pouvons tous désormais mettre des "mots" sur l'origine de nos problèmes. Et c'est aussi grâce à ces mêmes expertises de l'Ergonomie que nos élus sont aujourd'hui mieux formés et mieux armés pour détecter et dénoncer les dérives de cette organisation. En libérant la parole des personnes, ces expertises nous ont permis de porter au plus haut la voix des salariés et ce afin d'essayer de bousculer les choix stratégiques de nos dirigeants.

Même si le **syndicat FO Cermex** est seul dans ce combat, nous devons tous continuer à résister pour garder ou retrouver des pratiques collectives qui seules nous permettront de transformer le travail par le bas. Et pour cela, vous pourrez toujours compter sur des élus disponibles qui donnent en permanence de leur temps et de leur énergie pour répondre à vos attentes et interrogations.

FO seul dans l'entreprise mais pas ailleurs: "**Nous soutenons dans cette lutte commune les camarades des organisations syndicales citées ci-dessous car elles ont su faire passer l'intérêt générale des salariés avant le leur**".

...Pour mieux appréhender ce phénomène, la section CFDT a décidé de prendre les devants en demandant au cabinet d'expertise Syndex de venir expliquer le « **lean management** » à l'ensemble des élus CFDT: « *Nous dénonçons depuis plusieurs années les réorganisations successives qui déstabilisent les salariés*, explique le secrétaire de la section Sébastien Heurtevent, mais nous sentons le besoin d'aller plus loin pour être plus efficace dans notre travail de militant »... **CFDT Areva La Hague**

...Le LEAN c'est pas CLEAN. Il faut s'opposer à la doctrine du LEAN telle qu'appliquée actuellement, simple reflet d'une dérive financière... **CFDT PSA**

...Depuis le lundi 26 avril, les salariés d'Airbus bloquent la production, pour une durée indéterminée... Les conditions de travail se sont largement dégradées, notamment avec des nouvelles mesures de management comme le **Lean** et l'outil de notation individuelle des salariés d'Airbus (P & D), qui ne sont ni plus ni moins que des méthodes de management par le stress aux conséquences perverses pour la santé des salariés...

CFDT Airbus

Les salarié(e)s en difficulté qui ont sollicité le syndicat FO des établissements de Corcelles et Lisieux peuvent en témoigner : **FO Cermex** n'est pas une organisation syndicale complaisante lorsqu'il s'agit de défendre les intérêts matériels et moraux des salariés. L'engagement de ses délégués pour cet objectif exclusif ne s'est jamais démenti. Cela n'est pas toujours facile, surtout lorsque cela irrite la direction et son "**syndicat-maison**" (*forme bâtarde que l'employeur manipule à son gré, instrument redoutable de lutte contre le syndicalisme authentique - Traité de sociologie, 1967, p. 482*).