



Courrier U.F.I.C.T.

Bulletin d'information du Bureau de l'Union Fédérale des Ingénieurs, Cadres, Techniciens, Agents de maîtrise et Délégués médicaux - N°206 - OCTOBRE 2011

L'Édito

■ SOIGNER LE TRAVAIL : UN COMBAT SYNDICAL.

Le fossé se creuse entre ce que les salariés considèrent comme du « travail bien fait » et la course à la performance qu'imposent les directions d'entreprises. Au fil des réductions d'effectifs, des manques d'investissements, les salariés n'ont plus les moyens de réaliser correctement leur travail.

Le contenu même de leur travail leur échappe. Les organisations du travail s'appliquent à imposer aux salariés d'établir et de rendre des « reporting », tableaux de bord.

La gestion de la chaîne logistique, la fameuse « supply chain » impose ses contraintes. Le culte des compte-rendus, particulièrement seyants et attrayants, détourne du « vrai » travail. Les périmètres d'intervention sont devenus flous. Ainsi, les qualifications sont bafouées, la reconnaissance ignorée. Le travail bien fait n'est plus valorisé. La capacité de créativité des salariés n'est plus exploitée.

Il est aujourd'hui essentiel de redonner du sens au travail. Une dynamique collective est à recréer.

Selon Yves CLOT, professeur de psychologie du travail au Conservatoire National des Arts et Métiers : « On ne peut régler la question du « bien-être » des salariés sans s'intéresser de près à la conception de la performance et du « bien-faire ».

Il s'agit de reconnaître que les salariés sont aussi comptables du développement de leur métier, et que l'organisation du travail doit être considérée comme une ressource pour faire du travail de qualité. Les salariés se reconnaissent de moins en moins dans ce qu'ils font. Ils ne sont plus fiers de leur travail.

Or, c'est lorsqu'on ne se reconnaît plus dans son travail – un produit, un service, une histoire collective, un lien social... –, lorsque les organisations ne donnent plus les moyens de faire un travail défendable, à ses propres yeux, que l'on perd sa santé.

La majorité des salariés garde sur l'estomac ce travail empêché, cette qualité abîmée. Le phénomène devient massif. Or, se reconnaître dans ce qu'on fait passe par la défense de la qualité du travail. Voilà ce qui est décisif. Il ne peut y avoir de vraies stratégies du bien-être, déconnectées du bien-faire.

Le plaisir du travail bien fait contribue à améliorer la prévention contre le stress au travail.

Au sommaire de ce numéro :

- L'édito « soigner le travail » : un combat syndical.
- Politique revendicative/Conditions de travail/ Temps de travail.
- Déclaration de la CGT Airbus et de l'Ugict-Cgt.



Politique revendicative-Conditions de travail-Temps de travail.



Journée d'études du 13 septembre 2011 « Le travail, ses évolutions, ses enjeux »

préparée et présentée par le cabinet CIDECOS (Lilian Brissaud, Erwan Jaffrés, Marion Jegourel)

Pour développer l'analyse sur le thème du travail, ses évolutions, ses enjeux et aller plus dans l'action revendicative à mettre en œuvre, le collectif UFICT-CHIMIE avait organisé avec CIDECOS, le mardi 13 septembre 2011 une journée d'études.

Synthèse de cette journée d'études :

1. Approches économiques : partage de la valeur et intensité du travail.

Afin d'identifier la place du travail dans la production de la valeur, quelques fondamentaux étaient rappelés, à savoir que ce qui fonde la valeur d'un bien ou d'un service, c'est la quantité de travail qu'il incorpore. Le travail donne donc, aux marchandises, sa valeur ou plutôt la quantité de travail socialement nécessaire pour produire un bien ou un service. La valeur ajoutée est la valeur correspondant à la richesse nouvellement créée par l'entreprise. C'est donc le revenu de l'entreprise, reste à le partager.

- Partage de la valeur ajoutée .

Entièrement produite par le travail, cette richesse économiquement validée fait l'objet d'une lutte pour sa répartition, sous forme de revenus entre capital et travail. Le revenu du travail (le salaire et le revenu du capital («profit »)) doit encore se diviser entre ce qui sert au renouvellement de l'outil de travail (investissements, ...) et ce qui reste, c'est-à-dire le cash que s'approprie le capitaliste, et le revenu qu'il s'octroie.

Le système capitaliste permet le tour de force suivant : le travail crée plus de valeur qu'il n'en coûte... l'écart c'est la plus-value, source du profit, captée par le capitaliste. C'est en ce sens que Marx parlait d'exploitation. C'est aussi pour cela que Marx ne place pas le travail et le capital sur un pied d'égalité : **seul, le travail crée la valeur. Le capital est un rapport social : celui de l'appro-**

priation par une partie de la population de la valeur produite par le travail des autres.

2. Quelle reconnaissance du travail et des travailleurs dans les formes actuelles d'organisations ?

La question des risques psychosociaux était volontairement écourtée. Non qu'elle ne soit pas inhérente à l'intensité du travail, mais parce qu'abordée à part entière dans d'autres journées d'études. L'objet de la présente journée étant le travail dans ses nouvelles organisations. A l'origine, c'est le travail qui est malade et non les travailleurs, c'est donc le travail qu'il faut soigner : la prévention doit se centrer sur l'examen et la transformation du travail. « **Les conflits psychiques sont des conflits sociaux qui n'ont pas eu lieu et qui ont été intériorisés.**» (François Daniellou, Santé et Travail, n°69, janvier 2010).

- L'activité de travail répond à quatre grands principes.

1. L'écart entre le travail prescrit et le travail réel dans toutes situations de travail. C'est l'activité déployée par les femmes et les hommes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail.
2. Il n'y a pas de travail sans humanité.
3. Puisqu'il n'y a pas de travail sans humanité, il n'y a pas de travail sans limites.
4. Il n'y a pas de travail sans collectif de travail, quelle que soit sa forme.

La modernisation des situations de travail ne se traduit pas toujours par une amélioration des conditions de travail. **Dans un contexte d'intensification, c'est souvent un facteur d'augmentation de la charge de travail.**

- La reconnaissance des travailleurs.

Tout travail serait souffrance, mais cette souffrance serait compensée par la reconnaissance qu'on en tire.

- Le « jugement de beauté » est donné par les pairs professionnels.
- Le « jugement d'utilité » par la hiérarchie, les bénéficiaires, les citoyens.

- Quels changements actuels dans le travail ?

D'une manière générale, et contrairement aux idées reçues, les pénibilités historiques n'ont pas diminué en France ces dernières années.

On constate une augmentation continue du travail à la chaîne : 11 % des ouvriers en 2005 contre 10 % en 1998. Le travail en équipe se maintient. Le travail de nuit et du week-end augmente.

La qualité première de l'entreprise serait sa capacité à s'adapter rapidement. **Les réorganisations se succèdent avant même d'avoir été mises en place.**

On assiste à une « porosité » des espaces-temps de travail. Le travail devient gratuit par le travail chez soi à la suite de l'évolution des technologies mobiles de communication (ordinateurs portables, smartphones,...) Cela concerne avant tout les cadres, mais le modèle se diffuse aux professions intermédiaires (techniciens).

Politique revendicative-Conditions de travail-Temps de travail.



L'intensification prend des formes organisationnelles variées au travers de la **polyvalence** et du développement de la **polycompétence**. Au final, la polyvalence et la polycompétence conduisent à l'idée d'un appauvrissement du métier **«on perd notre métier»**.

De nouvelles formes de divisions du travail et des collectifs de travailleurs apparaissent via une mécanique de sous-traitance de plus en plus complexe. Ces divisions du travail marchandisent les coopérations de travail, augmentent la concurrence des travailleurs entre eux, complexifient les coordinations entre les différents corps de métiers, éloignent les centres de décisions et de pouvoirs qui deviennent de plus en plus insaisissables quand il s'agit de peser sur l'amélioration des conditions de travail et de sécurité.

La politique du «débrouillez-vous» se généralise.

Si l'autonomie des salariés est en augmentation, elle est cependant couplée à une réduction de marges de manœuvre.

Les procédures (qualité, normes, ...), éloignées de la réalité du travail, se multiplient et sont contrôlées par des armées d'auditeurs.

Dans une logique d'hypocrisie partagée, tout le monde sait que ces procédures ne sont pas strictement appliquées et que si elles l'étaient, la production ne sortirait pas et la qualité ne serait pas atteinte. Alors que le travail est toujours collectif, les relations de travail s'individualisent au travers des entretiens annuels d'évaluation et les rémunérations variables et individuelles entre salariés.

Ce sont autant d'injonctions qui tendent à isoler les salariés dans leur travail, à les placer dans une situation où ils doivent « rendre des comptes » individuellement. On n'évalue plus la « qualification » mais la « compétence » :

- **La qualification : évaluation du poste de travail pour déterminer**

la contribution du travailleur.

- **La compétence : évaluation du travailleur dans sa capacité d'adaptation (travail instable, l'évènement).**

L'évaluation des « compétences comportementales », du « savoir-être », ouvre la porte sur des formes d'autoritarisme dangereuses.

- **Les relations professionnelles avec la hiérarchie de proximité.**

Les marges de manœuvre sont restreintes du côté des managers. Pas d'enveloppe extensible et la nécessité d'un équilibre dans la durée pour garantir la « paix sociale » dans les équipes.

Le management de proximité est en crise. Les indicateurs de performance focalisent le débat sur le résultat apparent du travail et non sur le travail réel.

Un sentiment de ras-le-bol gagne les salariés.

On assiste à une valse des managers qui ne favorise pas un engagement sur le travail réel.

- **Absence de débat sur la finalité du travail.**

A l'heure des chartes sur les thématiques, telles que la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable, qui n'ont aucune contrainte d'engagement et ont pour seul objectif de donner une image éthique vis-à-vis des marchés financiers, on constate fréquemment des crises internes sur les finalités du travail. Par exemple, dans les industries à risques, le débat sur la sûreté versus productivité est souvent l'objet de tensions entre les salariés et leur encadrement.

3. Axes revendicatifs prioritaires :

- **Désintensifier et redonner une place à la qualité du travail du point de vue des travailleurs.**

Les situations de débordement, symptomatiques d'une impossibilité à répondre au déséquilibre dans le rapport entre les exigences individuelles et collectives, entre les res-

sources individuelles et collectives, doivent être prévenues en adaptant les effectifs aux objectifs, les moyens et les outils de travail, la formation.

« Le stress, ce n'est pas seulement l'intensification de ce qu'on fait, c'est l'accumulation de tout ce qu'on ne peut pas faire » (Yves Clot).

Les situations de crise dans les débats sur le travail s'expriment sous la forme du « travail empêché » qui soulève une faiblesse de la reconnaissance du travail et des travailleurs, une perte de sens au travail, un affaiblissement du collectif et de l'identité professionnelle.

- **Sur le plan de la prévention, cela appelle à renforcer le collectif par le renouvellement des débats sur le travail et de briser l'isolement dans lequel certains salariés sont enfermés.**

L'enjeu consiste, avant tout, à reconnaître le travail réel afin d'éviter l'isolement des salariés dans des arbitrages impossibles, le risque de développement de pratiques de transgression non-maîtrisées, de voir les salariés engager leur responsabilité individuelle en lieu et place de l'employeur.

- **Transformer le travail est une ambition revendicative de la CGT de mettre en œuvre au travers de toutes les instances représentatives du personnel, notamment le CHSCT sous l'angle de la santé au travail et la prévention des risques psychosociaux.**

« L'humain n'est pas une ressource pour l'entreprise. C'est l'entreprise qui doit être une ressource au service du bien-être individuel et collectif. L'humain n'est ni un facteur, ni une ressource. Il faut reconsidérer l'entreprise comme une communauté humaine ».

Sources : CIDECOS, Yves Clot, professeur de psychologie du travail au CNAM, [Vincent de Gaulejac](#) (Travail, les raisons de la colère), Christophe Dejourné, (Travail et usure mentale).



INFOS



Déclaration de la CGT Airbus et de l'Ugict-Cgt

Un arrêt exemplaire : l'évaluation comportementale condamnée !

Saisie par la CGT Airbus et par l'Union Générale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens de la CGT, la cour d'appel de Toulouse vient d'ordonner la suspension du processus d'évaluation baptisé « P & D » mis en place par la société Airbus Opérations.

Elle constate d'abord que les institutions représentatives des personnels, comité d'entreprise et CHSCT, n'ont pas été sérieusement consultées, alors que l'évaluation, par ses incidences sur la rémunération et le déroulement de carrière, peut avoir de lourdes conséquences sur la santé physique et mentale des salariés.

Elle relève ensuite que l'utilisation de critères comportementaux du type « *agir avec courage* » ou « *faire face à la réalité et être transparent* », est incompatible avec une évaluation objective de l'activité des salariés et donc « *non conforme aux exigences légales* ».

Sous couvert de la nécessité de faire travailler ensemble des salariés de nationalité et de cultures sociales différentes et de promouvoir des valeurs communes, la direction d'Airbus veut imposer la soumission sans réticence à ses objectifs de rentabilité financière à court terme et l'acceptation de stratégies industrielles pour le moins inquiétantes.

Il ne s'agit donc plus de reconnaître le travail accompli, ce que l'Ugict-CGT considère légitime, mais d'évaluer « comment » le salarié a obtenu ses résultats ! Ainsi un salarié ayant atteint les objectifs assignés peut se voir qualifié de « low performer », à partir d'une appréciation purement subjective par sa hiérarchie et pénalisé financièrement.

La cour d'appel considère que ce procédé relève « *d'une approche disciplinaire* », étrangère aux finalités de l'évaluation et en ordonne logiquement la suspension.

Pour l'Ugict-CGT, la compétitivité d'une entreprise repose sur la reconnaissance des qualifications, la formation, l'écoute des salariés permettant de profiter pleinement de leur créativité.

À Airbus, comme dans toutes les grandes entreprises industrielles, l'heure n'est pas à un mode de gestion fondé sur le conformisme et sur la soumission à des stratégies financières dont les nuisances éclatent jour après jour. Le management alternatif proposé par l'Ugict-CGT repose au contraire sur l'engagement conscient des salariés dans des projets industriels et commerciaux dynamiques, dans lesquels leurs compétences soient enfin utilisées dans le sens du développement et du progrès social.

Montreuil, le 21 septembre 2011

Union Générale des Ingénieurs, Cadres et Techniciens Cgt (Ugict-CGT)
263 rue de Paris • Case 408 • 93516 Montreuil Cedex
Tél. : 01 48 18 81 25 • Fax : 01 48 51 64 57 • E-Mail ugict@cgt.fr • Internet www.ugict.cgt.fr

Dans le prochain numéro du Bulletin UFICT, nous aborderons le volet spécifique du temps de travail, celui des Cadres « au forfaits jours ».

Pour un tourisme différent, social et solidaire !

www.touristravacances.com

Réservations 0890 567 567 (0,15 € la min.)

