

Jeudi 15 octobre 2009

Après le colloque *Vivre le travail autrement* en juin 2008

assises du travail quelles alternatives ?



Rien ne va plus dans la politique de management des entreprises. Voilà un constat désormais partagé par tous les « acteurs de la vie économique et sociale ». Du point de vue de l'encadrement chargé de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise tout comme de celui des « managés », l'insatisfaction est complète.

Le modèle de management qui a accompagné ces vingt dernières années, l'évolution des entreprises vers des objectifs prioritairement financiers, n'est-il pas à bout de souffle ?

L'analyse de la crise mondiale, de ses dégâts, éclaire d'un jour nouveau l'intérêt de systèmes solidaires et redistributifs. Les services publics réapparaissent comme autant d'amortisseurs sociaux à la crise économique. Comment développer et moderniser les services publics pour qu'ils puissent jouer tout leur rôle si le débat sur leurs finalités et leur organisation est interdit de cité dans l'entreprise ? La gestion sociale des récents conflits dans le nucléaire et la distribution en ont été l'illustration.

Le secteur de l'énergie a besoin de recherche et d'innovation pour affronter les défis environnementaux du prochain siècle. Comment faire si les chercheurs sont détournés de leurs objectifs par des considérations budgétaires et des contingences bureaucratiques ?

Les directions d'entreprises cherchent des pistes pour gérer la contradiction. D'un côté, la primauté de contraintes financières et budgétaires drastiques produit un mode de management de plus en plus autoritaire. De l'autre, l'entreprise, loin de se réduire aux intérêts de ses actionnaires, fussent-ils ceux de l'état a besoin de créativité, de qualifications de plus en plus pointues de ses salariés pour se développer. Cela impose que les salariés, et notamment l'encadrement chargé de mettre en œuvre les orientations de l'entreprise, puissent débattre de ses finalités : sociales, économiques et environnementales.

Pouvoir questionner le travail (pouvoir s'interroger sur le sens et les conditions du travail, sur sa valeur) au sein de l'entreprise, disposer pour cela de droits collectifs n'est-il pas le moyen d'intervenir sur son organisation et d'établir un cadre pour reconnaître l'implication individuelle et collective ?

C'est pour élaborer des pistes concrètes d'intervention que l'Ufict mines énergie vous invite aux Assises du Travail le 15 octobre 2009 à Paris.

LE TRAVAIL CHANGE, NOS MÉTIERS SE TRANSFORMENT quelles perspectives d'intervention collective ?

L'autonomie reconnue au cadre en raison de ses missions s'exerce sur la base d'un contrat d'objectifs et d'une relation de confiance entre le cadre et sa hiérarchie.

De son côté, la hiérarchie joue un rôle central dans le développement de la performance collective. Elle a, en effet, la responsabilité de définir les missions respectives des collaborateurs d'une même équipe, elle doit les accompagner dans la gestion des priorités et la maîtrise de leur temps professionnel, tout en veillant à ce que leurs objectifs et les moyens associés soient compatibles avec des conditions de travail de qualité.

Bernard Lassus DRH Erdf

Alors que le discours managérial sur la qualité est très répandu, en général, les gens ont le sentiment de ne pas pouvoir faire le travail de qualité qu'ils se sentent capables de faire. C'est autour du travail bien fait que se jouent beaucoup de choses. Il y a comme une mise en souffrance du travail bien fait.

Yves Clot
psychologue
du travail

Le travail change, nos métiers se transforment : le constat est partagé.

Il s'agit maintenant de partir des aspirations collectives des techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs, cadres et chercheurs pour envisager les moyens d'une intervention collective : donner de la visibilité à nos métiers, intervenir sur les objectifs de l'entreprise et définir les critères de la reconnaissance du travail.

Contrairement au discours des directions qui met en avant l'autonomie pour imposer de nouvelles règles notamment en matière de temps de travail, les marges de manœuvre des techniciens, cadres et agents de maîtrise pour exercer leurs responsabilités sont quasi inexistantes. Les managers de proximité sont les plus exposés à des contraintes ingérables.

La pression sur la productivité du travail conduit un nombre de plus en plus important de salariés à être en surcharge et à ne plus avoir le temps de prendre le recul nécessaire.

Le culte de la performance individuelle isole les salariés et détruit le travail en équipe qui pourtant enrichit et sécurise les individus en rendant plus efficace

l'intervention de chacun. L'entreprise détruit les ressorts de la productivité globale d'une organisation collective du travail et renvoie sur chaque salarié les efforts de productivité à consentir, sans contrepartie de reconnaissance.

C'est pour mieux cerner la réalité des salariés dans les entreprises de l'énergie que l'Ufict a adressé un questionnaire aux techniciens et agents de maîtrise. Mieux cerner la réalité, mais surtout jeter les bases d'alternatives pour mieux vivre au travail.

L'analyse des réponses fournies par la population concernée par ce questionnaire dans les groupes EDF, GDF-Suez, Total ou le CEA et dans les entreprises sous-traitantes, sera un matériau utile pour rendre plus concrètes nos revendications sur le sens, le contenu du travail, pour disposer de l'autonomie et des marges de manœuvres nécessaires à sa réalisation, pour voir reconnue notre implication individuelle...

CONSTRUIRE UNE ÉVALUATION COLLECTIVE DU TRAVAIL quels sont les leviers pour y parvenir ?

Le danger existe d'oublier le travail comme élément de transformation sociale.

Le syndicalisme est convoqué pour sortir de ce marais de la victimisation, de la gestion de la souffrance au travail, pour repartir à la conquête du « bien travailler ».

Jean-François Naton, conseiller confédéral CGT.

L'histoire du management ne peut ainsi être séparée de l'histoire de sa critique, et ce sont souvent des idées marginales d'aujourd'hui qui font naître les pratiques dominantes de demain.

Eve Chiapello, chercheuse et professeure à HEC

Depuis plusieurs années, les entreprises mettent l'évaluation au centre de leur politique managériale : évaluation des individus, évaluation des processus de recherche... Cette évaluation s'accompagne d'une prescription accrue du travail : l'écart entre travail prescrit et travail réel est ignoré. La place des procédures et du compte-rendu (le *reporting* !) devient prépondérante.

Pour pouvoir rémunérer la qualification et reconnaître l'engagement individuel de chacun dans son travail, il est nécessaire de construire des repères transparents, opposables à l'arbitraire.

Aujourd'hui, c'est la contractualisation individuelle qui prévaut : contractualisation des objectifs, des temps, de la mobilité... Mais le reste, c'est à dire le contenu des objectifs et les moyens pour y parvenir, est hors de portée de l'intervention des salariés, y compris des

managers eux-mêmes qui fixent les objectifs et évaluent. Et les directions cherchent, au contraire, tous les moyens pour individualiser les rémunérations et opacifier les critères d'évolution de carrière.

Construire des critères et des lieux d'évaluation collective du travail et de son organisation, permettrait de répondre à l'ensemble de ces questions. Si le projet, son contexte, les moyens de le réaliser sont débattus, confrontés, discutés dans l'équipe, le service, l'unité, la direction, alors il sera possible d'évaluer l'implication de chacun en toute transparence et de façon équitable.

Pour nous éclairer sur les perspectives de changement, sur les leviers dont on peut se saisir, l'Ufict a invité en deuxième partie des enseignants-chercheurs, DRH, syndicalistes qui, tous, s'interrogent sur les évolutions à opérer.

Programme

9h30-12h30

Le travail change, nos métiers se transforment : quelle est la place des techniciens, agents de maîtrise et cadres dans l'organisation du travail ? Pour quelles finalités ? Avec quelle reconnaissance ?

Présentation des résultats du questionnaire Ufict en direction des techniciens et agents de maîtrise, avec la participation de l'institut *Enquête et Opinion*.

Quelles perspectives d'intervention collective ?

14h00-17h00

Transformer la politique managériale des entreprises et redonner des marges de manœuvre aux techniciens, agents de maîtrise et cadres

Construire une évaluation collective du travail : quels leviers pour les salariés ?

Table ronde avec des enseignants-chercheurs, DRH, syndicalistes

Conclusions