



## LEAN, TOYOTISME, KAIZEN, 5S, ETC., FACE AUX NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL, QUELLES ACTIONS POUR LES ÉQUIPES SYNDICALES DE SOLIDAIRES ?

Au congrès de juin 2011 de Solidaires, nous avons adopté le texte suivant (extraits) :

« Le contexte de concurrence exacerbée par une baisse des profits liés au travail a non seulement eu comme conséquence l'émergence de la « financiarisation » de l'économie mais une transformation de l'organisation du travail... »

... L'organisation moderne du travail demande désormais à chaque salarié, y compris les cadres (surveillés notamment par leurs micro-ordinateurs), de se transformer en bureau du temps et des méthodes pour soi-même, sachant que ni les objectifs fixés par la hiérarchie ni les moyens ne sont négociables. Dit autrement, le management moderne exige que chacun fasse de soi l'usage le plus productif possible...

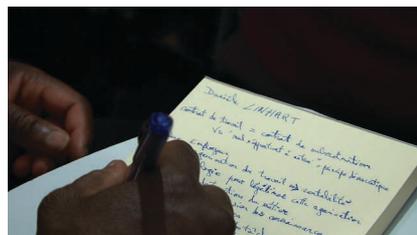
...Les réorganisations des entreprises privées et publiques, ainsi que l'organisation du travail (généralisation du benchmarking), ne doivent pas se faire au détriment des salarié-e-s, par la dégradation de leur santé physique et mentale. Dans la théorie patronale, ces processus s'accompagneraient de phases, en particulier de dépression, dont les conséquences mènent des salarié-e-s à se bourrer de médicaments et au suicide. Nous devons combattre ces pratiques. »

Le 30 janvier 2014 à Paris, la commission santé et conditions de travail organisait une journée d'échanges et de travail sur l'analyse nécessaire que nous devons en avoir pour construire et déployer l'action syndicale.

Le nombre d'équipes syndicales de Solidaires confrontées à la mise en place de nouvelles formes d'organisations du travail ne cesse d'augmenter dans tous les secteurs. Preuve en est, plus de 200 inscrits pour cette journée, avec une bonne répartition entre les invités (experts CHCT, médecins du travail, sociologues, chercheurs, ergonomes, préventeurs, etc.), et nos équipes militantes de Solidaires (2/3 des présents) avec de nombreuses délégations du privé (Chimie, Industrie, Télécom, Thalès, CHU, Finances, Banques, etc.).

La matinée était consacrée à l'intervention de deux chercheurs, à partir de perspectives conceptuelles singulières, Danièle Linhart et Sidi Mohammed Barkat, qui ont tenté d'éclairer différents versants du travail pris dans l'état des organisations actuelles.

Danièle Linhart est sociologue du travail, travaille sur les politiques managériales, et leurs impacts sur les salariés, ainsi que sur la place du travail dans notre société. Directrice de recherches émérite au CNRS, membre du GTM-Cresppa (unité de recherche associée à l'université de Paris 8 et Paris 10 et au CNRS).



Sidi Mohammed Barkat est chercheur et chargé d'enseignement au CEP ergonomie et écologie humaine de l'université Paris I / Panthéon-Sorbonne. Après de nombreuses années d'enseignement à l'université, où il s'est occupé essentiellement de questions d'épistémologie des sciences sociales, il a dirigé de 1998 à 2004 un programme de recherche au Collège international de philosophie à Paris, sur des questions liées à la colonisation.

Ces deux chercheurs qui travaillent et développent depuis de nombreuses années des analyses sur les nouvelles organisations du travail et leurs évolutions, notamment vis à vis du Taylorisme et en lien avec les évolutions du capitalisme, ont pu pendant la matinée déployer leurs analyses et confronter leurs points de vue sur la question d'une rupture ou pas avec le Taylorisme. Un riche débat s'en est suivi avec la salle dont nous publierons l'essentiel.

L'après midi a permis d'avoir des échanges sur les situations concrètes avec des interventions d'équipes syndicales confrontées à l'arrivée dans leurs entreprises du « lean management » sous ses différentes formes qui nous ont expliqué leurs stratégies syndicales pour y faire face. Plusieurs invités ont pu aussi apporter leurs éclairages, cabinet d'expertise CHSCT, chercheurs, préventeurs Belges. Nous aurons des échanges et débats sur les pistes et outils à définir et construire et les campagnes à mener.

Nous avons ainsi eu des éclairages sur les situations à la SNCF, Renault, Thalès, l'APHP, à La Poste et la définition de quelques pistes d'actions concrètes. Parmi celles-ci retenons notamment la nécessaire mise en visibilité des stratégies patronales qui avancent souvent masquées. Exemple caricatural à la Poste où le Lean a été camouflé sous l'appellation « Elan ». Pour se faire, il n'est pas inutile de faire appel à des expertises mais en y associant pleinement les personnels afin de permettre leur mobilisation.

Une publication de la commission santé et conditions de travail reprendra l'ensemble de cette journée de manière plus complète dans les mois qui viennent.



## Harcèlement moral : ce n'est pas au salarié d'apporter la preuve du lien entre sa maladie et le harcèlement qu'il subit

Dans cette affaire une salariée licenciée pour absences répétées avait demandé l'annulation de son licenciement, estimant que ses absences étaient la conséquence d'un harcèlement dont elle était la victime.

La cour d'appel avait estimé que si l'intéressée avait bien produit des documents montrant des agissements répétés de harcèlement moral de la part de son employeur, en revanche elle n'apportait aucun élément permettant de faire le lien entre ses absences et le harcèlement et notamment pas de certificats médicaux. De plus l'employeur avait fait valoir qu'au cours d'un entretien la salariée avait fait état de graves problèmes familiaux pour expliquer ses absences. Au vu de ces éléments la cour d'appel avait jugé que la salariée n'avait pas démontré que ses absences étaient la conséquence du harcèlement moral.

La cour de cassation a invalidé cette décision en s'appuyant sur le code du travail. Selon les juges, la salariée ayant établi la matérialité de faits précis et concordants (plusieurs comptes rendus de réunions de délégués du personnel, un article de presse, des attestations d'un délégué syndical et d'une collègue), il appartenait alors à l'employeur d'apporter la preuve « que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision (de

licenciement) était justifiée par des faits objectifs étrangers à tout harcèlement ». Or la société n'a pas apporté d'éléments permettant de démentir les faits invoqués sur les méthodes et conditions de travail ni aucune explication aux contraintes imposées à l'intéressée contrairement à l'article 1154-1 du code du travail :

« Lorsque survient un litige relatif à l'application des articles L. 1152-1 à L. 1152-3 et L. 1153-1 à L. 1153-4, le candidat à un emploi, à un stage ou à une période de formation en entreprise ou le salarié établit des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement.

Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à tout harcèlement.

Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles. »

La cour de cassation vient ainsi confirmer que si le salarié doit effectivement établir les agissements déléatoires, on ne lui demande pas pour autant de prouver le lien entre la détérioration de son état de santé et la dégradation de ses conditions de travail.

Cass.soc ; 15 janvier 2014, n°12-20688

### Quelques rappels importants autour du harcèlement

Sa définition est donnée par l'article 1152-1 du code du travail : « *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* » .

Les preuves à apporter :

- il revient à la victime d'établir les faits permettant de présumer l'existence d'un harcèlement
- il appartient à l'employeur au vu de ces éléments de prouver que ces agissements sont justifiés par des éléments subjectifs c'est-à-dire étrangers à tout harcèlement.

Ensuite le juge forme sa conviction : il doit appréhender tous ces faits dans leur ensemble (et non isolément) et rechercher s'ils permettent de présumer l'existence d'un harcèlement.

La prévention du harcèlement revient à l'employeur (article 1152-4 du code du travail). Il lui appartient de prendre toute mesure en ce sens du fait de son obligation de sécurité de résultat et d'infliger des sanctions disciplinaires aux salariés qui ont eu de tels agissements.

## Un nouveau modèle de fiche d'aptitude médicale



Un arrêté du 20 juin 2013 a défini le nouveau modèle de fiche d'aptitude quel que soit le type d'examen : visite d'embauche, visite périodique, visite médicale de reprise ou de pré reprise, visite à la demande...La fiche dont un exemple est remis au salarié et l'autre à l'employeur permet au médecin du travail de préciser ses conclusions relatives à l'inaptitude ou l'inaptitude du salarié à son poste de travail ainsi que les voies et délais de recours devant l'inspection du travail en cas de contestation par le salarié ou l'employeur.

Ce modèle concerne les services de santé au travail du régime général et ceux du régime agricole.

La question des étudiant-e-s salarié-e-s est une préoccupation syndicale dans le syndicalisme étudiant-e. Solidaires étudiant-es se prononce pour l'abolition du salariat étudiant et pour y parvenir revendique notamment l'augmentation des bourses. A moyen et long terme la revendication d'un véritable statut d'étudiant, reconnu comme travailleur impliquerait une forme de salaire socialisé.

Mais en attendant, beaucoup d'étudiant-es dont les parents n'ont pas les moyens de financer leurs études n'ont pas beaucoup de choix et sont obligés de travailler. Beaucoup de jobs d'étudiants le sont dans des secteurs très précaires de la restauration rapide, de la distribution des publicités, du commerce, parfois même des centres d'appel.

Les conditions de travail imposées dans le cadre de ces contrats précaires sont le plus souvent éloignées du code travail qui est loin d'être appliqué.

Des expériences de permanences syndicales dans certaines universités sont en cours pour prendre en charge les problèmes des étudiant-e-s salarié-e-s (pressions et conditions de travail, contrat de travail, vidéo-surveillance illégale par exemple...). Les Solidaires locaux en lien avec les syndicats concernés (Solidaires étudiant-es et syndicats de branche) peuvent envisager des initiatives pour aider à la prise en charge des revendications et développer les actions syndicales dans ces secteurs.

## Pression et souffrance à l'INRA : l'organisation du travail en cause !

**Solidaires**


« Risques psychosociaux » quelques avancées, notamment au local

Le syndicat Sud Recherche prend acte d'initiatives locales menées en réaction à ce que nous préférons appeler la souffrance au travail, tels les saynètes-forums qui se sont déroulés sur plusieurs centres.

C'est l'occasion de « **mettre les maux en mots** », sur des souffrances individuelles ou collectives qui s'avèrent encore difficiles à exprimer à l'oral comme à l'écrit ... C'est une difficulté que nous soulevions dans les alertes nationales successives de SUD diffusées sur ce sujet depuis trois ans !

Une autre avancée : **un recours concerté à l'expertise extérieure** pour résoudre les difficultés rencontrées dans des collectifs en souffrance. Sa mise en oeuvre, lorsqu'il y a une implication reconnue du CHSCT, est un atout pour une sortie de crise qui permette de redonner aux collègues un contexte de travail serein.

Sud Recherche constate aussi, à l'échelon national cette fois, **une première prise en considération comme accident du travail des arrêts et soins occasionnés par des situations de souffrance**. La reconnaissance récemment obtenue - après recours soutenu syndicalement - pour deux dossiers déposés par des agents d'une unité en crise ne doit pas rester l'exception.

**Mais la Direction ne remet pas suffisamment en cause l'organisation du travail.**

Des blocages demeurent et nous continuons d'interpeller la Direction Générale de l'INRA pour vraiment changer la donne sur ce dossier sensible. Car si l'INRA reconnaît maintenant que le travail peut être générateur de souffrance, **la remise en cause de son organisation - avec la mise en compétition des individus et équipes, le flux tendu, les méthodes d'évaluation - n'est pas encore suffisante.**

Pour s'en rendre compte, il suffit de lire la brochure nationale diffusée à tous les agents cette rentrée, où **les explications et exemples se concentrent davantage sur le comportement de l'individu** que sur ces nouvelles modalités

de travail, et où la solution préconisée est trop souvent le « recadrage » (hiérarchique) ...

**L'expérimentation « d'évaluation-conseil » d'une unité volontaire actuellement déployée dans chaque centre se déroule sans implication du CHSCT... alors que la réglementation reconnaît maintenant la compétence de l'instance dans la prévention globale en matière de conditions de travail.** Personne aujourd'hui ne remet en cause la place des représentants du personnel dans les analyses (dites ASAI) de prévention après un accident ou incident... Dans les deux contextes, c'est notre santé (physique et mentale) qui est en jeu !

Et la hiérarchie est parfois réticente à prendre la mesure du problème.

Les premières avancées sont parfois contrariées par l'attitude de la hiérarchie, nous devons hélas le constater, dans le suivi d'expertises demandées par des CHSCT cette année :

- Lorsque la direction d'un centre freine un recours à l'expertise externe, alors que le regard extérieur est reconnu comme le premier atout en la matière ;
- Lorsqu'un directeur d'unité impliqué dans la situation fortement dégradée de son équipe est ensuite destinataire d'une lettre de mission bien plus élogieuse pour sa nouvelle affectation que celle adressée à celui qui accepte la charge de redynamiser l'équipe ;
- Lorsqu'un haut responsable concerné par « un manquement à la bonne application des règles de gestion », élément déclencheur de l'émergence d'une crise profonde au sein d'une unité, selon l'expression du cahier des charges de l'audit diffusé par l'INRA, se voit aujourd'hui honoré par la Direction Générale elle-même...

Dans ce contexte, les agents concerné/es peuvent légitimement s'interroger sur la prise en compte de leur souffrance. A travers ces exemples, notre objectif n'est pas de cibler des personnes, mais bien un mode d'organisation - deux unités dont il est question dans ces exemples dépendent d'ailleurs du même département de recherche, un département où le mode projet générant la concurrence entre les personnes est particulièrement la règle.

**C'est le travail qui est malade et ce sont ses modalités d'organisation qu'il convient de soigner !**

**Nous demandons également une pause dans la constitution de TGU (Très Grandes Unités) dans l'attente d'une évaluation de l'évolution des conditions de travail des agents concernés.**

Comme l'ont déjà fait d'autres Solidaires locaux, Solidaires Bretagne organise deux journées les 3 et 4 avril à Rennes et Solidaires Bourgogne les 17 et 18 avril à Chalon s/Saône pour échanger et débattre de la question des conditions de vie au travail des salariés dans nos différents secteurs.

A Rennes, la première matinée sera consacrée à la situation de salariés de Nutréa-Triskalia, salariés exposés aux pesticides (voir article page 7) avec des témoignages de salariés, l'intervention de leur avocat Me François Lafforgue, de deux représentants de Générations Futures François Viellerette et Nadine Lauvergeat d'associations et de militants syndicaux de Solidaires

Le débat devrait nous permettre de dégager des pistes pour rendre visibles les cancers professionnels dans les entreprises et sur le soutien et la solidarité à apporter aux salariés victimes de conditions de travail dangereuses.

L'après midi, les participants travailleront en ateliers sur les questions suivantes :

1. Comment se réemparer d'un droit d'expression des salariés sur leur travail ?
2. Le CHSCT, lieu de contre-pouvoir ou lieu de débats d'«experts» ?
3. L'enquête et ses suites
4. Évaluation du travail ou évaluation du salarié ?

En fin d'après, tout le monde est invité à assister à conférence gesticulée de Selma Reggui : « L236-9 » ou les coulisses de l'entreprise « *Une prise de parole pour dire le pouvoir sournois des mots, la toute-puissance des chiffres, les rapports de force, les droits acquis et ceux menacés. Pour dire les pièges de l'open-space, de l'autonomie, de la polyvalence, des risques prétendument psychosociaux. Pour dire le travail, ses transformations, dire le métier, son démantèlement. Pour dire la condition ouvrière, salariale, humaine. Dire les contradictions, les solitudes, les souffrances tues. Mais aussi les résistances, les registres, les victoires, quand le travail arrache du sens, et que le collectif dit non. Dire l'urgence, la lutte, et l'espoir.* »

Le lendemain sera consacré dans un premier temps à la restitution des ateliers. Dans un deuxième temps nous

débattons avec Danièle Linhart, sociologue du travail et directrice de recherche au CNRS des transformations dans les organisations du travail. Pour à la fois comprendre l'offensive idéologique à l'œuvre, les effets recherchés sur les salariés (déstabilisation, formatage de leur subjectivité), les méthodes imposées comme la culture gestionnaire, les outils de la performance, la casse des métiers, etc. et dégager les initiatives possibles pour les équipes syndicales de Solidaires.

Pour plus d'informations consultez la rubrique "Et voilà le travail" sur le site : <http://solidaires35.free.fr>

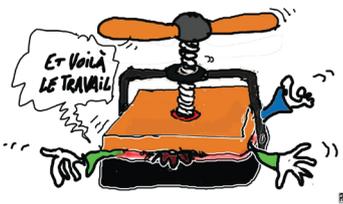
Les inscriptions sont à envoyer par mail avant le 20 mars à [etvoilaetravail35@gmail.com](mailto:etvoilaetravail35@gmail.com)

A Chalon sur Saône, la première journée sera rythmée par plusieurs interventions suivies de débats en plénière.

Le matin avec l'intervention de Philippe Davezies, enseignant chercheur, et Eric Beynel animateur de la commission conditions de travail, autour de la « *Prise en charge syndicale de la souffrance au travail* ». L'après midi nous débattons sur « *Les outils à la disposition des salarié-es : CHSCT, Inspection du travail, médecine du travail* » avec un expert agréé et un inspecteur du travail puis sur comment « *Reconstruire le collectif de travail pour peser sur l'organisation du travail* » avec des camarades de Solidaires Rhône. La journée s'achèvera avec un moment convivial autour d'une animation ou d'un film.

La seconde journée sera consacrée le matin à des ateliers sur les thématiques abordées la veille afin de dégager des pistes et moyens d'actions et à une restitution l'après midi de ces ateliers.

Les inscriptions sont à envoyer par mail avant le 12 mars à [formation.solidairesbourgogne@yahoo.fr](mailto:formation.solidairesbourgogne@yahoo.fr).



## Les troubles musculo-squelettiques.

### beaucoup de difficultés pour faire reconnaître en maladie professionnelle

Dans les permanences de Solidaires Rhône sur les questions de santé au travail, nous rencontrons de plus en plus de difficultés pour faire reconnaître l'altération de la santé des salarié-es à cause du travail. Trois cas traités ces derniers mois.

Dans une école, cette assistante à la cantine d'une cinquantaine d'année est sous pression de sa hiérarchie. Elle déclenche des maladies professionnelles des épaules et du coude qui devraient être prises en compte dans le cadre des tableaux 57A et 57B des maladies professionnelles. Depuis décembre 2009, arrêts de travail, opérations, examens médicaux, expertises, contre-expertises, commissions de réformes se succèdent pour tenter d'obtenir la reconnaissance en maladie professionnelle des maladies des épaules (droite et gauche) et du coude (droit)... Le 23 janvier 2014, la commission de réforme départementale accède très partiellement à ces demandes en reconnaissant l'épaule droite et le code droit mais pas la gauche prétextant « *un état antérieur objectif par l'artro-IRM* ». Très difficile de s'y retrouver d'autant que les taux d'IPP décidés sont inférieurs à une précédente décision de la sécurité sociale. Des contacts sont en cours pour contester de nouveau ces décisions...

Cet ouvrier aujourd'hui à la retraite âgé d'une soixantaine d'année a travaillé dans une usine lyonnaise comme cariste pendant plus de 25 ans. Plusieurs accidents du travail témoignent des atteintes physiques (chocs et contusions, retour de volant qui provoque une fracture etc...).

Malgré des déclarations de maladies professionnelles répertoriées dans les tableaux 57 et 69, le Comité Régional des

Maladies Professionnelles (CRRMP), vient de rendre le 8 janvier 2014 deux décisions défavorables au motif, pour les deux maladies, que les travaux n'entrent pas dans la liste limitative des tableaux. Un ouvrier de 63 ans qui présente une arthrose du coude gauche n'a pas à être reconnu puisque les experts déclarent « *l'analyse des différents éléments du dossier ne permet pas de retenir les gestes et postures suffisamment nocifs des coudes en terme de vibrations et chocs transmis* »

De nouveau des problèmes d'arthrose pour ce facteur qui approche les 60 ans et dont le rhumatologue fait un certificat de déclaration de maladie professionnelle dans le cadre du tableau 57. Par décision de fin 2013, la Direction de la Poste entérine une décision de la commission de réforme qui prétend que « *la pathologie ne relève pas d'une maladie professionnelle* ».

Dans ces situations, les salarié-es concerné-es se sentent le plus souvent bien seuls. Des enquêtes de CHSCT, des conseils juridiques, des formations syndicales, des contestations médicales. Les « experts » médicaux qui examinent pour le compte de la sécurité sociale ou pour celui des administrations les maladies professionnelles sont sous la coupe des Directions et du MEDEF pour le secteur privé.

**La prise en charge par les équipes de Solidaires de ces questions nécessite que nous coordonnions les initiatives dans ce domaine. Faites remonter vos expériences, questions, échecs ou réussites.**

## LES EFFETS DE LA LEAN PRODUCTION SUR LES TMS ET LES ARRÊTS MALADIE : LES RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE DE CAS RÉTROSPECTIVE DANS UNE ENTREPRISE DE MAINTENANCE FERROVIAIRE

**Gregor Bouville**

« La nouvelle organisation du travail... a conduit à une dégradation de l'organisation du travail, génératrice de TMS et d'une augmentation de l'absentéisme



Intervention pour le colloque « Lean, Toyotisme, Kaizen, 5S, etc., Face aux nouvelles organisations du travail, Quelles actions pour les équipes syndicales de Solidaires ? », 30 janvier 2014

L'étude de cas a été réalisée dans un établissement de maintenance ferroviaire car l'une des unités de production de cet établissement a connu un changement organisationnel en 2006, impliquant autant l'organisation du travail (transformation d'une organisation en groupes semi-autonomes en une organisation *lean production*) que les conditions physiques de travail (c'est-à-dire les pénibilités physiques et l'environnement physique). Ce cas permet ainsi d'analyser l'influence d'un changement simultané de l'organisation du travail et des conditions de travail sur l'absentéisme. La nouvelle organisation du travail s'est accompagnée d'une forte amélioration des conditions physiques de travail très bien ressentie par les agents. Cependant, elle a conduit à une dégradation de l'organisation du travail, génératrice de TMS et d'une augmentation de l'absentéisme.

### Une organisation du travail *lean production*

Plusieurs propriétés du modèle *lean production*, décrites par plusieurs auteurs (Womack et alii, 1990 ; MacDuffie et Krafcik, 1992 ; Boyer et Freyssenet, 2000 ; Durand, 2004 ; Lorenz et Valeyre, 2005) sont présentes dans la nouvelle organisation du travail :

- En amont, les stocks de pièces à répa-

rer sont éliminés. De même, en aval, les stocks de pièces réparées sont supprimés et celles-ci sont directement réexpédiées à la plate-forme de logistique industrielle, une fois réparées. Dès lors, un pilotage par l'aval est instauré. En second lieu, un système de juste-à-temps est mis en place, chaque station de travail peut demander au poste situé en amont de lui livrer, en temps utile et dans le volume jugé nécessaire, les pièces indispensables à son activité.

- Le système du *Kanban* (système de transmission d'étiquettes entre deux postes de travail consistant à limiter la production du poste amont aux besoins exacts du poste aval) a été mis en place. Ce système permet de déclencher l'ordre d'approvisionnement des pièces « consommables »<sup>1</sup> dès que le dernier lot est entamé. Pour le dirigeant de proximité (encadrement intermédiaire) interrogé, « *le Kanban est partout* ». (dirigeant de proximité). Pourtant, le *Kanban* n'a pas été généralisé à toute la production, c'est en fait au responsable du soutien logistique de production de fixer le nombre de pièces à produire par poste de travail de façon à livrer les pièces dans le délai imparti.

<sup>1</sup> Les « consommables » sont des composants comme les vis, les rondelles, les joints... remplacés systématiquement lors de la réparation.

### L'INVITÉ

Gregor Bouville est maître de conférences, Université Paris-Dauphine, et chercheur à DRM-Management & Organisation, Dauphine recherche en Management, UMR CNRS 7088.

- Le système de *kaizen* (c'est-à-dire d'amélioration permanente de l'appareil productif par des suggestions des salariés) a été instauré. Des fiches « innovation » sont à la disposition des agents. Ceux-ci peuvent y faire part de leurs idées d'amélioration du système productif. Des primes récompensent les meilleures propositions des agents.

- Le management de la qualité totale (*Total Quality Management* ou *TQM*) s'applique aussi dans la nouvelle organisation. Des normes de qualité (normes ISO) et l'autocontrôle de la qualité du travail sont appliqués. La démarche Ishikawa (1996) est aussi mobilisée : si le « client » (c'est le mot utilisé par les jeunes agents pour désigner l'établissement de maintenance « client » qui a effectué une commande) n'est pas satisfait par le matériel reçu, une expertise est établie pour déceler les causes du problème. Ensuite, une fiche de non-conformité est établie. Enfin, une action corrective est mise en place.

- Cependant, le *teamwork* (travail en équipe), qui est un outil de gestion caractéristique du modèle *lean production* (Durand, 2004), n'a pas été mis en place dans l'unité opérationnelle.

### Les effets sur la santé au travail de cette organisation du travail *lean production*

Au cours de notre étude de cas, nous avons constaté que le nombre d'arrêts maladie a cru de 82 %, suite à la mise en place de l'organisation du travail *lean*, entre 2006 et 2008. Durant cette même période, pour les agents absents, la fréquence moyenne est passée de 1,6 arrêt maladie par agent absent à 2,6, soit une augmentation de 62 %. Enfin, la mise en place de la nouvelle organisation du travail a entraîné, chez les agents appartenant aux tranches d'âge 30-39 ans et 40-49 ans, une augmentation de l'absentéisme cumulatif (un absentéisme composé d'absences de durées longues et de fréquences importantes), c'est-à-dire un absentéisme généré à la fois par des facteurs attitudeux (comme l'insatisfaction au travail) et par des problèmes de santé au travail. Nous avons certes identifié un ensemble de facteurs propices à une diminution de l'absentéisme : un soutien socio-émotionnel développé des collègues, mais aussi du supérieur, un contrôle hiérarchique modéré, un système d'horaires individualisés et une amélioration des conditions physiques de travail, atténuant les pénibilités physiques et les nuisances sonores. Cependant, l'évolution ascendante des absences maladie laisse penser que ces facteurs favorables à une réduction de l'absentéisme ne suffisent pas à pallier les effets délétères sur l'absentéisme d'une organisation du travail dégradée. En effet, la nouvelle organisation du travail s'est traduite, d'une part, par une diminution de l'autonomie procédurale (l'autonomie dont disposent les salariés pour choisir ou modifier les procédures et conditions d'exercice de leur activité, c'est-à-dire autonomie dans les temps opératoires, dans les modes opératoires, dans l'ordre des opérations) et du contenu cognitif du travail (la possibilité pour un salarié de mobiliser et développer ses compétences, de faire preuve de créativité et de réflexion) et, d'autre part, par une augmentation de la monotonie du travail, de la densité du travail (entendue comme la réalisation de micro-tâches de *reporting*, Ughetto, 2007) et de la contrainte industrielle (contrainte de rythme de type industriel comme les normes

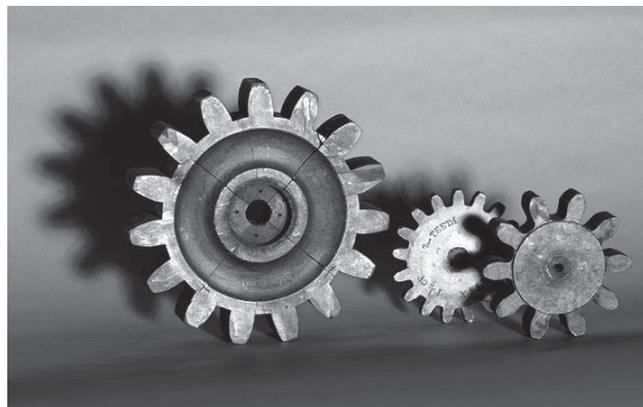
de production ou de délais, cadences des machines), soit un ensemble de facteurs qui contribuent à la hausse de l'absentéisme cumulatif par l'intermédiaire de l'insatisfaction au travail et d'une santé au travail dégradée.

Suite à la mise en place de l'organisation *lean production*, le nombre de TMS, reconnus par la médecine du travail de l'établissement de maintenance ferroviaire étudié, a été multiplié par quatre. Quatre facteurs liés à l'introduction du *lean* peuvent expliquer cette forte augmentation des TMS : gestes répétitifs, absence de marges de manœuvre, stress, cadences élevées de travail.

### Conclusion

Cette étude éclaire le débat sur les liens entre le type d'organisation du travail (organisation en *lean production* versus organisation en groupes semi-autonomes) et les performances sociales et économiques. Ainsi, nos résultats montrent que l'introduction d'une organisation du travail en *lean production* se traduit par une dégradation des performances sociales en termes d'absentéisme. En termes de performance économique, notre étude souligne que la parcellisation des tâches entraîne une désresponsabilisation des opérateurs se traduisant par une diminution de la performance économique, mesurée au travers de l'augmentation du taux de retouches (nombre de pièces réparées défectueuses rapporté au nombre total de pièces réparées).

Les résultats de notre étude de cas montrent ainsi qu'améliorer les conditions de travail, au travers d'une diminution des pénibilités physiques et d'un réaménagement de l'environnement physique de travail, ne suffit pas à compenser une détérioration de l'organisation du travail. En cela, nous rejoignons le constat de Gollac et Volkoff (2007) : une amélioration des conditions de travail n'aura aucune retombée bénéfique pour les salariés si l'organisation du travail demeure inchangée ou se traduit par des contraintes supplémentaires (dans le cas étudié : diminution de l'autonomie, du contenu cognitif du travail, augmentation de la densité du travail et de la contrainte industrielle). De plus, nous pouvons craindre que l'amélioration des conditions physiques de travail (moindres pénibilités physiques et bon environnement physique du travail) masque les effets pervers de la nouvelle organisation du travail, aux yeux de la hiérarchie et de la direction qui introduisent ces changements.



une amélioration des conditions de travail n'aura aucune retombée bénéfique pour les salariés si l'organisation du travail demeure inchangée ou se traduit par des contraintes supplémentaires



Union  
syndicale  
**Solidaires**  
Bretagne

## Pesticides, une longue bataille...

### Après les agriculteurs, des salariés de l'agroalimentaire victimes des pesticides... à qui le tour ?

En France, sur certains ports, des Hommes, des salariés de l'agroalimentaire surtout, mais aussi des dockers et des chauffeurs routiers, se retrouvent exposés, parfois surexposés, à des pesticides qui servent à la conservation de céréales. Ces faits méconnus commencent à être rendus public grâce à l'action des organisations syndicales, d'associations et de chercheurs.

### Des salariés malades et méprisés par leur direction.

Alors que leur métier ne les prédisposait à se retrouver en contact avec les pesticides, des hommes salariés d'une entreprise d'agroalimentaire bretonne qui se trouve être l'« un des acteurs majeurs de la nutrition animale sur le Grand-Ouest<sup>1</sup> », ont été intoxiqués par des pesticides (interdits) se trouvant dans des hangars stockant des céréales. Ces salariés de l'agroalimentaire demandent aujourd'hui justice et réparation. Certains d'entre eux connaissent depuis de graves problèmes de santé.

Depuis 2011, l'Union syndicale Solidaires, Solidaires Bretagne et Solidaires Industrie, avec le soutien des associations Générations Futures et Phyto-Victimes, soutiennent les salariés engagés dans ce combat.

Gravement intoxiqués par des pesticides interdits, Stéphane Rouxel et Laurent Guillou ex-salariés de l'entreprise Nutréa-Triskalia de Plouisy dans les Côtes d'Armor mènent depuis trois ans un combat de tous les instants pour faire reconnaître leur maladie, exiger réparation et dénoncer le scandale sanitaire et environnemental que représente aujourd'hui l'utilisation irresponsable des pesticides dans l'industrie agroalimentaire.

Accidentés du travail et empoisonnés, Stéphane et Laurent ont finalement été licenciés par leurs employeurs, qui n'ont fait aucun effort pour les reclasser et encore moins pour les indemniser. Atteints tous les deux d'une maladie très invalidante, l'hypersensibilité aux produits chimiques multiples (MCS en anglais), ils n'ont pas retrouvé d'emplois, ont épuisé leurs droits au chômage et n'ont plus aujourd'hui comme ressource que le Revenu de Solidarité Active (RSA) pour vivre avec leur famille.

Voilà la triste réalité que vivent aujourd'hui ces ex-salariés du plus grand groupe agroalimentaire breton, groupe dont on a pu voir en décembre dernier, les dirigeants manifester à la tête des bonnets rouges, tenant en étendard des drapeaux bretons dans les rues de Quimper. Il est facile d'afficher son identité bretonne quand on manifeste tant de mépris pour la santé de travailleurs bretons.

Pour obtenir réparation, Laurent Guillou et Stéphane Rouxel, défendus par Maîtres François Lafforgue et Camille Lasoudris du cabinet Teissonnière ont engagé trois procédures judiciaires. L'une devant le Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale de Saint Briec pour qu'il statue sur la fixation de leur taux d'incapacité professionnelle permanente (IPP) et sur la faute inexcusable de l'employeur. Une autre devant le Tribunal des Prud'hommes de Lorient et une troisième au pénal pour mise en danger de la vie d'autrui, auprès du Tribunal de Grande Instance de Saint Briec.

Le 20 février 2014 c'est la faute inexcusable de l'employeur qui aurait dû être jugée par le TASS de Saint Briec. Ce fut l'occasion à l'appel du Comité de soutien des salariés

de Nutréa-Triskalia, d'être nombreuses et nombreux à nous mobiliser pour soutenir Laurent Guillou et Stéphane Rouxel afin d'exiger que la faute inexcusable de l'employeur soit reconnue et qu'enfin justice leur soit rendue. Malheureusement l'entreprise Nutréa-Triskalia a demandé un report et il faudra désormais attendre le 5 juin pour que justice commence à être rendue, plus de quatre ans après les faits.

L'omerta qui règne aujourd'hui dans notre pays autour des pesticides doit être levée, L'entreprise Triskalia a attenté cyniquement à l'intégrité physique de ses salariés, mettant en danger délibérément leur vie. Elle a tout aussi délibérément contaminé des animaux destinés à l'alimentation humaine.

Une telle conduite de la part des dirigeants appellent sanction exemplaire. La Bretagne n'est pas encore une zone franche, exempte de toute loi et norme, comme le réclament certains. La Bretagne est régie par les lois de la République. Elles s'appliquent avec toute la sévérité qui s'impose aux citoyennes et citoyens qui les contreviennent, quel que soit leur rang, leur fonction, leur poids économique.

Il n'est pas admissible que pour optimiser ses profits et spéculer sur les cours des céréales, une entreprise puisse utiliser impunément et massivement des pesticides y compris interdits comme le Nuvan total (Dichlorvos, neurotoxique interdit depuis 2007) pour traiter et conserver des céréales destinées à la fabrication d'aliment pour bétail au lieu de les ventiler mécaniquement et cela au mépris de la santé des salariés, des animaux à qui étaient destinés ces aliments et au final au mépris de la santé de tous les consommateurs.

L'Union syndicale Solidaires auditionnée le 3 juillet 2012 par la Mission commune d'information sur les pesticides et la santé du Sénat a eu l'occasion de rappeler quelques unes de nos exigences :

- le renforcement des contrôles et des moyens de l'inspection de travail
- la nécessité de constituer des IRP au plus près des salariés, au niveau d'un bassin d'emploi, avec des

représentants spécialisés en matière de risques des produits phytosanitaires.

- une réforme des services de santé au travail (SST) qui règle d'une part le problème de la démographie médicale et d'autre part celui de l'indépendance des médecins du travail.
- une réforme importante du système d'autorisations de mise sur le marché. Il est aberrant de transférer à l'État la responsabilité des altérations de la santé des travailleurs qui auront lieu. Il revient aux fabricants de pesticides d'assumer cette responsabilité et de s'assurer que les équipements de protection industrielle pour se protéger des produits qu'ils fabriquent existent bien.

Nous continuerons à soutenir les ex-salariés de l'entreprise Nutréa-Triskalia de Plouisy dans les Côtes d'Armor dans leur combat pour la justice et le respect de leurs droits, notamment le droit à la santé.

### Plus d'infos :

<http://www.senat.fr/rap/r12-042-2/r12-042-21.pdf>  
<http://www.generations-futures.fr/>  
<http://www.phyto-victimes.fr/>

<sup>1</sup> Référence tirée du site de la société

## Revue Hesa Mag



## HesaMag 8 - Risques chimiques : inventaire après six ans de règne REACH

Le dernier numéro de HesaMag consacre son dossier spécial à l'exposition des travailleurs aux risques chimiques. Six ans après l'entrée en vigueur du règlement REACH, l'Europe dispose-t-elle aujourd'hui d'un marché de substances plus respectueuses de la santé et de l'environnement ?

HesaMag donne la parole à différents acteurs, issus principalement du monde syndical, des ONG et de l'inspection du travail. Conscients que les bienfaits de REACH pour la santé des travailleurs ne pourront être mesurés avant des années, voire des décennies, ils dressent généralement un premier bilan critique mais modérément optimiste.

## Sommaire :

Editorial

• Souriez, vous êtes consultés

Actualité européenne

. Croatie : le douloureux apprentissage de l'économie de marché

Actualité syndicale

. Souffrance au travail chez Renault : la parole aux salariés

Actualité internationale

. Travail agricole en Amérique centrale : retour vers le passé

Livres

. La transformation du travail comme objet de l'action collective

. Classe, genre et rapports ethniques dans la construction à Londres

Dossier spécial - Risques chimiques : inventaire après six ans de règne REACH

. REACH : quel bilan pour les travailleurs à mi-parcours ?

. Révision de la directive Agents cancérigènes : où en est-on ?

. Des substances chimiques à l'assaut de notre système hormonal

. L'inspection du travail face à la montagne REACH : «Il faut faire preuve de modestie»

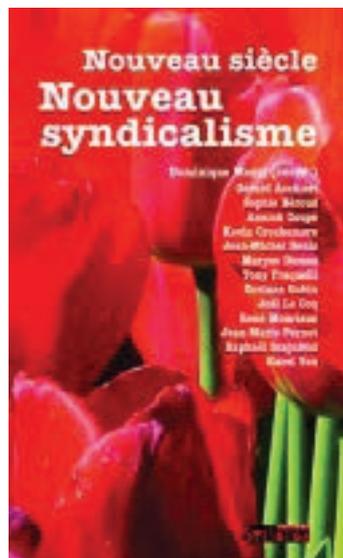
. Le verre de Murano : un trésor italien à l'heure de la substitution

. REACH suscite des vocations

. Déplacement massif des nuisances vers la Chine

Pour s'abonner gratuitement : <http://www.etui.org/fr/Outils/surveys/Abonnement-individuel>

## Nouveau siècle. nouveau syndicalisme



Ce petit livre de la collection « les cahiers de l'émancipation » (8€ éditions Syllepse), est un ouvrage collectif qui rassemble des chercheurs et des syndicalistes. Il ouvre de nombreux débats sur les formes d'organisation et de contestation.

Plusieurs textes intéresseront les militant-es engagés sur les questions du travail. L'institutionnalisation et la bureaucratisme du syndicalisme est par exemple interrogé par Sophie Beroud et Karel Yon. « la participation aux différentes instances de représentation et de négociation dans l'entreprise et au dehors de celle-ci façonne les pratiques et les représentations syndicales. La critique de ces institutions doit dès lors être menée parallèlement à la critique de leur usage ». Dans un autre texte des mêmes auteurs : « l'expression des intérêts ne peut se contenter d'être portée par des représentants professionnels, elle doit être nourrie par l'irruption directe des intéressé-es. » Ces réflexions sont stimulantes pour un syndicalisme Solidaires pour qui la parole des salarié-es est incontournable.

Annick Coupé, qui contribue au débat « la question de l'unité est aussi, et peut-être même avant tout, celle de l'unité des salarié-es, pour dépasser « la mise en concurrence » généralisée par la multiplication des statuts, de la précarité, la désignation de boucs émissaires (les immigrés, les sans-papiers...) ou le maintien des inégalités fortes entre les femmes et les hommes ». Questions qui sont au cœur de nos pratiques syndicales.

La contribution de Tony Fraquelli, militant syndicaliste cheminot à la CGT et psychologue du travail met en question les militant-es qui « passent plus de temps avec la direction de leur entreprise qu'avec ceux et celles qu'ils et elles représentent. » Le texte « Regard

d'un syndicaliste sur le travail » comporte par ailleurs de nombreuses affirmations (issues de son expérience dans la CGT et dans sa formation) qui mériteraient débats...

D'autres textes ouvrent des réflexions sur le syndicalisme avec cette formule « il est temps de sortir du 20ème siècle »...

Un blog (<http://syndicollectif.wordpress.com/>) permet de poursuivre le débat avec des contributions sur l'actualité et sur les questions en débat sur le syndicalisme.