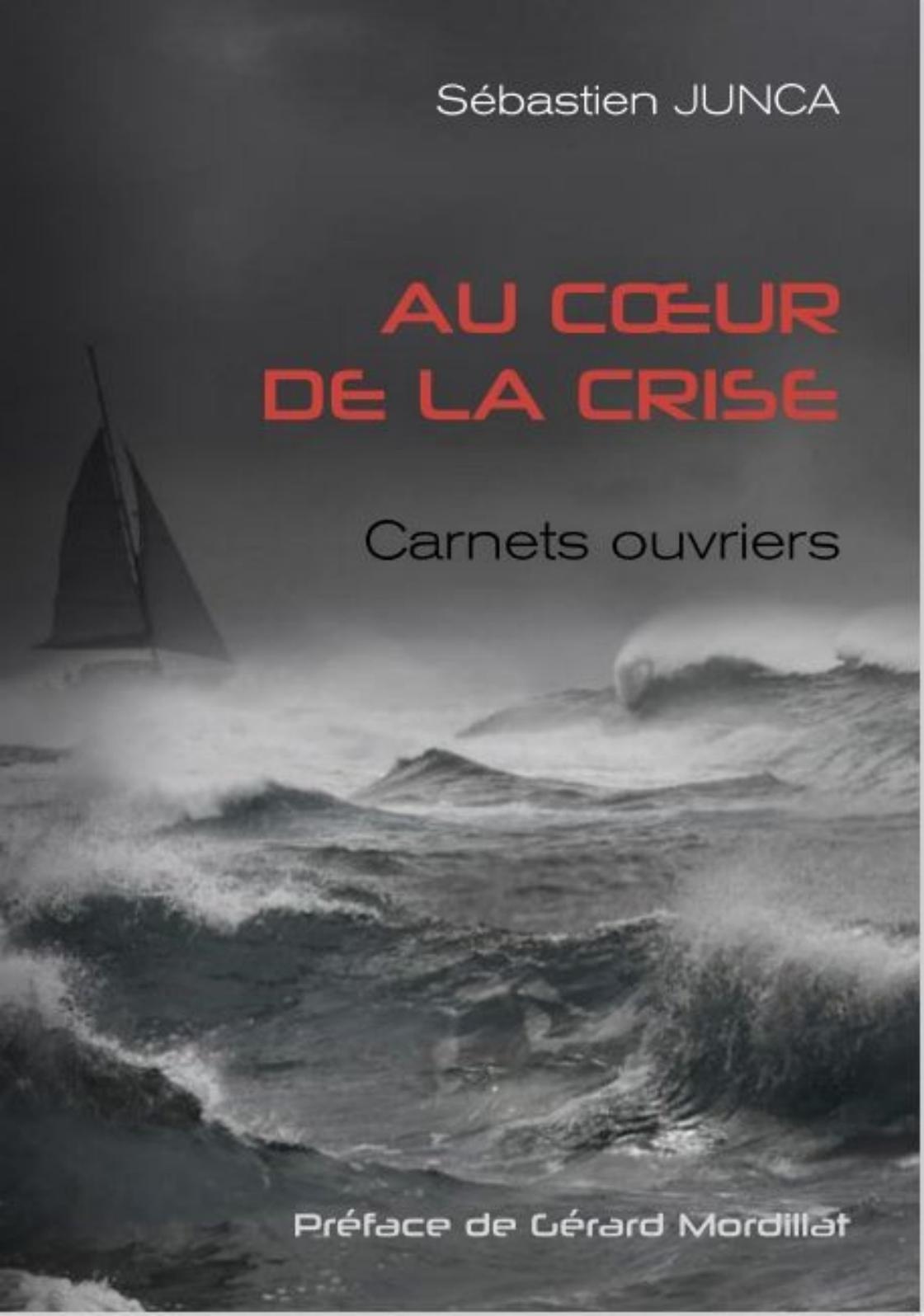


Sébastien JUNCA

# AU CŒUR DE LA CRISE

Carnets ouvriers

Préface de Gérard Mordillat





# AU CŒUR DE LA CRISE

## DU MÊME AUTEUR

Aux Éditions de L'ARBRE D'OR :

- *Les Naufragés de Dieu*, 2008.
- *L'Envers du monde*, 2008.

Aux Éditions ÉDILIVRE :

- *De feu et de sang - Les charniers de lumière*, 2010.
- *Blessure d'étoile - La face cachée de l'évolution*, 2011.
- *Petit manuel de survie, de résistance et d'insoumission à l'usage de l'ouvrier moderne*, 2011.

Aux Éditions DEMOPOLIS :

- *Au cœur de la crise – Carnets ouvriers* (Préface de Gérard Mordillat), 2014.

En autoédition sur COOLLIBRI :

- *La Sensation du gouffre - Poèmes en prose et autres textes*, 2015.
- *Le Vouloir du Véridique - Carnets hygiéniques*, 2016.
- *Le Totem et l'atome - Introduction à la mécanique des dieux*, 2017.
- *Effondrement : une question de survie*, 2020.

Tous ces titres sont disponibles en autoédition  
et au format papier sur le site

[coollibri.com](http://coollibri.com)

Sébastien Junca

# AU CŒUR DE LA CRISE

Carnets ouvriers

Première édition :Éditions Demopolis 2014  
Sébastien Junca © Octobre 2020 pour la présente édition  
Contact : [sebastienjunca@laposte.net](mailto:sebastienjunca@laposte.net)  
Page auteur sur [CoolLibri.com](http://CoolLibri.com)  
ISBN : 978-2-35457-062-0

# PRÉFACE

## La volonté de dire

Gérard Mordillat

Selon Zola, s'emportant contre la Commune et les communards dont il craignait qu'ils lui volent ses économies, le peuple serait insensible au beau. Par nature sa condition oscillerait entre l'ivrognerie et la débauche ; il lui apparaît donc non seulement légitime mais nécessaire de le réprimer sans merci, de le dresser, de le mater. Ces propos répugnants d'un bourgeois des lettres ont fait long feu. Encore aujourd'hui une malédiction, voire un atavisme, frapperait le peuple, la classe ouvrière, les salariés, tous ceux qui travaillent de leurs mains. Travailler de ses mains non seulement ne nécessiterait aucun savoir, aucune adresse, mais viderait la tête de toute pensée, le cœur de tout sentiment. Qui n'a entendu tel ou tel ministre de l'Éducation nationale – de droite comme de gauche – professer que les études techniques, l'apprentissage, le compagnonnage étaient la destination naturelle des enfants des banlieues surpeuplées, de ceux de l'émigration, des classes sociales les moins favorisées ? C'est un lieu commun solidement enraciné : le peuple n'a rien sous le crâne, tout dans

les bras et pour devoir de « reconstituer sa force de travail » comme dirait Marx, pour recommencer perpétuellement les travaux qu'on lui impose. Cette idée est fondatrice de la prophylaxie policière. Hier comme aujourd'hui, les hommes et les femmes de « la France d'en bas » doivent être attachés à l'usine, au chantier, aux bureaux, aux besognes les plus viles, les plus éreintantes pour qu'épuisés par ces tâches, garrottés par les dettes, les bras gourds, les jambes entravées aucun d'entre eux, aucune d'entre elles, ne songe à s'insurger contre le sort qui lui est fait ; à remettre en cause la hiérarchie dans l'entreprise miroir de la hiérarchie dans la société ; à redéfinir l'organisation du travail, à discuter la répartition des richesses produites et la légitimité du capital.

Bref, à faire travailler sa tête. Sébastien Junca a fait travailler la sienne, bravant la malédiction pesant sur le monde du travail et les présumés diffamants qui l'accablent. Pendant un an, il a tenu le journal « des faits les plus marquants du management » dans l'entreprise qui l'emploie, un grand groupe de 19 filiales et 30 sites de production, comptant 6143 salariés. Ce n'est pas le voyage au bout de la nuit mais le voyage au bout de la logique néo-libérale où l'individu disparaît tout entier, n'est plus qu'une variable d'ajustement dans les réorganisations perpétuelles des ateliers. Gouverné par la peur, le (ou la) salarié(e) n'est plus rien ni personne, condamné à taire son savoir et sa parole, à faire profil bas et à obéir sans discuter à la hiérarchie sous peine de vexations, de réprimandes, de sanctions pouvant aller jusqu'au renvoi définitif. L'humoriste Cami avait inventé la « Bonne-à-rien-faire ». On ne se méfie pas assez des humoristes. Aujourd'hui, l'image récurrente véhiculée par les porte-paroles du patronat,

ses organisations, ses soutiens politiques, ses hérauts dans les médias est exactement celle-là ; celle d'employé(e)s bons-à-rien-faire et bons-à-tout-faire, mobiles, sans spécialité ni métier, ignorants, acculturés, corvéables à merci, flexibles, éternels intermittents, soumis au seul bon vouloir des donneurs d'ordres.

Sans être jamais un réquisitoire le témoignage de Junca est accablant par la précision des faits et des paroles qu'il rapporte mais surtout et d'abord par l'intelligence, la lucidité, la profondeur de ses réflexions, de ses analyses, de ses propositions. Aujourd'hui l'entreprise est exaltée comme le temple du profit à qui l'on doit vénération, obéissance et reconnaissance. Sa loi s'exprime en deux phrases : « tout va très bien madame la Marquise » et « il n'y a pas d'alternative ». Sébastien Junca, (moderne Samson !), fait vaciller les colonnes de ce temple ennemi du genre humain, pointant jour après jours ce qui justement ne va pas très bien dans l'entreprise, montrant combien les alternatives à la dogmatique néo-libérale sont systématiquement écartées et méprisées. La forme même du journal est exemplaire de cette intelligence tant – sans le dire – elle renvoie au quotidien de l'usine, au jour qui vient après le jour semblable, à l'inexorable, au répétitif même si chaque geste nécessite de l'attention, de l'habileté, de la maîtrise. Sébastien Junca parle de l'intérieur, en acteur et penseur de ce qu'il vit. Il ne s'agit pas ici d'un document brut, un verbatim, un compte-rendu sociologique ou anthropologique mais d'une œuvre écrite et réfléchie, un outil voire une arme contre ceux qui ne veulent les salariés que décervelés.

C'est un livre de colère pour briser tous les leurres et les lieux communs véhiculés sur le monde du travail, en premier

celui qui suppose la working class sans savoir, sans culture et sans lettres ; c'est un livre d'idées et, selon Hegel : « La beauté se définit comme la manifestation sensible de l'idée. »

Je ne saurais mieux dire...

Gérard Mordillat

# LA TENTATION PRODUCTIVISTE



« Nous vivons une époque privée  
d'avenir. L'attente de ce qui viendra  
n'est plus espérance, mais angoisse. »

Simone Weil,  
*Oppression et liberté.*



# INTRODUCTION

Insidieuse, pernicieuse et contagieuse, la peur n'a de cesse aujourd'hui de progresser au sein du monde du travail. Depuis les plus hauts sommets de la hiérarchie jusqu'au dernier échelon de la plus modeste fonction, elle en contamine progressivement tous les organes. Elle conduit les uns à demander toujours plus sous prétexte de gains de productivité, de parts de marché et de sauvegarde de l'emploi. Pour les autres, elle consiste chaque jour davantage à courber l'échine, à renoncer jusqu'à la satisfaction du travail bien fait comme à toute forme d'épanouissement personnel.

## **De la division du travail à la fracture sociale**

*« La division du travail ne saurait donc être poussée trop loin sans devenir une source de désintégration. »*

Émile Durkheim,  
*De la division du travail social.*

Que cherchons-nous au travail et de manière générale dans chacune de nos activités ? Au-delà de l'aspect financier qui participe de notre survie et donc de la satisfaction des besoins élémentaires, qu'attend-t-on de notre activité professionnelle sinon une forme de valorisation, de reconnaissance et d'appartenance sociale ? Le sentiment d'œuvrer pour quelque

chose qui sans doute nous dépasse par ses dimensions et ses prolongements, mais qui, dans le même temps, donne à chacun l'opportunité de se transcender et de participer à sa propre évolution.

Pour qui a la chance d'avoir un emploi, force est de constater que le monde du travail est le plus souvent en rupture avec les valeurs transmises par la société. Au fil des plans sociaux, de la progression du chômage et de la crise, les contradictions s'accroissent jusqu'à parfois se demander si *Les Droits de l'homme et du citoyen* ne sont pas restés aux grilles de l'entreprise. Car celle-ci n'est rien moins qu'un État dans l'État, souvent totalitaire, parfois même tyrannique ; rarement démocratique. Un monde où les chefs, les règles et les gratifications sont parfois en totale contradiction avec les valeurs de la société civile. L'individu y est le plus souvent ignoré dans sa singularité. Il doit autant que faire se peut adopter un comportement – aujourd'hui un « savoir être » – en adéquation avec l'esprit de l'entreprise et qui se résume la plupart du temps en un mot : docilité. Aussi, toutes formes de singularité, d'originalité y sont le plus souvent proscrites car « contre-productives ». Les initiatives personnelles sont découragées. Non pas directement et de façon brutale – l'époque est révolue ; mais par tout un cheminement complexe de l'information. Par la succession d'étapes multiples au sein de la hiérarchie qui sont autant de filtres et de fusibles plus propre à tuer dans l'œuf toute idée nouvelle qu'à véritablement aider l'opérateur.

J'ai longtemps cru que le R.H. de D.R.H. signifiait « relations humaines ». C'est dire mon innocence. Encore aujourd'hui, il m'arrive d'hésiter et de devoir réfléchir un

instant. Ressources humaines ! Comme il est des ressources minières, pétrolières, gazières, agricoles ou alimentaires. Le mot à lui seul en dit long sur le regard porté par l'industrie et le monde du travail en général sur l'ouvrier ou l'employé. Cette manne humaine, charnelle et cérébrale dont on peut disposer au même titre que n'importe quelle énergie dite « renouvelable » et relativement bon marché. Le mot trahit quant à lui tout ce que l'homme dirigeant peut penser de l'homme dirigé et le plus souvent digéré comme n'importe quelle autre ressource énergétique.

Le travail, chaque jour davantage, devient synonyme d'aliénation. L'effort que nous consentons a perdu au fil du temps et des progrès technologiques de sa signification première. Nous savons bien intellectuellement que nous travaillons pour vivre. Mais ce « vivre » d'aujourd'hui est-il encore semblable à celui d'hier ? Notre vie nous apparaît de plus en plus contrefaite, faite de tout ce que la société de consommation et d'assouvissement des désirs nous enjoint de produire et de posséder. Alors que c'est en vérité de notre vie dont on nous dépossède. Aujourd'hui, nous ne savons plus très bien pourquoi ni pour qui nous travaillons. Nous avons le sentiment qu'une forme d'absurdité s'est imperceptiblement substituée au sens premier de nos existences laborieuses. Un non-sens qui consiste à entretenir par notre travail d'un côté et notre insatisfaction de l'autre un système qui profite honteusement à quelques privilégiés plus qu'à ceux-là seuls qui nourrissent de leur sueur cette absurde mécanique. Nous sentons bien que la plupart des choses que nous possédons ne sont pas indispensables à notre survie. Pour autant, nous ne pouvons échapper à la mode, à la satisfaction de nombreux

désirs. Lesquels, nous en avons l'intuition, sont autant d'ersatz sensés dissimuler un désir plus originel et authentique.

La crise majeure que le monde moderne subit aujourd'hui n'est pas tant une crise de la croissance qu'une véritable crise de croissance. Avec le temps et la complexité exponentielle des sociétés, l'homme n'a cessé de gagner en individualité. Aux époques les plus reculées, le communisme était à la base des structures sociales et économiques des premières sociétés humaines. Confondu avec sa tribu, l'individu n'était qu'à l'état larvaire. Ses désirs reflétaient ceux de son clan. Toute sa vie n'était réglée que sur celle du groupe. Avec la naissance des sociétés plus complexes et la division du travail social, l'individu est devenu une promesse, un rêve désormais possible. Avec la spécialisation des tâches et ses infinies conséquences sociales, l'individualité et l'individualisme sont allés croissant. Néanmoins, toute personne est avant tout personne sociale ; définit par son rôle au sein de la collectivité. En retour, la seule perte de son emploi constituera une atteinte grave à son intégrité psychologique autant que physiologique. Boris Cyrulnik nous dit à ce propos que c'est la règle sociale qui impose une conduite, qui induit une psychologie et peut même modifier un métabolisme<sup>1</sup>.

Depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle, avec l'avènement des *Droits de l'homme et du citoyen* et la révolution industrielle qui suivra, chacun s'est progressivement trouvé confronté à une forme de schizophrénie naissante. Au sein de la société civile, l'individu-citoyen a considérablement gagné en personnalité, en

<sup>1</sup> Boris Cyrulnik, *Sous le signe du lien*, Librairie Arthème Fayard/Pluriel, 2010, p. 136.

autonomie et en liberté. À l'inverse, les exigences de la productivité, de la croissance économique, les ressources humaines inépuisables et le spectre du chômage ont paradoxalement dévalorisé l'individu ouvrier. Jusqu'à en faire un matériau de plus en plus bon marché.

C'est surtout avec la mécanisation que la division du travail a commencé à répandre ses effets les plus pervers. Ce qui n'était aux origines de la société que spécialisation des individus au travers de leurs aptitudes naturelles, dons, talents ou goûts particuliers, est progressivement devenu, avec la mécanisation des tâches les plus complexes, source de simplification et de limitation du travail. Ce qui a eu pour premier effet de dégrader progressivement l'ouvrier du rang d'artisan à celui de manœuvre. Ce qui était jusque-là et depuis des millénaires, source d'épanouissement, de fierté et de progrès social est devenu en l'intervalle de deux siècles un puissant outil de servitude, d'oppression sociale et de pillage de la Terre.

Or, l'individu exacerbé dans ses désirs, ses besoins, sa conscience même, exige toujours plus de lien social, de communication, d'implication au sein du groupe et de reconnaissance de sa part. À travers le sentiment de se sentir utile, il y trouve sa raison de vivre. C'est là tout le paradoxe de la division du travail. Jusqu'au seuil de la révolution industrielle, elle avait contribué à émanciper l'individu et à l'affermir par un rôle spécifique au cœur de la société. Jusque-là, la division des tâches générait du lien social. Mais, en poussant la spécialisation jusqu'à la plus grossière simplification, cette même rationalisation a littéralement dépouillé l'homme de toute personnalité. Du moins sur le plan

professionnel. Enfin, l'avidité croissante des masses laborieuses en matière de temps libre, de loisirs et de divertissements est en proportion de la frustration et du mal-être vécus au quotidien sur le lieu de travail. À tel point que loisir et temps libre sont eux-mêmes devenus une véritable industrie et des enjeux économiques majeurs.

Si tout au long de l'histoire la division du travail a largement contribué au développement des sociétés humaines, des individus et de leur conscience ; elle n'en demeure pas moins une menace quant à l'avenir même de notre modèle social. Car cette prétendue rationalisation, poussée dans ses dernières limites a pour effet pervers d'affaiblir dans les mêmes proportions le lien social qui en est la clé de voûte. La division excessive du travail prive tout homme de son pouvoir créateur sur la chose fabriquée. Non seulement dépossédé de sa force de travail, il l'est aussi de son ouvrage par le système qui l'exploite. L'homme n'est désormais plus qu'un mécanisme de chair et d'os, une cosse vidée de sa moelle productive qu'il ne contrôle pas davantage que la chose produite.

Depuis la révolution industrielle et la mécanisation, la surproduction et la surconsommation croissantes ont de manière insidieuse dépouillé la Terre de ses richesses et l'homme de sa dignité. La seule production des ressources nécessaires à notre survie et au simple bien-être s'est progressivement muée en une surconsommation effrénée. Elle finira par conduire les sociétés à la ruine, entraînant à leur suite celle de notre planète

Pour échapper au paradoxe, il faudra que l'homme de la rue réduise ses désirs, ses ambitions. Qu'il apprenne une certaine

frugalité. Quand le travailleur s'attachera à redonner du sens à son labeur. À terme, le travail devra permettre à chacun d'être en adéquation avec sa personnalité profonde. Celle que la société dite « de consommation » encourage le plus souvent à l'excès mais qui est contrainte de rester au vestiaire dès que le tout un chacun retrouve sa besogne.

L'entreprise est une microsociété à part entière. Un monde clos mais qui, du fait d'une hyperactivité naturelle est un lieu privilégié d'étude des rapports humains, des attentes et des comportements de chacun. Elle est de par sa nature une hypertrophie des caractères sociaux. Elle est une concentration de forces, de désirs, d'attachements, de répulsions, de frustrations, de peurs, d'espoirs déçus et de rêves parfois réalisés.

L'entreprise a ses lois, ses codes, sa morale, sa « religion », ses mythes et ses rites. Mais comme toute société aussi, elle possède ses élites et ses exclus ; ses nantis et ses parias. Elle est également le fer de lance de toute société car elle est le lieu de tous les changements, de toutes les révolutions économiques et sociales. L'avenir s'y prépare. Elle est également le lieu du pouvoir par excellence parce que c'est en son sein que se crée la richesse des nations en même temps que se prépare le destin des peuples.

Ces dernières décennies, les industries, les entreprises, les nouveaux produits de consommation, les révolutions technologiques successives ont plus changé le visage du monde que toutes les idées philosophiques, religieuses ou politiques réunies. Force est de constater que sans la domestication et la manipulation des forces vives d'une nation, les pouvoirs

politiques ou idéologiques ne sont rien. On le voit aujourd'hui, les puissances politiques de tous horizons sont largement inféodées aux puissances industrielles dont elles sont le plus souvent les marionnettes. Les lobbies les plus puissants sont les pourvoyeurs de fonds des candidats de tout bord. Qui plus est, indirectement, en privilégiant les plus puissants groupes industriels, on ménage en même temps le peuple sous couvert de sauvegarder l'emploi, autrement dit, la domestication et l'exploitation de l'homme par l'homme.

L'unité constitutive de la société n'est pas la famille, nous dit Proudhon, mais bel et bien l'atelier. Aussi, espérer un tant soit peu changer le monde, c'est avant tout changer l'entreprise, notre rapport au travail et à la chose produite. Dorénavant, c'est par les activités de transformation, de production et de consommation que passe l'évolution de l'espèce humaine. Car si l'industrie a jusqu'à présent injecté de la vie dans nos sociétés, il devient aujourd'hui urgent qu'elle puisse y injecter du sens ; de l'humanité en somme.

À titre d'exemple, les richesses générées par la production et la consommation de masse auraient dû, dès les origines de l'industrie, être équitablement réparties sur l'ensemble des acteurs de cette production : les ouvriers comme tous les autres intervenants du système productiviste. Or, contrairement à toute logique et à toute justice, c'est le propriétaire du lieu de travail, de l'atelier, de la parcelle agricole ou du bureau qui s'attribue l'essentiel de la plus-value. Ajoutée à cela l'économie opérée sur la formation des salariés au sein même des ateliers. La formation des plus jeunes étant assurée par les anciens sur leur temps de production, et sans plus de reconnaissance matérielle, de valorisation ni même de

gratitude. De la sorte, et sans déboursier le moindre centime, les entreprises assurent la transmission des savoirs entre générations, bénéficiant chaque jour davantage des connaissances acquises par chacun tout au long de sa carrière. Expérience à laquelle l'entreprise est la plupart du temps étrangère mais dont elle sait opportunément recueillir tous les fruits avant que l'arbre ne meurt.

Enfin, la mécanisation des moyens de production aurait dû dans l'absolu permettre à chaque travailleur de recueillir les fruits de cette substitution mécanique. La machine ne devait remplacer l'homme que dans sa force de travail, quand le fruit de ce travail lui-même aurait dû revenir à ce même travailleur et aux générations suivantes. Or, loin d'alléger la pénibilité et contribuer de la sorte au bien-être et à l'amélioration du niveau de vie de la société, l'industrie et la mécanisation n'ont servi qu'à enrichir quelques privilégiés aux dépens des plus humbles. De surcroît, ces spoliateurs ont honteusement profité de la force collective pour créer autant de produits de consommation. Lesquels sont revendus à ces mêmes classes laborieuses pendant qu'on les dépouille de leur temps, de leur santé et de leur dignité. S'il fallait isoler des parasites au sein du corps social, les capitalistes (gros actionnaires, banquiers, financiers et autres spéculateurs) seraient à n'en pas douter les plus représentatifs de l'espèce. Détournant pour leur seul profit l'essentiel des richesses produites chaque jour par la collectivité et la force commune des travailleurs réunis. Dès lors, on pourrait logiquement prétendre à ce que le coût du chômage ne soit plus supporté que par les seules entreprises et autres sociétés financières et non plus par les cotisations des travailleurs le plus souvent sous-payés au regard des profits

générés.

Mais le cœur du problème réside plus encore dans ce perpétuel état d'insatisfaction des masses habilement entretenu par le système capitaliste. Une insatisfaction qui trouve pour l'essentiel son origine dans des méthodes de production aliénantes et dont les conséquences - la surconsommation et la surproduction- entretiennent en continu le mouvement productiviste. Aujourd'hui, l'imitation des classes les plus aisées, la mode, les loisirs sont autant de moyens de valorisation, d'intégration et de reconnaissance sociale. Autant d'ersatz sensés suppléer à une vie de labeur le plus souvent dépourvue de sens.

### **L'entreprise : outil d'intégration et de progrès social**

Depuis plus d'un demi-siècle, des progrès considérables ont été accomplis dans le domaine du « mieux-être » au travail. Mais il ne faut pas relâcher l'effort. Dans de trop nombreuses entreprises encore, certains de ces acquis sont autant d'opérations de séduction à l'égard des clients, des syndicats, des commissions d'experts, représentants de l'État, agences de notation et autres cabinets d'audit indépendants. Elles sont pour certains employeurs autant de postures et d'attitudes de façade. De retour au cœur de la production, ce ne sont plus que slogans creux. Il faut donc aller plus loin et, pourquoi pas, un jour, faire de l'entreprise un lieu de plein épanouissement individuel et de progrès social.

La notion encore jeune de « responsabilité sociale des entreprises » (R.S.E.) est une amorce de comportements

nouveaux de la part des employeurs. Elle traduit un début de réelle prise de conscience sur laquelle pourront venir se greffer tout naturellement d'autres comportements citoyens et humanistes. Des comportements non plus seulement axés vers la diminution des impacts environnementaux et sociaux des activités industrielles, mais à même d'améliorer la qualité de vie des employés au sein de l'entreprise. Car des individus, qui sont aussi des consommateurs, biens dans leur travail et dans leur vie ; épanouis, reconnus et se sentant investis d'un rôle social, sont naturellement enclins à adopter des comportements responsables.

Si ces nouvelles normes et autres concepts comme la R.S.E. sont des avancées certaines, elles ne sont pas pour autant des remèdes miracles. Sauf une réelle volonté de progrès, leur respect *stricto sensu* ne suffira pas à créer un véritable climat de confiance et de collaboration entre cadres dirigeants et ouvriers/employés. Tout n'est pas dans les manuels parce que tout ne peut y être consigné.

Par souci de rentabilité immédiate, on fait le plus souvent supporter aux seuls ouvriers tout le poids de la productivité. Pourtant, celle-ci devrait pour l'essentiel se gagner sur l'organisation du travail et l'optimisation des *process*. Les gains de temps ne devraient jamais être imputés à la personne par l'augmentation des cadences. Seul le système devrait en supporter la charge. Ne serait-ce par la réduction de tout ce qui entrave un travail individuel serein, sécurisé et de qualité. Pourtant, aujourd'hui, et dans de nombreux domaines, on va au plus simple.

La crise, le chômage croissant et la baisse des salaires ne

font qu'encourager chaque jour davantage la négligence pour ne pas dire l'incompétence contagieuse de certains personnels d'encadrement. La première cause : la peur. Elle paralyse jusqu'à la plus farouche volonté individuelle qui consisterait à faire entendre sa voix, à faire valoir ses droits au respect et à la reconnaissance. Personne n'ose s'opposer à l'ordre établi. Le plus souvent, chacun se voit contraint d'œuvrer à contre-courant de ses convictions et de ses valeurs personnelles. Comme autant de virus, la peur, la frustration et le ressentiment, de proche en proche contaminent l'ensemble de l'organisation sociale et en pervertissent le fonctionnement. Cette crainte omniprésente à tous les niveaux conduit chacun à adopter le mode de pensée mis en avant par la direction. Le formatage, la pensée unique qui en découlent par crainte d'émettre une idée, une opinion sinon une critique qui sera mal perçue ferment petit à petit toutes les voies de progrès et d'évolution. Lesquelles, grâce à la diversité des talents, étaient autant de possibilités d'inventer l'avenir. Toute entreprise se meure de ses certitudes et de ses habitudes par une sorte d'empoisonnement de ses forces vives. L'absentéisme, le désengagement, les grèves, la non qualité, les accidents du travail ou les maladies professionnelles sont autant de conséquences directes de ce mal-être. Et ce coût finit par impacter jusqu'à la société elle-même par le biais de la famille et tout ce qu'un travail douloureux et nocif, physiquement ou mentalement, peut y produire de dérèglements, de perturbations et d'instabilité. Sans parler du coût financier de toutes les maladies et accidents professionnels supporté par l'ensemble de la collectivité.

Gagner en productivité, en qualité, en économie et en

sécurité certes, mais par la sensibilisation et l'implication de tous les intervenants au sein de l'entreprise. Pour ce faire, il faut rendre le travail attractif et en faire un lieu où chacun soit à même d'y trouver les conditions de son développement et de son épanouissement personnels. Il doit permettre de gagner en confiance et en estime de soi. Il doit être le lieu d'une découverte ou d'une redécouverte de ses aspirations profondes. Un espace où chacun, dans le respect de l'autre et des nécessités collectives, soit néanmoins à même de laisser libre cours à ses élans, à ses passions, à ses aspirations. Bref, à toutes les forces naturelles, physiques ou intellectuelles, qui poussent chacun à faire ce pour quoi il est fait.

Il faut donc, et avant toute chose, faire en sorte d'éliminer sinon de réduire au maximum les différents facteurs d'angoisse au travail. Avant de mettre en place des outils de motivation positive, il faut avant tout débarrasser l'atmosphère de toute une pollution générée par la peur. Celle de la hiérarchie et de son arme fatale, le spectre du licenciement.

*« Ce qui importe réellement,  
ce n'est pas seulement ce que font les hommes,  
mais le genre d'hommes qu'ils sont en le faisant. »*

John Stuart Mill,  
*De la liberté.*

Pour commencer, il ne faut plus juger chacun que d'après ses capacités et aptitudes naturelles. L'important n'est pas tant de savoir ce que la société reconnaît ou non ; mais ce que l'individu propose au travers de ses goûts, de ses aptitudes, de ses rêves aussi... Ne plus évaluer en vertu d'une quelconque

norme arbitraire et abstraite le plus souvent définie d'après les critères les meilleurs : ceux de l'excellence et de la perfection. Il est d'ailleurs remarquable que le plus souvent, dès qu'il s'agit d'évaluer ou de sanctionner, les dirigeants d'entreprises et autres détenteurs du pouvoir le font d'après ces mêmes critères. Ceux-là mêmes qui sont rarement atteints sinon jamais parce que la nature même du système interdit la perfection au même titre que la vie elle-même. Par contre, lorsqu'il s'agit de gratifier ou de rétribuer, l'échelle des valeurs s'inverse miraculeusement. Les mêmes qui auparavant faisaient l'éloge de l'excellence et la désignaient comme la norme s'en réfèrent désormais à ce qui se pratique de pire et de plus régressif ailleurs.

Il ne faut pas tant encourager la compétition des individus entre eux, ce qui est non seulement à terme improductif, mais aussi profondément inégalitaire. Mais il faut au contraire encourager le challenge vis-à-vis de soi-même. Faire en sorte que chacun puisse se lancer des défis personnels et être à même de les relever grâce l'entreprise et ses objectifs tout en étant aidé par elle. Coopération, réciprocité et développement mutuel sont les trois étapes incontournables ; les trois mutations que l'entreprise devra opérer si elle veut évoluer et surmonter la crise.

Puis il y a ceux, ils sont nombreux, qui n'ont pas eu véritablement le choix pour toutes les raisons que l'on suppose et pour toutes les autres qui font que la vie reste le plus souvent une force imprévisible. Pour eux, le travail peu qualifié est rarement source d'épanouissement personnel. Enfin, le nombre va croissant désormais de ceux qui, arrivés en milieu de carrière, et quand ils le peuvent, opèrent une reconversion le

plus souvent aux antipodes de leur précédente activité professionnelle. Renonçant parfois à de nombreux avantages matériels et financiers, ils optent pour une qualité de vie meilleure basée sur des valeurs à la fois profondes et universelles. Un changement de vie qui le plus souvent permet de renouer avec les rêves de l'enfance ou les aspirations les plus intimes.

Bien connaître quelqu'un, c'est aussi et avant tout vivre son quotidien, ici son travail. La meilleure manière de connaître un salarié, une équipe, c'est encore de partager un peu de leur temps, de leurs difficultés, de leurs joies et de leurs satisfactions aussi. C'est pour le manager l'occasion inespérée de gagner le respect de ses collaborateurs. Respect qui, s'il est construit sur la base de la sincérité, ne sera jamais démenti. En cas d'extrême nécessité, chacun, en retour, sera prêt à des efforts exceptionnels ; à un engagement et à une mobilisation sans faille. Ce respect mutuel est une base essentielle à toute forme de coopération et de réciprocité. De plus, ces immersions au cœur de la production auront le mérite d'apporter au manager de précieuses informations sur l'organisation et le système dans sa globalité.

Avant tout, il importe de retrouver sur le lieu de travail une sérénité qui est le préalable à toute forme de sécurité, de santé physique, de santé psychologique et d'épanouissement personnel. Une fois remplies ces conditions, il est indubitable que la qualité de la chose produite – objet manufacturé ou service – n'en sera que meilleure. Or, aujourd'hui, le productivisme exacerbé et poussé jusque dans ses dernières limites ; le taylorisme dans ses nouvelles formes technologiques et organisationnelles, deviennent pour les

employeurs peu scrupuleux autant de moyens de coercition à l'endroit des travailleurs. La sous-qualification, la flexibilité, une certaine polyvalence, les fréquentes réorganisations et la mobilité accrue dévalorisent chaque jour davantage l'ouvrier et le salarié. Non seulement aux yeux de la collectivité, mais à ses propres yeux. Le sentiment d'être à la fois manipulé et exploité ne fait que renforcer la dépréciation de soi. Par suite, l'isolement, la perte d'autonomie, d'efficacité et d'utilité ; mais aussi l'excès de procédures et l'appauvrissement de la communication au cœur de l'entreprise sont autant de coups portés quotidiennement à la santé physique et psychologique du travailleur. Par rétroaction, ils sont autant d'atteintes à la santé de l'entreprise elle-même dont l'expérience et la force de travail du personnel sont les premières richesses.

Il ne reste plus qu'à réunir les conditions favorables à un tel projet. Autrement dit, et non seulement, il faut créer au sein de l'entreprise un environnement qui préserve la santé du travailleur, ce qui est le minimum requis. Mais il faut également y ajouter les conditions d'un bonheur au travail chaque jour renouvelé, source de richesses et de progrès aussi bien pour l'individu que pour la collectivité.

L'ampleur de la tâche, qui plus est au cœur d'une crise qui semble ne pas vouloir finir, paraît démesurée. Pourtant, les pistes susceptibles de nous sortir de l'impasse productiviste sont nombreuses. Trop longtemps ignorées, elles se sont pour certaines trouvées étouffées et perdues sous la jungle des nouvelles technologies et autres méthodes de management « révolutionnaires ». Seule une volonté forte de changer d'orientation fait encore défaut. Et pourtant, combien de richesses supplémentaires pour tous les acteurs du monde du

travail mais aussi de la société n'y aurait-il pas à gagner par ce simple changement de vision ? Car ce qui aura été initié et encouragé au sein de l'entreprise ne pourra que se répandre et s'épanouir davantageusement à un niveau supérieur, au sein même des sociétés humaines.

Les crises ont toujours été de puissants accélérateurs de l'histoire ; de celle de l'évolution comme des révolutions. Quelles soient biologiques, environnementales, économiques ou politiques, toutes les formes de crise ont souvent précédé sinon précipité la naissance, par définition douloureuse, de mondes nouveaux. Quelle que soit leur nature, elles imposent d'aller à l'essentiel et de parer au plus urgent. Elles exacerbent les forces les plus primitives. Aussi, la simplicité, la rapidité et l'efficacité des moyens mis en œuvre sont des atouts déterminants pour les surmonter. Aujourd'hui, la crise systémique qui frappe durement l'économie de l'ensemble des pays industrialisés nous oblige à une économie drastique à tous les niveaux de la société. Elle nous enjoint naturellement à revenir à une forme de tempérance dans la plupart de nos comportements socio-économiques et industriels. Car c'est bien une crise de l'excès et de la démesure dans tous les domaines qui frappe le monde moderne depuis maintenant cinq ans. Aussi, en la matière, l'histoire nous a toujours appris que les solutions les plus simples étaient souvent les meilleures. Avons-nous seulement le choix ? Les plus perspicaces ou les plus audacieux verront se dessiner au travers des événements comme au travers d'une brume épaisse, les premières formes d'un monde en gestation. Or, ce monde ne pourra et ne devra être que plus juste, plus humain. Un monde meilleur en somme. Tel est du moins l'avenir sur lequel et pour lequel il

nous faut désormais investir toutes nos forces et tous nos espoirs.

Notre aptitude à vivre dépend dans une large mesure de notre capacité à vivre ensemble. Laquelle dépend à son tour de notre volonté et de notre aisance à communiquer, à comprendre l'autre et à accepter ses différences. Au sein de l'entreprise, au cœur des ateliers, au milieu des machines et de la production quotidienne, il ne coûte rien de tendre l'oreille, d'adresser un regard bienveillant, d'échanger quelques paroles amènes, réconfortantes, encourageantes. Il n'en coûte pas davantage de faire de son mieux pour aider à chaque instant ses collaborateurs. Leur permettre de s'exprimer de toutes les manières possibles à travers leur travail. Dans ce domaine, celui de l'humain, les richesses sont immenses mais largement ignorées. Le lieu de travail, à l'instar de la société elle-même, doit être l'occasion de redécouvrir des sentiments fondateurs tels que le plaisir et la fierté du travail bien fait. Il doit pour cela être le lieu d'une réappropriation de son travail, seul moyen d'en extraire quelques motifs de fierté et le sentiment d'œuvrer, même modestement pour la collectivité. Par ce biais, il doit permettre de se sentir utile, voire même nécessaire. Heureux et fier d'apporter sa rime au spectacle du monde.

*« L'évaluation du mérite favorise les performances à court terme, [...] installe la crainte, démolit le travail d'équipe, alimente les rivalités et les intrigues. Elle rend les gens amers, accablés, désabusés, affligés, découragés, elle en fait des chiens battus, les conduits parfois à la dépression nerveuse. Elle leur donne un sentiment d'infériorité [...] »*

William Edwards Deming,  
*Hors de la Crise.*

Prenons pour seul exemple le démerite, qui s'est considérablement développé comme par effet de mode au sein des entreprises. Donné pour un outil d'évaluation et de motivation au quotidien, il n'est en fait que l'instrument d'une politique de la sanction, de la démotivation et de l'infantilisation. Il reflète un monde « en négatif » où la notation par le démerite ne souligne que les erreurs des opérateurs et jamais leurs efforts ni les progrès accomplis au quotidien. La notation par le démerite ne met en évidence que les défauts et les écarts. Aussi, et par ce biais, la direction, comme n'importe quel responsable, trouveront toujours une raison de ne pas accorder de renforcement positif et tout autre forme de gratification ou de reconnaissance. Car le monde où nous vivons – à plus forte raison dans l'entreprise où l'activité y est plus intense qu'ailleurs –, est un monde où il faut tous les jours et tous les instants lutter contre le désordre permanent, la résistance naturelle de la matière, l'usure, les déséquilibres, la fatigue, les erreurs, le découragement... Dès lors, souligner le démerite, c'est ne s'attacher qu'aux faiblesses en oubliant tous

les efforts indispensables accomplis chaque jour et pourtant ignorés car devenus la norme. Les encouragements sont d'autant plus essentiels en période de crise où les causes d'insatisfaction, de doute, de dépréciation de soi ; où les frustrations matérielles mais aussi affectives sont de plus en plus nombreuses. Période aussi où un effort supplémentaire est pour ainsi dire chaque jour demandé aux salariés. Enfin, l'augmentation des cadences et de la productivité accentuée de façon mathématique les risques d'erreurs liés à la fatigue, aux énervements, au stress et à la baisse des effectifs. Autant de causes supplémentaires de faillir à sa mission quotidienne. Ne serait-ce que celle qui consiste à tenir son poste de travail propre et en état. Autant de risques de voir se développer les démérites et les plus noirs effets de cette politique répressive de la sanction, de la déresponsabilisation et à terme, du découragement.

*« La personne qui a le plus d'influence sur moi n'est pas celle qui fait de grandes choses, mais celle qui me rend capable de faire de grandes choses. »*

Mary Parker Follett.

On ne fait pas de grandes choses avec de petits hommes écrivait également John Stuart Mill. On ne fait de grands hommes qu'avec de grands projets. De ceux qui sont susceptibles de révéler des dons, de l'audace, de la démesure, des personnalités singulières voire parfois du génie. Or, chaque jour dans beaucoup d'entreprises c'est, crise oblige, tout le contraire que l'on s'acharne à mettre en œuvre. On contrôle, on

nivelle, on divise, on lisse, on bâillonne, on sanctionne, on dresse, on formate, on averti, on blâme, on recadre, on compresse, on réduit... Bref, on rapetisse, on diminue, on amenuise, on néglige et on ridiculise. Les vieux réflexes sont souvent destructeurs et la crise, comme beaucoup d'épreuves difficiles, sollicite en premier les vieux réflexes. Ceux-là mêmes qui font que l'animal pris au piège se blesse davantage et se condamne à terme. Ceux qui font de la fuite du troupeau apeuré une ruée vers l'abîme qui précipitera sa fin. Bien au contraire et pour survivre, la crise oblige à resserrer les rangs. Chacun, pour gagner en force, en confiance, en autonomie et donc en efficacité a besoin d'être écouté, rassuré, aidé. Il a besoin de se sentir protégé par ses pairs. N'est-ce pas là le rôle premier de toute forme de société : plus forts ensemble contre l'adversité ? La Crise est une mise à l'épreuve de notre humanité et de notre génie ; deux traits pour ainsi dire inséparables. Ce ne sont pas non plus quelques primes et autres petites gratifications en nature qui mobiliseront les forces nécessaires pour sortir du marasme. Ceux qui usent quotidiennement de ces grossiers stratagèmes oublient qu'il ne sert à rien d'allumer une mèche si l'on néglige de mettre au bout la dynamite qui va avec. La mèche et l'allumette, c'est la petite phrase apprise qu'ils vous assènent presque tous les jours pour vous demander tout et n'importe quoi. Autant de formules toutes faites qui n'ont pas plus d'effet que des pétards mouillés. L'explosif, c'est ce qu'ils ont oublié : le respect, la confiance, l'admiration, la vérité, la rigueur, la loyauté, la dignité, la grandeur ou la beauté. Pour révéler les hommes, il faut avant tout croire en eux.

Études et enquêtes ont mis en évidence le moindre rôle joué

par le salaire dans le bonheur au travail. Au contraire, ce sont bien ceux qui sont encore dans la course à la rémunération, à la reconnaissance matérielle, au pouvoir et autres satisfactions extrinsèques qui souffrent sans doute le plus de la compétition et de ses comportements induits. La peur de perdre ses avantages, ses prérogatives, son pouvoir sur les autres, leur considération, leur respect ou leur admiration ; la crainte aussi de se voir dégradé, mal noté et reclassé ; de perdre enfin son pouvoir d'achat et sa position sociale sont autant de sources de stress et de mal-être au bureau comme au foyer. Puis il y a ceux qui ont baissé les bras. Ceux qui ont renoncé à toute espèce de valorisation, de considération et d'ascension sociale. Ceux-là sont désormais « hors compétition ». Libérés de toutes les exigences, contraintes et humiliations imposées par le système productiviste.

La spécialisation des postes – qui n'est que leur simplification extrême –, les normes, les standards et les procédures de plus en plus contraignants ont simplifié la contribution personnelle de l'opérateur à la chose produite. Désormais, on ne lui demande plus de réfléchir. D'autres sont payés pour ça. Quand ce n'est pas la machine elle-même, par le biais d'un programme, qui se charge d'apporter sa part théorique au travail en cours. L'ouvrier est désormais réduit à n'être plus qu'une simple courroie de transmission de chair et d'os entre une machine et une autre machine.

Depuis des années déjà, et à tous les niveaux de la société moderne, on encourage dès la plus petite enfance l'ambition contre la passion ; la compétition plus que la coopération. Mais les premières sont autant de désirs inassouvis qui laissent toujours l'espoir d'atteindre de plus hauts sommets... toujours

inaccessibles. Passion et coopération, bien au contraire et à quelque niveau qu'on les cultive, sont toujours, ici et maintenant, sources de plaisirs et d'épanouissement personnel. Elles satisfont sans contrepartie de nombreux besoins spirituels en même temps qu'elles créent naturellement du lien social, consolidant ainsi les structures de la société.-

*« Car seul est nécessaire à produire ce qu'il est nécessaire de consommer, ajoutons-y encore l'utile et l'agréable, à condition qu'il s'agisse de véritable utilité et de plaisirs purs. »*

Simone Weil,  
*La Condition ouvrière.*

Aujourd'hui, et du fait de la crise, de nombreuses entreprises en dépôt de bilan sont reprises par leurs salariés. Ces S.C.O.P<sup>1</sup> et autres formes d'entreprises à participation ouvrière sont peut-être, et par la force des choses, l'amorce d'un nouveau modèle industriel et social. Coopération, mutuellisme, solidarité et participation de tous à une œuvre commune seraient autant d'alternatives au libéralisme décadent. Autant de voies, non pas nouvelles, mais qui attendaient depuis plus d'un siècle et demi l'essoufflement annoncé du modèle hiérarchique capitaliste et productiviste. Les campagnes, jadis délaissées en masse par l'attrait des villes et des nouveaux biens de consommation doivent faire l'objet d'un nouvel eldorado. Par le jeu des nécessités économiques,

1 Société Coopérative Ouvrière de Production. Depuis 2010 : Société coopérative et participative.

du chômage, de la mécanisation à outrance, de l'insécurité et de la quête d'une certaine qualité de vie ; une frange de la population amorce un mouvement de reflux vers la ruralité. Quitte à délaissier bon nombre d'illusions entretenues par la société de consommation. Beaucoup ressentent l'urgence de revenir à des valeurs essentielles, à une qualité de vie et à une revalorisation du travail à même de redonner tout son sens à l'existence.

### **De la construction de soi à la création du monde**

Le renouveau économique et social que chacun espère passera inexorablement par le renouveau de nos propres comportements. On ne le répètera jamais assez, toute crise est une invitation à changer, à évoluer et à inaugurer de nouvelles formes de pensée et donc de vie. Nous sentons bien au fond de nous que la débauche de moyens technologiques ne fait que souligner nos exigences en matière de contact humain, de lien social et d'épanouissement personnel. Nous sentons bien, pour les plus lucides d'entre nous, que la tentation productiviste qui nous a jetés au cœur de la Crise n'est plus très loin d'aboutir à une impasse.

Tant que certains privilégiés auront cette vision d'un pouvoir qui consiste encore aujourd'hui à s'accaparer la force de travail des autres, tout le système économique et social continuera à pâtir de ce rapport archaïque de domination d'une partie de la société sur l'autre. Toute forme de pouvoir au sein d'une organisation quelconque n'est là que pour protéger et servir ses différents éléments. C'est le rôle du père que de protéger sa famille. C'est le rôle de l'État que de servir le

peuple. C'est aussi celui de la hiérarchie, au sein d'une société, que de servir tous les individus qui, du plus humble salarié au plus éminent manager, assure la survie économique de l'entreprise. C'est donc bien d'un « travailler ensemble » dont il est désormais question.

Travailler moins mais travailler mieux ! Gagner moins mais vivre mieux. De ce « vivre mieux » qui n'a décidément rien à voir avec l'acquisition des derniers outils de confort domestique. Ceux qui tendent de plus en plus à nous affranchir du moindre effort. Un « vivre mieux » qui a bien plus à voir avec une qualité de vie qui n'est pas nécessairement dépendante d'une quantité de biens de consommation dont la possession nous dépossède de l'essentiel. Pour peu que nous redonnions du sens à nos existences, le challenge ne sera pas si difficile à relever. Travailler mieux c'est avant tout mettre de côté les impératifs productivistes que sont les gains de temps, les gains sur les matières premières, la dilution des savoirs par une spécialisation excessive, l'abaissement des salaires, la confiscation des bénéfices et la taxation abusive du travail. Pour vivre dans un monde de qualité, il faut faire des produits de qualité. Autrement dit accepter de produire moins pour produire mieux et donner à chaque travailleur l'opportunité d'être fier de son travail et d'en extraire autant de satisfactions et de motifs d'épanouissement possibles. Si d'une part, l'État consent à moins taxer le travail ; si l'actionnaire consent à moins s'enrichir et à intéresser de manière proportionnée et équitable le salarié aux bénéfices de l'entreprise ; si ce même salarié accepte de renoncer à certains biens de consommation, sinon à en différer l'acquisition; chacun, pour autant, s'en portera-t-il plus mal ? Certes non. Car contraints à une certaine

tempérance, puis enfin accoutumés, nous apprécierons de nouveaux les choses à leur juste valeur : leur valeur d'utilité.

Définitivement faire en sorte que le lieu de travail ne soit plus un moyen pour quelques-uns de s'enrichir outrageusement, mais une occasion pour tous de partager les richesses produites. Et pour enfin, non plus jouir furtivement de certains aspects de l'existence, mais se réjouir de l'existence elle-même. Non plus par des plaisirs qui se paient, nous dit encore Simone Weil, mais par des joies gratuites.

Si le travail devient ainsi un des lieux de notre épanouissement, de notre évolution et de notre pleine participation au monde ; s'il nous permet d'exprimer notre part la meilleure et la plus authentique ; qu'irions-nous chercher ailleurs, dans la débauche consumériste, le pouvoir ou la richesse ? Une fois comblés nos besoins les plus essentiels ; une fois l'équilibre enfin retrouvé entre soi, la société et le monde, à quoi nous serviraient l'envie, l'ambition, la compétition ou la performance ? Il nous sera enfin loisible de jeter ces masques que la société nous impose. Ceux qui jusque-là servaient à mieux nous dissimuler et à remporter nos petites victoires quotidiennes sur les inégalités, l'injustice, la bêtise et l'État proxénète. Désormais reconnus pour ce que nous sommes, qu'aurions-nous de plus à prouver quand l'accomplissement de soi tous les jours de sa vie devient la plus éclatante vérité ?

Il s'agirait donc, à terme, d'instaurer une manière de cercle vertueux. Lequel, par la satisfaction d'œuvrer à un travail de qualité riche de sens, source de plaisir et d'épanouissement personnel, conduirait naturellement les masses à adopter des

comportements plus responsables dans tous les domaines. Cette exigence et cette rigueur enfin recouvrées au quotidien ne pourront qu'entraîner à leur suite l'industrie et l'économie des nations. Lesquelles auraient désormais comme seuls objectifs, non seulement la qualité des produits fabriqués, mais celle de la vie de ceux qui les fabriquent.

Le machinisme, le travail à la chaîne, les programmes informatiques ; enfin les normes et les standards ont fini par figer le travail comme la chose fabriquée dans des formes répétitives et stéréotypées. Le plus souvent elles-mêmes asservies aux exigences de la production de masse et des marchés. Or, il n'y a encore pas si longtemps, le travail était synonyme de savoirs et de connaissances ancestrales. Il était l'expression d'une maîtrise parfaite du geste et de l'outil à travers les différents métiers de l'artisanat dont la transmission des savoir-faire se faisait le plus souvent par l'intermédiaire d'un « maître d'apprentissage ».

Depuis des décennies d'un productivisme acharné, il s'est opéré une telle distanciation entre l'ouvrier et la chose fabriquée qu'ils en sont devenus l'un pour l'autre et dans le meilleur des cas des étrangers ; dans le pire des cas, des ennemis. Or, c'est précisément là que la culture, l'art ou l'esthétique ont leur rôle à jouer au sein de l'entreprise. Celui qui consiste à métamorphoser le réel brut et brutal.

Si le travail et donc l'entreprise participent activement à la construction de soi, ils sont aussi de puissants ferments utiles à la création du monde. Car c'est bien sur le lieu de travail que désormais se joue l'avenir de notre planète. Les décisions qui s'y prennent chaque jour ; les orientations économiques ; les

choix stratégiques ; les innovations technologiques sont autant de forces de création ou de destruction. Les flux de matières premières, leur extraction et transformation ; leur transport ; leur conditionnement puis leur destruction sculptent et transforment le monde.

Si, pour Émile Durkheim, la société est le berceau des forces religieuses, c'est, plus avant, avec la naissance de l'homme, de sa conscience et de son aptitude à la création que le monde est véritablement sorti du néant. « Mais cette conscience, nous dit Bergson, qui est une “ exigence de création ”, ne se manifeste à elle-même que là où la création est possible. Elle s'endort quand la vie est condamnée à l'automatisme ; elle se réveille dès que renaît la possibilité d'un choix<sup>1</sup>. »

Or, avec l'évolution industrielle, le productivisme et l'assujettissement des masses à des tâches de plus en plus répétitives, programmées et automatisées, « l'Homme-Dieu » perd chaque jour davantage de son pouvoir créateur. À terme, que restera-t-il de son aptitude à inventer le monde ? L'avidité de quelques-uns a progressivement contaminé et figé les aspirations des autres. À tel point que la Terre, auparavant source de richesses et de promesses pour l'avenir devient, sous la domination productiviste, un lieu de servitude. Un purgatoire où les forces de coercition prennent chaque jour un peu plus l'ascendant sur les forces de création. Jusqu'à quand ? Vers quelle issue ?

Le « péché » n'est plus à chercher en arrière de nous, dans un hypothétique et très improbable Éden originel. Il est à

1 Henri Bergson, *L'évolution créatrice*, Presses Universitaires de France, Coll. Quadrige, [1941] 1998, p. 262.

chercher ailleurs, vers l'avenir. À ce moment critique de l'évolution où l'humanité, parvenue à la pleine maturité de sa conscience et de sa connaissance sera véritablement apte à opérer certains choix décisifs. De ceux qui, à n'en pas douter, précipiteront son déclin ou, à l'opposé, fourniront l'impulsion qui jusque-là manquait à son accomplissement.

S. J.



DE LA DOMESTICATION  
DE L'HOMME PAR L'HOMME

Carnets d'usine  
(2012 – 2013)



« Mêmes les bœufs sous le poids du joug geignent  
Et les oiseaux dans la cage se plaignent. »

Étienne de La Boétie,  
*Discours de la servitude volontaire.*

« La vertu, pour eux, c'est ce qui rend modeste et  
docile ; ils font ainsi du loup un chien,  
et de l'homme la meilleure bête  
domestique de l'homme. »

Friedrich Nietzsche,  
*Ainsi parlait Zarathoustra.*



## AVANT-PROPOS

Le travail qui suit a consisté à noter sur la durée d'une année et sous la forme d'un journal les faits les plus marquants du management d'entreprise. Il ne s'agit pas pour autant d'un journal écrit rigoureusement « au jour le jour ». Coups de gueule, critiques parfois acerbes et quelques réflexions notées à la hâte durant la pause journalière en seront la matière principale.

En dépit de certaines prises de position parfois tranchées, ces chroniques ne se veulent en aucun cas un réquisitoire. L'entreprise au sein de laquelle je travaille n'est ni pire ni meilleure que les autres. Elle a ses qualités et ses défauts ; ses forces et ses faiblesses. En cela, elle reste typiquement humaine. Qui s'en plaindra ? Qui plus est, force est de constater qu'on ne doit pas y être si mal puisque cela fera bientôt onze ans que j'y travaille.

C'est surtout sa taille importante (19 filiales et 30 sites de production) qui en fait un sujet d'étude intéressant. En effet, à l'image d'un organisme, l'accroissement des dimensions souligne plus particulièrement les défauts, les failles d'un système qui, à petite échelle, passeraient presque inaperçus et seraient sans conséquences. Au contraire, au sein d'un groupe

qui compte 6143 salariés<sup>1</sup>, ces mêmes imperfections prennent des proportions « monstrueuses » allant jusqu'à certaines « difformités fonctionnelles ». Aussi, et en dépit de certains efforts d'adaptation, mais sans un authentique travail de remise en question et d'auto-analyse, l'entreprise fait le plus souvent la démonstration de l'impuissance croissante d'un style de management désormais obsolète.

Je n'ai malheureusement pu observer que l'atelier au sein duquel je travaille depuis maintenant cinq ans. Avant ma mutation sur ce site en 2008, j'avais également travaillé six ans sur un autre site du groupe. J'ai pu dès lors croiser les deux expériences et faire sensiblement les mêmes constats dans les deux cas. Je m'interdis toutefois de conclure que tous les autres sites et ateliers du groupe sont à l'image de ceux-ci. Néanmoins, de nombreux faits observés au quotidien donnent une assez bonne mesure des faiblesses typiques du management occidental déjà constatées et déplorées par W. Edwards Deming il y a maintenant plus de trente ans.

1 Source : *Lettre d'information interne*, N° 30, Avril/Mai 2013.

## **Rigueur**

*Jeudi 6 septembre 2012*

Voilà quatre jours que la reprise a eu lieu. Pas de compte-rendu officiel à ce jour sur les futures commandes. Mais déjà un maître mot relayé par nos responsables : RIGUEUR.

Rigueur vis-à-vis des engagements pris avec les clients en termes de qualité et de délais. Et cette rigueur, sur qui va-t-elle en premier lieu prendre effet ? Comme toujours, bien sûr, sur les opérateurs (trices). Ceux à qui depuis 3 ans déjà on demande de travailler toujours plus compte tenu des réductions d'effectifs opérées depuis juin 2009. Rigueur essentiellement comptable sur tout ce qui concerne les matières premières, le petit outillage, les équipements, l'ergonomie et donc le confort de travail, les temps alloués, et les salaires. Mais était-il utile de le préciser ? Autant de coupes budgétaires qui ne pénaliseront au final qu'une seule et même personne : l'ouvrier à qui il est demandé d'en faire chaque jour davantage avec toujours moins de moyens, de temps et de reconnaissance, fût-elle simplement affective. De surcroît, un ouvrier privé du plaisir de bien faire son travail.

Après cela, la direction nous tient sans rougir un discours compassé sur la qualité et la productivité alors que ces deux fondamentaux sont journallement remis en cause par des décisions ineptes. On croit remédier aux problèmes par de nouvelles procédures qui ne sont que dépenses supplémentaires en termes de temps, de formations et de mises en application. En faisant appel au simple bon sens, la plupart de ces problèmes pourraient être traités au quotidien. En apportant des

réponses concrètes aux opérateurs on éviterait à chacun de passer un temps considérable à remplir et à traiter des fiches idées. Lesquelles mettent un temps considérable avant de produire leur effet, quand elles le produisent.

À côté de ça, la direction générale ne lésine pas sur d'autres investissements. La construction de nouvelles unités de fabrication à l'étranger ; la construction d'un nouveau siège social aux lignes futuristes au coût de 4 500 000 euros. Ce dernier projet trouverait sa justification chez des clients qui auraient besoin d'être « rassurés ». Quoi de plus rassurant, il est vrai, que de voir sa marque dépenser des millions dans un nouveau siège social. Beaucoup d'entre-nous pensent que ce sont surtout les investisseurs privés que l'entreprise cherche à rassurer. En construisant de nouvelles usines et une nouvelle vitrine, elle laisse supposer que tout va pour le mieux et qu'ils ont tout intérêt à laisser leurs capitaux dans la société. Une fois de plus il s'agit de sauver les apparences quoiqu'il en coûte. Et c'est bien sûr et toujours l'ouvrier qui devra supporter le coût de cette mascarade. On oublie malheureusement que la vraie richesse de l'entreprise, c'est le savoir-faire de ses employés. Et que ce sont ces derniers qui sont encore une fois ignorés, méprisés, manipulés à coup de petits communiqués toujours axés sur l'attentisme des clients, la prolongation de la crise, la rigueur, les économies budgétaires...

Or, ce n'est certainement pas par le désengagement et le découragement croissant de chacun que la qualité ira en s'améliorant et que la marque à l'hippocampe continuera de surfer au sommet de la vague du commerce nautique international.

Dans la salle où je prends ordinairement ma pause il y a une petite affichette qui dit :

« ÉCONOMISONS L'ÉNERGIE,  
JE PARS LE DERNIER, J'ÉTEINS ET JE FERME  
LUMIÈRES, PROJECTEURS...  
L'AVENIR DE LA PLANÈTE ET DE NOS ENFANTS  
EST ENTRE NOS MAINS !  
SOYONS TOUS RESPONSABLES. »

Je lève la tête et je vois passer derrière la fenêtre l'employé d'une entreprise d'entretien des espaces verts. Il arrose, de-ci de-là les mauvaises herbes d'un puissant désherbant. Sans doute cela lui prendrait un peu plus de temps de désherber à la main. Ce serait à n'en pas douter meilleur pour la planète mais moins bon pour le portefeuille d'actions du groupe. Encore aujourd'hui, il faut qu'écologie rime avec profit. Tout le reste n'est que littérature hypocrisie, mensonge et profonde utopie.

## **De la plaisance à la galère**

*Vendredi 7 septembre 2012*

Voilà juste une semaine qu'à eu lieu la reprise et il me semble que tout le monde est déjà fatigué, découragé et sans illusion. Déjà des bruits courent sur du prochain chômage partiel ou la fin du 13<sup>e</sup> mois. Pour filer la métaphore marine, l'entreprise fait de plus en plus penser à un beau et grand navire dont on aurait négligé d'entretenir les voiles. Le peu de

vent suffit à les déchirer. J'ai appris hier de façon tout à fait informelle qu'une nouvelle méthode allait être mise en place au niveau de la « maintenance » : le T.Q.M. pour *Total Quality Maintenance*. Il est question de tout lister : les pannes avec un code couleur, les opérations de maintenance et d'entretien courant avec un temps alloué à la minute près pour chaque opération. Encore des grilles, des listes et des fiches à remplir avec précision pour une équipe déjà très sollicitée. Alors que la plupart de ces tâches relèvent du bon sens et sont d'ores et déjà effectuées par les personnes concernées. Il s'agit de tout mesurer, de tout inventorier, de tout contrôler (du moins de s'en donner l'illusion) histoire de voir s'il ne serait pas possible de rabioter quelques minutes par-ci par-là, afin de produire davantage, de produire toujours plus et de produire encore...

Comment, dans ces conditions, développer l'esprit d'initiative, le sentiment de responsabilité et la valorisation de soi et de son travail ? On aborde les problèmes par le mauvais angle : celui de l'économie ici et maintenant ; du profit immédiat sans penser à l'avenir, si ce n'est sous forme de projets et d'investissements parfois inutiles, sinon inopportuns compte tenu de la conjoncture. Du moins paraissent-ils l'être pour tout un chacun et compte tenu de l'absence d'une vraie communication.

## **Apprivoiser les hommes**

*Mercredi 19 septembre 2012*

La gestion des hommes n'est décidément plus qu'une gestion de boutiquiers et de marchands de tapis ; de comptables et d'apothicaires incapables du haut de leur bureau vitré

d'instaurer quelque semblant d'esprit d'équipe. Fédérer les hommes et les femmes ! Galvaniser les forces et les esprits ! Voilà des termes qui leurs sont étrangers. Ce ne sont aujourd'hui que de vulgaires manettes que l'on tire et que l'on pousse. Nous, nous sommes les rouages mal graissés. Quant aux actionnaires, ils « actionnent » les uns et les autres afin de faire marcher au mieux cette humaine mécanique à la seule force de la peur. C'est là toute la différence entre *domestiquer* et *apprivoiser* : entre ce qui fait appel aux notions les plus vulgaires de domination, de dressage, de brutalité et de peur d'un côté, et de l'autre, à tout ce que l'homme peut avoir en lui de plus élevé comme l'empathie, le respect, la sensibilité, la solidarité, l'amitié, la douceur, la confiance... Autant de valeurs à même de construire un monde meilleur.

### **Ne faites pas de vagues !**

Lors d'un récent entretien pour un futur changement de poste (éventuel serait plus juste) j'ai bien compris que nonobstant la crise et le manque de budget, le problème pourrait se situer au niveau de ma sociabilité trop peu exacerbée. En d'autres termes et pour résumer, on m'a dit en substance qu'on préférerait une « médiocrité docile » à une « compétence rétive ». L'essentiel n'étant pas nécessairement d'être performant, efficace, rigoureux, sérieux, imaginatif, novateur, enthousiaste, expérimenté, polyvalent... mais de « savoir être ». Traduire par : docile, sociable, affable limite obséquieux, convivial, généreux, partageur (avec l'entreprise). Toujours gracieux, souriant, abordable, consensuel (en un mot), sachant ménager toutes les susceptibilités. Ne jamais trop poser de questions, surtout les « pourquoi ? ». Ne pas sortir du rang

et du courant de pensée dominant. Adhérer à la « philosophie » du groupe. Pourtant, comment prétendre à l'efficacité contre toutes les formes d'entropies<sup>1</sup> au sein de l'entreprise sans jamais remettre un tant soit peu en cause le système qui en est à l'origine ? Comment améliorer autant que faire se peut une organisation sans jamais mettre le doigt sur ses faiblesses, sans jamais s'autoriser à en dénoncer les déficiences ?

## **De l'évolution des systèmes**

*Lundi 24 septembre 2012*

L'évolution des espèces, telle qu'elle fût énoncée par Charles Darwin en 1859, est un principe qui peut être appliqué à toutes les formes d'organisations sociales, religieuses, politiques, économiques et industrielles. Parce que toutes ces ramifications humaines sont pétries de biologie. Les entreprises elles-mêmes n'échappent pas à cette part biologique. Dès lors qu'elles n'existent que par l'homme et pour l'homme, elles ne peuvent se soustraire aux forces organiques dont elles sont les prolongements mécaniques. Aussi, de l'évolution des espèces peut-on inférer une évolution des systèmes.

L'entropie est de la même manière présente dans tous les systèmes humains. Elle est inhérente à toutes les formes d'organisation et de complexité typiques de notre espèce. C'est donc à travers les erreurs qu'elle se manifeste. Or, ces erreurs,

1 « 1. Grandeur qui, en thermodynamique, permet d'évaluer la dégradation de l'énergie d'un système. (L'entropie d'un système caractérise son degré de désordre). 2. Dans la théorie de la communication, nombre qui mesure l'incertitude de la nature d'un message donné à partir de celui qui le précède. (L'entropie est nulle quand il n'existe pas d'incertitude.) » Définition *Le petit Larousse illustré*.

ces manquements, ces défauts ou simples défaillances sont justement autant de possibilités et de promesses d'évolutions futures. Toutes les formes de sciences, de techniques, de savoirs ; toutes les procédures, plans, modes opératoires et autres documents techniques sont issus d'expériences et d'erreurs vécues sur le terrain. Or, c'est encore et toujours de cette expérience vécue au quotidien par les acteurs de l'entreprise que celle-ci doit continuer de se nourrir pour progresser évoluer et garantir son avenir. L'imperfection est une des composantes essentielles de toute forme d'évolution. L'adaptation et la performance n'ont en vérité rien à voir avec une quelconque forme de perfection. Cette dernière notion, pour peu qu'on la creuse un peu, relève de l'absurde. Elle est une idée par définition utopique, parce qu'en soi elle est impossible. Toute chose parfaite est achevée, figée. Elle n'évolue plus. Elle s'annule d'elle-même. Tout système parfaitement adapté à une fonction ne l'est que momentanément. Dès lors, les plus grosses entreprises sont des structures de type « organiques » tôt ou tard vouées au démantèlement sinon à l'extinction.

La concurrence, la précarité grandissante des marchés, l'obsolescence des produits, l'instabilité sociale, politique et même environnementale sont autant de facteurs qui encouragent les organismes même industriels à une réactivité sans cesse accrue. Or, celle-ci ne peut se faire que sur la base d'une circulation quasi-immédiate de l'information et surtout de la « bonne » information.

Cependant, l'efficacité de nos moyens de communication n'est pas, sinon de moins en moins, proportionnelle à leur complexité. Un système performant n'est pas, loin s'en faut, un

système complexe. Il requiert avant toute chose des étapes de plus en plus réduites entre la source de l'information et sa demande. Il est donc nécessaire d'avoir de moins en moins d'intermédiaires mécaniques et/ou humains pour traiter cette information et gagner ainsi en réactivité, en pertinence et en efficacité.

## **Les profits à court terme**

*Jeudi 4 octobre 2012*

Tous les jours c'est la « chasse aux gaspi ». À côté de ça, la direction générale du groupe se vante d'avoir fait 85 millions d'euros d'investissements industriels pour l'année 2011 et 100 millions pour 2012. Certains de ces investissements se veulent rassurant pour la clientèle quand ils le sont essentiellement pour les investisseurs. Les financiers dont on ménage la susceptibilité boursière en faisant tout pour les garder à bord. Pour les rassurer sur la bonne santé de l'entreprise on engloutie des sommes gigantesques qui ne servent qu'à entretenir les apparences, le décorum et le lustre de la marque alors que les clients et les commandes se font de plus en plus rares. Comme d'habitude tout cet argent est gagné sur le dos des employés dont on rebat tous les jours les oreilles à grands renforts de sermons sur les difficultés liées à la crise. Sur la nécessité d'économiser jusqu'au plus petit outillage indispensable à l'exécution d'un travail qu'il devient de plus en plus difficile de faire dans les règles de l'art. On rogne désormais sur la qualité, sur l'ergonomie, pourvu qu'on fasse des économies rapides. Qu'importe si ces économies vont en aval générer des heures et des heures de réparations sur les chaînes de montage

ou des « réclamations client », ce qui est pire pour l'image de la marque.

## **Le silence des agneaux**

Tous les acquis se réduisent au fil des mois comme peau de chagrin. Pour certains, le 13<sup>e</sup> mois serait à terme menacé. La direction du site dispose dorénavant de nos RTT comme bon lui semble. Je m'étonne tous les jours de la docilité des syndicats et des concessions sans condition faites chaque jour aux dirigeants. Certes, tout le monde rouspète dans les vestiaires, durant les pauses, mais personne ne bouge. Les gens ont peur : peur pour leur emploi, pour leur train de vie. Peur de tout perdre du jour au lendemain. Cette peur générale entretenue par tout un pernicieux réseau politico-médiatique inféodé lui-même à l'économie de marché. Partout aujourd'hui on gouverne, on manage, on dirige par la peur. On fait crier au loup, on fait aboyer les chiens et les brebis se pressent les unes contre les autres, paralysées par la peur. Prêtes à être tondues avec une facilité déconcertante.

Un délégué syndical m'a confié qu'il ne pouvait rien faire car les effectifs étaient par trop insuffisants pour initier la moindre action. Les salariés ne sont pas prêts à se mobiliser parce qu'ils ont justement peur pour leur place. Alors chacun fait le dos rond. De toute manière, avec les stocks de produits finis dont il dispose, le site pourrait « soutenir un siège » alors que les salariés eux-mêmes n'auraient pas les moyens financiers de lutter plus de quelques jours.

Chacun, dès lors, préfère subir les injustices journalières, les non-sens décisionnels, les incohérences d'un management

archaïque, déconnecté de la réalité et des difficultés quotidiennes. La pénibilité, l'absence d'écoute, de reconnaissance, la déconsidération font que chacun finit par ne plus croire à son travail. On n'aime plus ce que l'on fait parce qu'on ne nous donne plus les moyens matériels mais aussi et surtout humains de faire notre travail comme il se doit. L'amour du travail bien fait, la fierté, l'estime de soi et le respect de l'autre n'ont désormais plus cours.

### **« Savoir être » en colère**

*Jeudi 25 octobre 2012*

Fatigué, épuisé, à bout de nerfs. Obligé de supporter chaque jour qui passe cette médiocrité généralisée à tous les niveaux de la hiérarchie. La rigueur des uns est obligée de pallier à l'insuffisance croissante des autres. À leur manque de respect, à leur égoïsme, à ce je-m'en-foutisme généralisé. Obligés, si l'on veut faire son travail dans les règles de l'art de combler tous les manques de ceux pour qui l'« autre » ne signifie rien, pas plus que le respect de soi, du travail accompli et encore moins du client. Tous ne pensent qu'à leur petit bien-être particulier et à leurs petits profits de technocrates accomplis. Incapables d'esprit collectif, d'entraide, de solidarité dans le travail. Incapables de se mettre à la place de l'autre et de comprendre que ne pas faire correctement telle ou telle tâche sera nécessairement pénalisant pour celui qui suit et qui essaie de faire de son mieux chaque jour. Après cela tout ce petit monde vient tour à tour vous faire généreusement la leçon sur le « savoir être » et le comportement au sein de l'atelier. Savoir être souriant ; savoir être agréable, affable, conciliant,

compréhensif, généreux, ouvert d'esprit, sociable... Mais quelle est donc cette idée de la société qui les anime tous ? Une société d'individus murés dans leur petit égoïsme ? Une société dont tout le monde se nourrit comme les chacals d'une charogne. Une société enfin qui ne doit d'être encore en vie que grâce à la rigueur et au courage forcené de quelques-uns dont tout le monde se fout et à qui l'on répète à l'envi qu'ils ne sont pas assez « sociables ». Pas assez normaux, normalisés et fondus dans le moule bien lisse d'une médiocrité insidieuse.

Mais si de la sorte personne ne trouve désormais plus aucune satisfaction dans son travail, comment chacun aurait-il envie de la partager, de la communiquer aux autres, d'en faire une heureuse contagion au point qu'elle se généralise et hisse chacun vers les sommets ? Je me dis parfois que l'essentiel de la structure sociale ne tient plus désormais que sur les seules épaules de quelques résistants. Ceux-là mêmes à qui l'on reproche encore de ne pas « savoir être » et de faire la grimace.

L'entreprise ignore à quel point elle gaspille l'énergie, les idées, la puissance à la fois créatrice et affective de ses employés. À quel point ses bénéfices pourraient être multipliés si seulement elle acceptait de se remettre en question ? Heureusement pour elle, sa toute puissance internationale dans le domaine qui est le sien lui masque le fait qu'elle ne tourne pas au maximum de ses capacités humaines et technologiques. Rien n'est fait dans les ateliers pour encourager la création, l'innovation. Celle qui, simple ou complexe, serait susceptible d'améliorer de façon significative la productivité, la qualité en même temps que le plaisir de travailler et d'œuvrer pour un projet commun. Fort de ses succès commerciaux et de sa capacité à surmonter la crise, le groupe fait preuve d'un

véritable immobilisme à tous les niveaux de la hiérarchie. L'esprit d'aventure, l'audace et la volonté d'être un véritable leader dans le domaine du management et de la communication sont autant de voies inexplorées. Or ce n'est pourtant pas faute de moyens financiers. À croire que l'imagination est encore une des dernières choses qui ne s'achète pas.

## **De l'avertissement à l'asservissement**

*Vendredi 26 octobre 2012*

Le vieil adage *errare humanum est* – l'erreur est humaine - n'a désormais plus cours. La politique du démerite et du zéro défaut monte désormais d'un cran sur l'échelle de l'ineptie. Non content d'être obligé de faire face à une atmosphère anxiogène alimentée par la crise, la direction du site ajoute à cela un surcroît de peur. Désormais l'avertissement remplacera les *smiley* et autres bons points. On ne tend plus vers l'excellence, on impose la perfection dans le comportement, le travail et tout ce qui s'y rapporte. Désormais, le moindre écart, l'erreur, l'oubli, s'ils ne sont pas tout de suite signalés feront l'objet d'un avertissement.

Voilà une nouvelle mesure qui ne fera que ruiner une atmosphère déjà délétère en même temps qu'elle fera prendre de gros risques à chacun. En effet, la crainte du démerite, de la mauvaise notation sinon de la sanction tuera dans l'œuf toute prise d'initiative. Certains iront même jusqu'à ne pas signaler tel ou tel incident survenu au cours de leur journée. On peut dès lors s'attendre aux plus funestes conséquences en termes de qualité, mais surtout, en matière de sécurité.

Gouverner c'est prévoir ! Or, pas plus en matière de

prévision des marchés que dans le domaine de la gestion des hommes la direction ne sait prévoir. Sans éviter la caricature, on peut supposer que si cette politique était amenée à se généraliser sur toutes les filiales du Groupe et à tous les niveaux, les avertissements et les mises à pieds répétés finiraient par faire de l'entreprise un vaisseau fantôme.

Voilà donc les archaïsmes de retour avec la politique de la sanction, de la punition. Preuve si nécessaire d'un paternalisme à l'endroit des masses laborieuses qui n'a d'égal que la suffisance et le mépris qu'on leur affiche. On prétend être à la pointe du progrès en termes de management ; on ponctionne quelques mesures phares qui sont autant d'ersatz de communication, d'écrans de fumée et de méthodes de séduction, mais pour mieux persévérer dans la tradition et les archaïsmes. La direction du site n'a jamais été aussi près de saper toute forme de collaboration, de synergie au sein de l'ensemble de son personnel au risque de ruiner son propre tissu social. Ces dernières mesures, comme toutes les formes de répressions, sont autant de régressions et d'aveux de faiblesse, de constat d'échec et de renoncement.

La direction oublie que valoriser l'ouvrier c'est valoriser l'entreprise, qu'investir dans l'humain est porteur à moyen et long terme, que le savoir-faire et l'expérience sont ses premières richesses et que c'est sur eux qu'il faut prioritairement miser. Or, c'est aujourd'hui la toute puissance des courbes et des indicateurs, des ratios, des marges, des graphiques et des pourcentages comme autant de totems et de formules incantatoires. Les réunions à répétition sont autant de grand-messes où on ânonne à tour de rôle les versets du productivisme, les formules toutes faites des méthodes de

management.

La foi, la croyance, sous leurs aspects les plus généraux sont à l'origine de la plupart des comportements humains. À plus forte raison au sein de l'entreprise qui est par définition un milieu où les relations sont intensifiées, exacerbées. La confiance, l'espoir, les attentes, les exigences, les investissements humains, le don de soi, les notions de faute et de récompense font de plus en plus du travail une religion avec ses fidèles et ses hérétiques, ses fanatiques et ses mécréants. Toute entreprise adepte du productivisme est un lieu où le management s'apparente de plus en plus au dressage et la communication à de la manipulation. Si le travail est sous certains aspects une religion ; le productivisme, quant à lui, s'apparente de plus en plus à un intégrisme en rupture avec le monde réel.

*Jeudi 8 novembre 2012*

Désormais, plus d'intéressement ni de participation. Les augmentations individuelles, quant à elles, ne relèvent plus désormais que d'un lointain âge d'or. J'ai quelque part le sentiment que le bateau coule, mais que plutôt que de combler la voie d'eau et d'écoper, on enlève une à une les bordées sous prétexte d'alléger le navire.

Comme chaque année à cette même période, la « grand-messe » a eu lieu. Tous ceux qui souhaitent en savoir plus sur l'avenir proche du groupe s'y sont rués, persuadés qu'on leur dirait la vérité. Au final, rien qui ne tienne en une seule phrase. Rien ne change ! La crise est toujours là. Nous ne produirons

pas moins, mais pas plus non plus. Il n'y aura pas de chômage partiel jusqu'au prochain mois d'août. Il faut poursuivre nos efforts (surtout les ouvriers). Le tout au cours d'un habile exercice de communication où on s'attache à ménager la chèvre et le chou ; l'actionnaire et les représentants syndicaux ; le loup et l'agneau. Nous n'irons bientôt plus travailler que pour payer les factures. Celles-là même qui nous permettent d'aller travailler...

*Mercredi 21 novembre 2012*

On nous parle tous les jours de gains de productivité pour lutter contre les noirs effets de la crise, mais en en faisant supporter le poids aux seuls opérateurs. Plutôt que de systématiquement solliciter et rentabiliser la chair humaine bon marché, on pourrait améliorer les outillages, les méthodes de travail et l'organisation. Le tout à moindres frais avec un peu de bon sens, d'imagination et surtout d'écoute de l'autre. Autrement dit, mettre un peu plus à contribution une matière grise sous-exploitée plutôt qu'un muscle sollicité à l'extrême limite du supportable. Les gains de productivité seraient à n'en pas douter tout aussi importants sinon supérieurs à ce qu'ils sont aujourd'hui. Sans compter qu'on y gagnerait en sérénité et donc en sécurité et en qualité de vie au sein de l'atelier. Mais il est difficile d'échapper à la tradition et à des méthodes de travail qui n'ont pour ainsi dire jamais été remises en question. Était-il possible de faire mieux ou différemment ? Jamais aucun responsable digne de ce nom ne viendra vous voir pour s'enquérir de votre travail, des difficultés que vous rencontrez au quotidien et qui sont *de facto* les difficultés de l'entreprise

parce qu'elles sont celles de l'ouvrier. L'entreprise c'est avant tout l'opérateur, l'énergie vitale qui anime ce muscle de verre et d'acier. Or c'est au cœur de leur expérience et de leur connaissance du métier que résident les véritables gains de productivité. Rentabiliser à l'extrême la force motrice de chacun c'est au contraire anéantir toute chance de gagner en performance, en innovation et en richesse. C'est, au même titre que le démerite, l'avertissement ou le blâme, aller au plus simple, au plus immédiat, au risque de détourner l'ouvrier de l'amour du travail bien fait, de ce qui lui reste encore de professionnalisme, de conviction et de croyance en ce qu'il fait. À l'image de la religion, il faut encourager une forme de « foi » nourrie de l'amour du travail bien fait et de l'épanouissement personnel. Il faut lutter contre cet intégrisme laborieux nourri de fanatisme productiviste, de la crainte de la sanction ou de la peur du licenciement. Il faut se détacher des notions de compétition et de performance, sources de souffrances et de ressentiments aujourd'hui répandues sur le lieu de travail comme autant de poisons. Elles font de l'ouvrier une bête de somme. Un animal rétif qu'il faut dompter à grands renforts de communication et de séduction pour en extraire toute l'énergie disponible. Tandis que l'entreprise à n'en pas douter gagnerait davantage en devises et en image à faire de ses employés de véritables collaborateurs qu'on écoute, qu'on aide et dont on sait apprendre de leur expérience.

Dernièrement, le site où je travaille avait besoin d'un responsable de la sécurité. Le poste consistant essentiellement à identifier les sources potentielles d'accidents et à voir tout ce qui peut être fait en collaboration avec le personnel et la direction pour y remédier. Il consiste également à sensibiliser

chacun sur le port des EPI (Équipements de protection individuels : masque, gants, lunettes, etc.), ainsi que sur les procédures liées à la sécurité des personnes et au respect de l'environnement. Mettre à jour les différents documents liés à la sécurité, à l'entretien et à la vérification des équipements incendie, etc. Faire également des audits, des réunions de sensibilisations, panneaux d'affichages, procédures, etc. Enfin, mais la liste n'est pas exhaustive, rencontrer le cas échéant les assureurs et tous les intervenants dans le domaine de la sécurité avec lesquels le site est amené à collaborer. Un candidat était tout désigné pour ce poste. Passionné par le sujet, de surcroît pompier volontaire avec CV spécifique long comme le bras ; de surcroît informé des dernières lois, normes et autres réglementations. Le dit candidat venait d'un autre site où il avait déjà acquis une solide expérience en la matière. Au final, la direction a écarté d'un revers de main sa candidature pour privilégier une autre personne du site, sans expérience mais déjà formatée aux idées dominantes. Trop compétent sans doute, le candidat s'avérait être un « danger » pour la direction. Son haut professionnalisme l'aurait inmanquablement poussé à chercher les défauts, les manquements et toutes les formes de laxismes. Il aurait ainsi été conduit à remettre en cause une gestion routinière. Menaçant de la sorte le pouvoir en place en soulignant ses erreurs et en imposant des investissements et des changements de comportements un peu trop révolutionnaires. CQFD.

## **La zizanie**

*Mardi 27 novembre 2012*

Chaque jour apporte désormais son lot de nouvelles fraîches et épicées. Voilà que le management de la peur, du dressage et de la division commence à porter ses fruits. Les fruits amers de la discorde. En effet, un des délégués du personnel vient me voir presque en rasant les murs et en guettant partout aux alentours une oreille indiscreète. Avant de me dire quoi que ce soit, il m'exhorte à la discrétion. Certains joueraient double jeu, dont un en particulier. Notre responsable de secteur se serait plaint de harcèlement suite à une énième prise de bec avec un opérateur récalcitrant. C'est le monde à l'envers. À croire que la hiérarchie souhaite nous prendre de vitesse afin d'éviter que les ouvriers n'utilisent les mêmes arguments au regard des demandes toujours pressantes et des cadences de plus en plus soutenues. Enfin, le « transfuge » ou la « taupe » qui dans l'atelier se plaint tout le temps de son responsable et de la Direction, une fois dans les bureaux aurait affirmé que tout allait pour le mieux en nommant expressément toutes les autres personnes fautives de troubles. Cela devient d'ores et déjà compliqué. Qui faut-il croire ? Qui a vraiment vu ou entendu ? N'a-t-on pas déformé, exagéré, envenimé à plaisir une situation qui tarde à exploser ? Où se situe le mensonge ? Pour moi qui tâche de prendre toujours de la distance avec le monde du travail, c'est granguignolesque. La direction commence à peine à récolter ce qu'elle a semé : la zizanie. Chacun essaie de tirer la couverture à soi. De se protéger de toutes les manières possibles, mêmes les moins honorables : faire le jeu de la direction sinon, s'en faire le fidèle informateur. Le problème

c'est que même certains responsables irresponsables ne savent pas tenir leur langue. Au final, tout fini toujours par se savoir, mais de la pire façon. C'est-à-dire sous la forme d'une rumeur amplifiée et déformée par tous ceux qui l'ont relayée.

Qu'importe où se situe la vérité ! Qu'importe la réalité ou la teneur de tel ou tel propos. Le mal est déjà fait. Il s'appelle suspicion et délation. Qui sème la médiocrité récolte toutes les bassesses!

*Mercredi 28 novembre 2012*

Tout bien réfléchi, je me demande si la vérité ne réside pas dans une grossière tentative de manipulation de la part de notre chef d'atelier. Manipulation qui viserait à faire croire au double jeu des uns afin de les dresser contre les autres. Jeter le trouble au sein de la contestation et de ses plus virulents représentants, voilà une manœuvre simple, habile, convenons-en et particulièrement efficace. Elle vise, par la suspicion, à faire de tous les protagonistes des délateurs en puissance. Rien de mieux pour asseoir son petit pouvoir et tenir ainsi en laisse tout ou partie des effectifs. Quant au succès de la méthode, il repose pour l'essentiel sur l'absence de communication franche de la part des ouvriers, sur la peur de la confrontation en prenant à témoin, sinon à parti la hiérarchie elle-même. Pourtant, la méthode la plus simple pour tuer dans l'œuf ce genre de stratégie sinon de mépris, est bien de réunir toutes les personnes concernées et de jouer cartes sur table. Rêve pieux.

## De la servitude volontaire

*Lundi 3 décembre 2012*

Suite aux nombreuses plaintes formulées à longueur de journées par le personnel, le responsable syndical en a donc fait état lors d'une récente réunion avec la Direction du site. Le chef d'atelier a donc décidé de prendre le taureau par les cornes et de passer voir chaque équipe pour écouter les revendications, doléances et autres formes de mécontentements accumulés. La démarche était toute à son honneur. Le verdict : deux personnes seulement ont fait part de leur insatisfaction. Le reste du personnel, nonobstant ceux qui n'ont pas été consultés car « oubliés », étant apparemment tout à fait satisfait de la gestion du travail et de l'organisation de l'atelier. *Quid* de tous ces mutinés en puissance ; de ces commentaires perpétuels en tous lieux et à toute heure ? *Quid* du ras-le-bol, du mépris de la part de la hiérarchie, du manque chronique d'écoute et de réactivité de la part du responsable de secteur ? La révolte n'était qu'un rêve. D'aucuns diraient qu'elle a fait *pschitt* ! Qui plus est, au final, c'est le délégué du personnel qui s'est fait vertement tancé pour avoir fait croire à tous que le torchon brûlait au sein de l'atelier. Pour le coup, il y a vraiment de quoi jeter l'éponge et se replonger *illico* dans les pages de La Boétie et de son *Discours sur la servitude volontaire*. Car force est de constater que depuis, rien n'a changé. Les seigneurs se sont mués en capitaines d'industrie. On les voit aujourd'hui visiter leurs usines comme ils venaient naguère chevaucher en leurs terres entourés de leurs plus fidèles vassaux. Lesquels se gardaient bien de leurs présenter les plus miséreux de leurs serfs et les plus incultes de leurs terres. Pour l'occasion on balaie, on

nettoie, on range pour mieux faire illusion. Secrètement, on revendique le prix du plus bel atelier où chacun respire le bonheur d'être au service de son bien-aimé suzerain.

Car depuis lors, les rapports n'ont que peu évolués dans les esprits et dans la relation d'ouvrier à patron. D'autant que la Vendée n'est pas, loin s'en faut, le dernier département à se complaire dans ce genre d'archaïsme. Le Vendéen serait-il d'un naturel soumis ? Soumis à son passé. Soumis à son histoire, à ses traditions et à son folklore. L'histoire n'en porte-elle pas elle-même témoignage ?

Deux personnes seulement ont eu le courage (mais quel risque encouraient-elles puisqu'elles étaient invitées à le faire ?) sinon l'intelligence de faire part de leur désaccord concernant certaines formes de gestion et d'organisation. Deux personnes officiellement déclarées. Autrement dit trop peu pour que la direction de l'atelier et sa hiérarchie ne se remettent un tant soit peu en question. Pourtant, un peu de psychologie alliée à un réel souci de bien faire auraient suffi à comprendre que deux personnes déclarées sont la plupart du temps la partie émergée de l'iceberg. Le reste s'étant bien entendu rétracté au dernier moment. Je soupçonne la direction de s'en douter. Mais elle préfère ignorer une réalité par trop dérangeante qui remettrait, si elle en tenait compte, trop de certitudes en question. Aussi, et comme toujours, préfère-t-elle des apparences trompeuses mais néanmoins flatteuses rassurantes et confortables. Qu'importe le mensonge et l'hypocrisie, pourvu qu'on fasse semblant d'y croire et que tout le monde se prenne au jeu. Pourvu surtout qu'on y croie en haut lieu.

Dès lors, plus personne n'aura lieu de se plaindre puisque

tout va pour le mieux. Excepté pour une minorité constituée de « personnes coutumières de toute forme de revendications ». Tout le monde a eu la parole et a pu s'exprimer en son âme et conscience sans qu'aucune forme de pression ne soit jamais exercée à l'encontre de chacun. Seule la peur omniprésente et savamment entretenue a fait table rase de l'esprit de révolte, tuant dans l'œuf le plus petit éclair de courage et de fierté. L'absence d'amour propre, de respect de soi, de désir de vérité et de justice s'est cruellement fait sentir en faisant pencher la balance du côté du silence. Désormais le champ est laissé libre à la direction et à ses vassaux. La confiance a été renouvelée à l'égard du responsable de secteur dont la gestion déficiente et approximative n'a à aucun moment été pointée du doigt. Quant à la direction, elle est dorénavant rassérénée et confortée dans ses méthodes « révolutionnaires » qui, tout compte fait, font la satisfaction du plus grand nombre. Autant de raisons pour pousser plus loin l'expérience. La médiocrité a encore de beaux jours devant elle.

*Mardi 4 décembre 2012*

Il s'est avéré que certaines personnes se seraient abstenues de dire ce qu'elles pensaient pour éviter de nuire à leur responsable de secteur. Il est vrai que l'individu inspire plutôt la sympathie. Satoshi Kamata a raison quand il dit qu'un chef trop gentil ne permet pas aux ouvriers d'exprimer leur mécontentement<sup>1</sup>. Si le responsable est un parfait émissaire de la direction, s'en prendre parfois verbalement à lui ou tout simplement se montrer indocile permet de l'envisager comme

1 Satoshi Kamata, *Toyota l'usine du désespoir*, Demopolis, 2008.

un exutoire après tout légitime puisqu'il est le prolongement volontaire de la hiérarchie. De la sorte chacun, momentanément, peut se livrer à une forme de catharsis et évacuer sainement une trop forte pression psychologique et nerveuse. Ainsi, à intervalles réguliers, la tension baisse et le travail peut continuer au sein d'un atelier relativement sous contrôle. Par ce biais, le responsable devient une sorte de thérapeute ou de punching-ball, ce qui, dans bien des cas, s'avère être la même chose.

## **Un géant aux pieds d'argile**

*Mercredi 5 décembre*

D'aucuns soupçonnent que les méthodes et surtout la mauvaise volonté de la hiérarchie n'ont pas d'autre but que de décourager un trop plein d'opérateurs pour les pousser à la démission. Il y a trois ans, un plan social financé à raison de 15 000 euros par départ volontaire a permis à l'entreprise de se défaire de près de six cents collaborateurs. Toutefois, aujourd'hui il apparaîtrait que nous soyons encore en sureffectifs. Il faut aussi dire que dans l'intervalle, l'entreprise a procédé à quatre cents embauches. Parfois ceux-là mêmes dont elle avait financé le départ. Quelle ironie et quel « mauvais calcul » pour ceux qui sont restés ! Néanmoins, il me semble assez peu vraisemblable que la direction applique une telle stratégie de sabotage. Si tel était le cas, ce serait prendre le risque de voir progressivement les savoir-faire quitter la société. Car même si les formations se font en interne par transmission des savoirs des anciens aux nouveaux (qui plus est pendant leur temps de production et sans

reconnaissance financière ou toute autre forme de valorisation), un nouvel opérateur, dans quelque métier que ce soit, coûte forcément cher à l'entreprise en termes de qualité et de productivité. Quoiqu'en y réfléchissant bien. Entre une formation bon marché, un débutant sous-payé, une production qui reste néanmoins régulière grâce à l'augmentation des cadences, le tout ajouté au départs des anciens aux salaires élevés ; ce ne sont pas quelques réparations durant un mois ou deux qui vont mettre à mal la production et l'avenir financier de l'entreprise. Toutefois, la politique du moindre coût, des formations bâclées, de la crainte du blâme, du démerite et du licenciement représente autant de risques de voir se produire un « défaut en série ». Un vice, une méconnaissance, une négligence répétée de pièce en pièce au sein de l'entreprise ou chez un fournisseur « moins cher » pourrait bien finir par se répandre comme une contagion et mettre en péril l'ensemble du groupe.

Toyota, dernièrement, n'a pas fait exception. Cette année l'entreprise nipponne a dû rappeler en urgence plusieurs millions de véhicules à causes de pièces défectueuses et de risques d'incendie. Le leader mondial de l'automobile, réputé pour son management à la pointe du progrès et la qualité de ses produits, s'est soudain vu vaciller sur ses bases. Son image s'en est trouvée ternie. Et pour une simple erreur que le système a laissé passer, il faudra de nombreux mois d'efforts et de communication pour regagner la confiance des clients.

Durant l'exercice 1984/1985, la société qui m'emploie s'est vue livrer une résine défectueuse. Cette résine à la formulation modifiée rendait les bateaux très vulnérables à l'osmose

anticipée<sup>1</sup>. L'entreprise fut contrainte de rappeler de nombreuses unités et ce n'est que grâce à la pugnacité de son P.D.G. et un procès gagné contre son fournisseur, qu'elle a pu sortir de la tourmente. Il s'en est pourtant fallu de peu pour que cette « avarie » ne fasse définitivement couler le navire.

Il ne faut jamais oublier les leçons du passé. Aujourd'hui, forte de son prestige international, d'un trésor de guerre substantiel et d'un succès non démenti en dépit de la crise, la marque affiche un mépris grandissant au regard de ceux qui en sont la force vitale. Aveuglement qui pourrait bien, un jour ou l'autre, se retourner contre elle. Les systèmes les plus complexes sont aussi les plus fragiles.

### « Même pas CAP' »

*Jeudi 6 décembre 2012*

#### *« Coût de la mise en place du CAP<sup>2</sup> chez [...] »*

*Sur l'exercice 2010 / 2011 le total des investissements pour la mise en place du CAP LEAN a été de 1,8 millions d'euros avec 476 000 euros de frais de management et de consulting et 1,36 millions d'euros de frais de peintures et aménagements divers.*

*Sur l'exercice 2011/2012, les frais de management et*

1 Phénomène consistant, sur la durée, en l'absorption d'eau par les coques de bateaux en polyester. Le phénomène se manifeste par la présence de bulles sous le gelcoat et le délaminage des couches de fibre.

2 Le CAP (Confort - Amélioration continue - Performance) est une nouvelle méthode de management du personnel mise en place au sein du Groupe en septembre 2010.

*consulting ont atteint 446 000 euros et seulement 116 000 euros de frais d'aménagement.*

*Ces investissements sont non seulement en forte baisse mais sont désormais incorporés au budget global des usines. La Direction maintient que le principe de CAP LEAN est bon, seule la méthode doit être changée. Elle souhaite recentrer CAP LEAN vers l'humain, le terrain et le progrès... !*

*Ah, enfin la CFDT a été entendue... ! On attend de voir la concrétisation de ces belles paroles sur le terrain<sup>1</sup> ! »*

Voilà qu'aujourd'hui, après plus de deux ans d'investissements, de réunions, de « consulting » couteux... la direction se rend compte que le CAP est un « bon système » mais qu'il faut « changer la méthode »<sup>2</sup> : « Il faut se recentrer sur l'humain. » Constat impressionnant quand on sait que l'humain est une priorité qui va de soi, d'autant qu'elle est citée dès la première page de la dite méthode :

*« Chers tous,*

*Ce classeur vise à vous présenter la démarche CAP ainsi que ses différents outils. Il a vocation à être votre référentiel de travail, pour vous aider dans votre management CAP au quotidien.*

*L'objectif de cette démarche est d'améliorer notre performance afin de rendre notre organisation plus agile selon les principes du Lean Manufacturing<sup>3</sup>.*

1 Bulletin d'information CFDT, décembre 2012 – n°21.

2 C'est l'auteur qui souligne.

3 Nom donné par le M.I.T au système de production initié par Toyota ; le *Toyota Production System* (T.P. S). Ce système créé par Sakichi Toyoda et

*Cette démarche doit nous amener à « tenir le CAP de la satisfaction de nos clients » en leur apportant plus de qualité, de meilleurs délais à un meilleur coût, tout en garantissant une meilleure sécurité et conditions de travail pour nos salariés. Elle sera déployée sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise durant les prochaines années.*

*CAP signifie = C comme confort*

*A comme Amélioration Continue*

*P comme Performance*

*Notre priorité doit être la recherche permanente de la **performance**. Elle est gage de pérennité pour l'entreprise et positive pour nos emplois. Nous atteindrons ces résultats en plaçant **l'homme** au centre de **l'amélioration continue**. Cette démarche doit être source d'épanouissement et de **confort** au travail.*

*La réussite du CAP passera par **la création et l'utilisation d'outils standards** mais surtout par **l'implication** de toutes les personnes de l'entreprise.*

*Je vous remercie par avance de votre **engagement** avec enthousiasme à cette démarche qui sera la clé de notre **performance** future et garantira ainsi notre position de leader sur le marché de la Plaisance [...].*

*P. R. »*

Il n'était nullement besoin de tels investissements en matériel, en temps et en formations pour comprendre que la développé par Taiichi Ohno entre les années 50 et 70 a pour objectif la recherche de la performance en matière de productivité, de qualité, de délais et de coûts par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages.

première démarche rationnelle, quand on veut créer et entretenir un esprit d'équipe digne de ce nom, est d'écouter ceux qui tous les jours sont directement confrontés aux problèmes liés à la production. Les graphiques, tableaux et indicateurs en tous genres ne sont là que pour éventuellement aider à la mise en œuvre des réponses qui doivent être apportées rapidement et de manière efficace. Dans tous les cas, la première des choses à faire est de s'entretenir avec l'opérateur et/ou avec l'équipe concernée par le problème. Réfléchir ensemble à son origine. Trouver en concertation des solutions qui ne doivent pas se transformer en contraintes par simple méconnaissance du poste de travail. Lister les problèmes par priorité. Les résoudre ensuite un à un avec un constant souci de retour et d'information à l'égard des opérateurs. Dans tous les cas, ne jamais cesser d'entretenir la communication, l'écoute, l'échange, l'esprit de collaboration et de dialogue d'égal à égal. Si ces fondamentaux ne sont pas intégrés au quotidien, tous les outils, tous les graphiques, toutes les formations et les nouvelles méthodes aussi « révolutionnaires » qu'elles puissent sembler ne seront en définitive que lettres mortes et dépenses inutiles. Toutes les heures passées en réunion CAP entre responsables des différents secteurs devraient être consacrées à écouter et échanger avec les opérateurs et les équipes. À n'en pas douter, le retour sur investissement s'en trouverait accru car les problèmes seraient directement appréhendés à la source.

Chaque matin, à l'embauche et durant dix minutes, les responsables de secteurs font un point d'information avec leur équipe respective. Du simple fait que ces réunions sont prises sur le temps de production, chacun des opérateurs n'a en

définitive qu'une hâte, c'est que les problèmes ou les sujets soient rapidement expédiés afin de ne pas être obligés de « courir » en fin de journée pour finir dans les temps. Aussi, chacun évite-t-il soigneusement de poser les questions qui fâchent. De celles qui nécessiteraient de trop longs développements et autres explications polémiques. Qui plus est, ces réunions de l'ensemble du personnel d'un atelier ne favorisent pas les interventions individuelles. Le simple ouvrier n'est naturellement pas à l'aise dans ce genre d'exercice. Contrairement aux cadres qui bénéficient de nombreuses formations en management et communication, l'opérateur quant à lui évitera autant que possible de prendre la parole. Une timidité et une maladresse toutes naturelles le mettront, il le sait déjà, en situation d'infériorité sinon d'échec. Aussi, ces exercices de communication n'ont de tel que le nom. Ils s'apparentent plus à de la manipulation et à de l'enfumage.

Pourtant, la communication est le point névralgique de tout système organisé. Qu'il soit atomique, moléculaire, organique, social, humain, industriel ou économique. Elle est la pierre angulaire de toutes les réussites et la pierre d'achoppement de tous les échecs. Qu'elle se trouve altérée, déformée ou simplement ignorée et tout le système qui en dépend s'en trouve menacé. La communication est garante du lien. Or sans lien, il n'y a pas de cohésion donc plus de système. Car ce n'est pas l'union des éléments qui induit de fait leur relation ; c'est au contraire de cette dernière que naît l'union.

## **Les vertus apaisantes du chocolat**

*Mercredi 19 décembre*

Les futures fêtes de fin d'année sont encore une fois l'occasion de se gaver de chocolats et autres papillotes traditionnelles. L'atelier n'échappe pas à la règle. Pour leur anniversaire, fête, naissance ou autre évènement heureux certains tout au long de l'année font leur offrande de bonbons à l'ensemble du personnel sans discrimination. Les responsables d'ailleurs ont cru bon de sacrifier à ce rituel. Chaque objectif atteint en termes de qualité, productivité ou autre absence d'accident du travail fait l'objet d'un généreux goûter. En la circonstance, on n'est plus très loin de la friandise octroyée aux singes savants pour seule récompense de leurs performances.

Pour cette dernière semaine avant les vacances de Noël, notre chef d'atelier a cru bon de se plier à la tradition pâtissière. Depuis des millénaires, la nourriture, la friandise, sont empreintes d'une forte valeur ajoutée symbolique. L'offrande, le repas pris en commun, le don sont autant de moyens efficaces de tisser du lien et de renforcer la cohésion du groupe. Qu'il soit tribu primitive ou atelier de production moderne.

L'intention eût été louable si elle n'avait pas dissimulé, de façon grossière, plus de mépris que de sincérité. Aussi n'imagine-t-on pas tout ce que peut contenir une simple boîte de chocolats. Tout dépend en premier lieu de qui en est le généreux pourvoyeur. La puissance du symbole dépend de ce qu'il symbolise. En l'occurrence, certaines friandises trahissent l'idée que d'aucuns se font de la communication. Dis-moi ce

que tu offres, je te dirais qui tu es ! Ici, le donateur a fait preuve d'une évidente prodigalité. Plusieurs boîtes pleines à ras bord ont été comme posées là dans l'intention à peine dissimulée de sacrifier à la coutume. En effet, passée la première dégustation chacun a pu rapidement s'apercevoir que l'intention n'allait pas au-delà d'une tentative de communication et d'intégration. On eût aimé plus de finesse, de nuances dans les saveurs, de subtilité dans les parfums, les arômes et tout ce qu'on peut espérer d'une boîte de chocolats offerte par la hiérarchie. Au contraire, et tout à l'image de la communication dont elles illustrent la pauvreté, ces douceurs furent avant tout très flatteuses. On voit bien ici, comme dans la plupart des échanges des décideurs à l'endroit des opérateurs que la quantité prime encore et toujours sur la qualité. L'intention était sans doute louable, généreuse et sans arrière-pensée, bien qu'on puisse en douter. Mais on voit bien une fois de plus qu'il ne suffit pas de suivre des formations au demeurant coûteuses pour éviter de tomber dans les premières chausse-trappes de la communication. Piège qui ici consistait à croire que quelques sucreries et autres caresses pâtisseries suffiraient à se concilier les faveurs d'un personnel avide de friandises et surtout de reconnaissance. Car c'est oublier que l'homme ne vit pas que de pain. Encore moins de chocolats bon marché. Et ce, quand bien même les chocolats les moins chers ne soient pas les moins riches.

Cette anecdote pourrait se terminer sur : faire en sorte qu'une indigestion pâtisseries n'en dissimule pas une autre d'un genre tout différent et aux plus noirs effets.

*Lundi 7 janvier 2013*

Si l'entreprise est un moyen privilégié d'intégration sociale, il peut tout aussi bien être un lieu d'exclusion et nourrir un rejet de la société. De la sorte, un mauvais management peut chaque jour accentuer la fracture sociale initiée par la crise. L'entreprise n'a pas pour seule fonction de produire des biens de consommation et de faire du profit. Au-delà de son aspect économique elle est investie d'un rôle humain et social qu'elle ignore encore trop souvent. Ses responsabilités vont bien au-delà de celles qu'elle a vis-à-vis de ses actionnaires et de ses clients.

Il n'est pas rare désormais de voir de nouveaux venus (le plus souvent de jeunes stagiaires en formation) directement intégrés au sein d'une équipe. Celle-ci ayant pour tâche d'assurer la formation du nouvel arrivant. Or, le plus souvent, l'apprenti se voit rapidement contraint d'assurer une production digne d'une personne expérimentée. Défi d'autant plus difficile à relever que le « formateur » n'est en fait qu'un ouvrier un peu plus expérimenté que les autres et qui n'a d'autre choix que de former un nouveau tout en continuant d'assurer sa propre production. Car l'apprenti n'est pas en « supplément » d'une équipe déjà formée, mais en « complément ». Certains ateliers profitent donc de cette manne bon marché pour assurer à moindres frais leur production en même temps que le transfert des connaissances sans plus de gratitude ou de valorisation.

Qui plus est, une telle pratique n'est pas sans générer quantité de défauts qui vont à leur tour engendrer autant

d'heures de réparations et de réclamations clients. C'est un moment crucial que l'arrivée à son premier poste de travail pour un jeune. Il devrait faire l'objet de toute l'attention et de tout l'accompagnement à la fois humain et pédagogique. Or, bien au contraire, l'intégration participe le plus souvent d'une désintégration de l'estime de soi. Le jeune est tout de suite lâché dans un environnement qui pour le coup lui apparaît hostile. On n'y fait que peu de cas de ses inquiétudes, de ses attentes, de ses besoins. Les premières semaines devraient être tout empreintes de bienveillance, d'écoute, de dialogue et de valorisation du travail. Or, bien au contraire, le premier contact est fréquemment vécu comme une quasi-agression où le poste est tout de suite dévalorisé et la hiérarchie décrédibilisée. Pas plus que la qualité, la sécurité n'est véritablement assurée. Le nouveau est souvent considéré comme un handicap supplémentaire et contribue à augmenter la tension et le stress quotidiens. De bouc émissaire il peut très vite se créer une forme de rejet à son endroit. Difficulté d'intégration, insatisfaction, démotivation, stress, discrimination, insécurité sont autant de sentiments négatifs qui ne feront qu'accroître la fracture entre la Direction et ses collaborateurs les plus humbles.

Bien loin d'être un heureux évènement, la « naissance » au sein de l'entreprise et du monde du travail de manière générale fait déjà figure de traumatisme. À moins d'un revirement providentiel de situation, les évènements et l'expérience ne feront qu'aggraver sinon confirmer la fracture entre le jeune et le monde professionnel. Dans le pire des cas, cette incompréhension mutuelle au sein des ateliers est susceptible d'alimenter une rupture plus grave encore, celle avec la société.

Accompagner, écouter, respecter, expliquer, créer du lien, donner du sens et enfin créer des « figures d'attachement » ; voilà quelques fondamentaux qui suffiraient, par leur application au quotidien dans l'entreprise, à endiguer ce phénomène croissant de rupture sociale.

## **L'art de la communication**

*Mardi 8 janvier 2013*

Voilà que l'horizon s'assombrit à nouveau. De source pour l'instant officieuse, j'ai appris que la production allait encore baisser. La direction passera voir chaque personne concernée pour lui signifier son éventuelle affectation sur d'autres postes, ateliers ou sites du groupe. À côté de ça, le bimensuel de l'entreprise annonce fièrement le début de la construction de son nouveau siège social aux lignes futuristes. L'argument : « L'évolution considérable du design et de l'architecture de nos bateaux n'était plus suffisamment reflétée par le siège actuel de Saint-Hilaire, confie C. D., à la tête des chantiers depuis maintenant un an. Outre la nécessité d'accompagner notre croissance, il y a dans ce grand projet la volonté de rendre plus lisible notre positionnement de leader mondial par un siège à la hauteur de ce que méritent nos clients et qui reflète l'image de la marque. » Tout est dit : design ; reflet ; lisible ; image et marque... autant de termes qui n'ont pour seul dénominateur commun que de sauver les apparences et le prestige de la marque. Quant à la « ... nécessité d'accompagner notre croissance... », on se demande bien, à notre simple niveau ouvrier, de quelle croissance il peut bien s'agir. Sans doute les ouvriers et les actionnaires ne disposent-ils pas des mêmes

chiffres et des discours qui les accompagnent. Quant on sait que la direction n'a même pas daigné nous offrir le traditionnel petit cadeau de fin d'année. L'année dernière il s'agissait d'une bougie estampillée au nom du groupe... après tout, c'est le geste qui compte !

## **Coques en stock**

*Jeudi 24 janvier 2013*

Voilà plusieurs coques finies que l'on déstocke et que l'on est obligé de nettoyer parce que nul n'a songé à les remettre à l'abri des intempéries. Résultat, plus d'une année de soleil, de pluie, de froid et de chaleurs successives ont fait leur œuvre. Au final, des heures passées à occuper plusieurs opérateurs pour rendre un aspect neuf à des pièces même pas encore sorties d'usine. La faute à qui ? À personne manifestement. Les lieux où ces pièces auraient pu être mises à l'abri sont pléthores, mais ils ne sont pas prévus à cet effet. Soit ! Mais il aurait pu être mis quelque protection afin de prévenir le problème. Aucun responsable n'a eu cette présence d'esprit. Pourquoi ? Sans doute parce qu'il n'est spécifié nulle part sur les modes opératoires, les feuilles de procédure, les plannings et autres plans de production qu'il faut protéger une pièce stockée à l'extérieur pour une longue période. Aussi personne n'est-il responsable et nul ne se remet en cause. Le problème ne sera pas soulevé, seulement résolu et oublié pour la prochaine fois. Le dysfonctionnement étant inhérent au système, personne ne le prend en charge puisque personne n'est véritablement responsable du système dans sa globalité. Du moins ceux qui le sont ne sont-ils pas mis au courant. Dans

le même temps on nous tient tous les jours un discours bien huilé sur la « valeur ajoutée », les « dépenses ajoutées », les « économies » à faire au quotidien, les « gains de productivité », la diminution des « réclamations clients »... À force de technologie, de moyens de communication hyper sophistiqués ; à force de pages et de pages de règlements et de modes opératoires en tout genre (le plus souvent périmés) ; chacun finit par coller au plus près à la procédure et ne plus prendre aucune initiative personnelle tant qu'elle ne figure pas dans le « manuel ».

Les machines et les process pensent et décident à notre place. Le règlement, la hiérarchie et la répartition de plus en plus précise des rôles dans l'entreprise comme dans la société nous enjoignent implicitement à ne pas dépasser la ligne blanche.

À force de ne plus servir, c'est notre propre capacité à imaginer, à nous projeter et à innover qui s'atrophie et se réduit à l'état de moignon informe. Nos fonctions intuitives et imaginatives sont dorénavant prises en charge par le système, l'entreprise et la société elle-même qui nous délivre du « prêt à penser » normalisé et formaté. Du « prêt à produire » et du « prêt à consommer » qui nous épargnent toute forme de jugement, de discrimination, de choix et de critique seuls aptes à nourrir un vrai progrès humain et social.

Dès la plus petite enfance d'ailleurs, l'imagination est prise en charge par autant de programmes éducatifs et informatiques qui formatent la pensée et le cerveau de futurs consommateurs et producteurs. L'économie de marché et le productivisme vont jusqu'à modifier le corps et l'esprit de l'homme de demain. Il

ne sera désormais plus réceptif qu'à une certaine information et sous une forme bien spécifique. Les tablettes et autres supports numériques ; les programmes informatiques offriront désormais de moins en moins de liberté et d'opportunité, d'espace libre dédié à l'autodétermination et à toute forme de découverte expérimentale. Notre cerveau droit phagocyte progressivement notre cerveau gauche au point que nous devenions à terme des créatures exclusivement rationnelles et pour toujours asservies à notre propre technologie. Nos prothèses forgent petit à petit nos handicaps. En voulant libérer la chair nous asservissons l'esprit tout simplement parce que les deux ne sont qu'un seul et même phénomène.

### **Fiche idée ou idée fixe ?**

*Vendredi 25 janvier 2013*

Depuis la rentrée, j'ai constaté une désaffection quasi-totale des panneaux CAP. Il a tout de même fallu deux ans pour que chacun s'aperçoive de la supercherie. Celle qui consistait à faire croire que la direction du site était à l'écoute de ses employés. Que tout serait fait, tableaux à l'appui, pour satisfaire les besoins de chacun au quotidien. Ne s'agissait-il pas, en dernière analyse, d'un nouveau jouet ? D'un leurre qui n'avait pour seule fin que de canaliser les frustrations quotidiennes et faire croire que la fiche idée permettrait à chacun de s'exprimer. D'aucuns ont pu aussi y voir une occasion de se distinguer par leur implication et éventuellement, par ce moyen, prétendre à une forme de reconnaissance professionnelle. Je n'ose croire que c'étaient là les réelles intentions dissimulées derrière ce totem de carton-

pâte. Celles qui consistaient, par ce grossier subterfuge, à combler une insatisfaction quotidienne née de l'absence récurrente de résolution des problèmes.

Plus sérieusement, l'erreur inhérente à ce genre de démarche est de croire que tout peut et doit faire l'objet d'une fiche idée. Or, 90 % des demandes peuvent être traitées par le bon sens et quasiment dans l'immédiat sinon dans la journée. En poussant chacun à remplir une fiche idée pour toute sorte de demande on s'expose à des absurdités du genre : « Plus de sandwiches dans le distributeur » ou « trop de monde à faire chauffer son repas le midi ». Ce qui n'a, à proprement parler, rien à voir avec les problèmes liés à la production.

« Trop d'information tue l'information ! » Cette formule, souvent mise à toutes les sauces, n'en reste pas moins pertinente. Ce qui s'est passé ici, c'est qu'à une certaine période, les responsables se sont retrouvés avec une quantité phénoménale de fiches idées à traiter. Or la plupart faisaient état de problèmes mineurs à même d'être résolus dans la journée. Dès que l'opérateur soulevait un problème, demandait une intervention, modification ou amélioration du *process*, il était aussitôt invité à remplir une fiche idée. Aussi le système s'est très vite engorgé par toute une pollution qui a freiné la résolution des vrais problèmes. J'ai vu des fiches idées ressortir plusieurs mois après leur émission. Dès lors, les gens se sont naturellement lassés. Aujourd'hui les panneaux sont vides ou seulement remplis par les responsables d'atelier ou de secteur qui s'attachent à faire illusion. Certaines fiches idées ont également tout simplement disparues, ce qui a conduit certains à penser que leurs idées ont été ou « volées » par la direction, ou encore jetées à la corbeille sans plus d'explication car par

trop « dérangeantes ». Enfin, chaque fiche idée était bien évidemment nominative, ce qui a une fois de plus autorisé la hiérarchie à une forme de classification et de jugement pour le moins maladifs. La personne qui remplissait de nombreuses fiches idées se trouvait valorisée du fait de son apparente implication. Enfin, et comme le plus souvent, toutes ces idées ont fait le seul profit des responsables quand elles n'ont rapporté à l'ouvrier que quelques promesses supplémentaires.

Les indicateurs en tout genre ne doivent pas se substituer au bon sens, à l'action et à la communication franche et directe. Ce ne sont pas les courbes qui font la production et la qualité. Elles doivent rester des indices, des tendances et en aucune façon prendre sur le temps de travail réel. Il est préférable de privilégier une heure à aider une équipe ou à résoudre un ou deux problèmes même mineurs, plutôt que de passer la même heure à trier, classer et accumuler des fiches idées. Cette heure passée en atelier aura le mérite d'entretenir le lien avec les opérateurs et de gagner ainsi en crédibilité aux yeux de tous. Enfin, il ne faut jamais oublier le retour d'information. Une fiche idée, comme n'importe quel autre moyen de communication est un pont où circule l'information. Or, c'est cette circulation, ce flux tendu, cette écoute et ce *feed-back* permanents qui font la qualité de l'information et de la connaissance dont ils sont des soutiens, et non pas des finalités.

## **L'âge de la falsification**

*Jeudi 31 janvier 2013*

Mon responsable de secteur est quelqu'un de plutôt sympathique, consensuel, arrangeant mais la plupart du temps

débordé pour ne pas dire dépassé par les évènements. Il n'est pas rare de voir des responsables, techniciens et autres cadres couper la plupart du temps les cheveux en quatre pour des problèmes mineurs qui pourraient être rapidement résolus avec un peu de bon sens et d'humilité. Or, le bon sens est aujourd'hui une denrée encore plus rare que l'humilité. La moindre difficulté rencontrée au quotidien suscite autant de réunions, de fiches techniques, d'analyses, de tests, de plans et de mesures qu'il est possible d'en inventer. Il en ressort la plupart du temps une solution toujours plus ou moins boiteuse et provisoire, coûteuse, complexe, fragile et inappropriée... Il me semble que plus nos sociétés ont encouragé l'épanouissement individuel et plus chacun s'est senti apte à relever autant de défis pour lesquels il n'était pas préparé. Nos sociétés toutes axées sur le rendement et la compétition ont mis la personne sur un tel piédestal que chacun s'est désormais cru à la hauteur de n'importe quelle charge, fût-elle celle de président de la République. Dès lors, beaucoup se sont cru aptes à assurer les fonctions de patron, de chef d'atelier et autres postes à responsabilités. Au final, on voit tous les jours des gens débordés, désorganisés, sans l'ombre d'une once de bon sens et de surcroît hyper sollicités par leur hiérarchie.

Aujourd'hui, on se lance des défis, on relève des challenges, on pousse chacun à évoluer vers des postes à la fois plus valorisants et lucratifs, à tous points de vue bons pour l'ego et le narcissisme. Mais on ignore le plus souvent si l'on est apte à accomplir la mission. Quand on le sait et quand on accepte de voir la réalité en face, il est souvent trop tard. C'est la désillusion. À tous les niveaux de l'entreprise comme de la société elle-même, les apparences sont reines. Chacun se fait

son petit théâtre au quotidien. On joue à être le responsable de tel ou tel secteur. On endosse son costume et on apprend son texte saturé d'expressions à la mode et de mots techniques plus confus, opaques et hermétiques les uns que les autres. On s'écoute déclamer des discours alambiqués et formatés mais qui sonnent creux comme un décor de carton-pâte. Qu'importe ! Pourvu qu'ils fassent leur effet, qu'ils entretiennent l'illusion. Pourvu qu'ils permettent à chacun de faire croire au sérieux de sa charge et à son utilité pour le système. L'essentiel étant de se sentir valorisé et pourquoi pas indispensable.

Mais au final, cette valorisation de soi est sans valeur. Maquillage, falsification, faux-semblants et autres supercheries. « Notre époque sera appelée l'*âge de la falsification*, écrivait Paul Lafargue en 1883, comme les premières époques de l'humanité ont reçu les noms d'*âge de pierre*, d'*âge de bronze*, du caractère de leur production<sup>1</sup>. » Qu'importe ! Il faut sauver la face. À croire que la vie de tous ces acteurs et autres comédiens doit être pauvre à l'excès pour se jouer à ce point cette tragi-comédie quotidienne.

Encouragé tous les jours par les slogans de toutes sortes qui n'ont de cesse de convaincre chacun de son exceptionnelle personnalité, tout le monde se sent à même de revendiquer autant de droits, de gratifications et de reconnaissance qu'il en peut désirer. Gonflé aux hormones de la méthode Coué tout devient possible sinon mérité. Sitôt dans l'entreprise, on aspire à gagner rapidement du pouvoir, des échelons et de l'argent bien sûr. Le moindre petit technicien voudra laisser son

1 Paul Lafargue, *Le Droit à la paresse*, édition électronique disponible sur le site Les classiques des sciences sociales, UQAC, [1969] 2002, p. 23.

empreinte et n'hésitera pas à remettre en cause les méthodes ayant depuis longtemps fait leurs preuves. Tous les jours on réinvente l'eau froide et le fil à couper le beurre avec fierté et force satisfaction d'avoir œuvré pour la collectivité et le bien de tous. Chacun, du haut de son petit bureau d'étude innove pour le plaisir d'innover mais sans réelle nécessité. Surtout, sans imaginer un seul instant les répercussions au quotidien sur les opérateurs qui tant bien que mal n'ont plus qu'à s'adapter. Quand ce sont au contraire les concepteurs et les bureaux d'étude qui devraient prioritairement prendre en compte les impératifs de la production ; du monde réel en somme.

### **Parier sur le bonheur**

*Mercredi 6 février 2013*

*« [...] si les dirigeants ne s'engagent pas personnellement à assurer le bien-être de leurs employés, ils ne parviendront pas à les intéresser à la productivité de l'entreprise et à la qualité des produits. »*

W. Edwards Deming,  
*Hors de la Crise.*

Faire que l'entreprise performante soit aussi un lieu où les hommes et les femmes puissent être heureux ; le pari est-il si difficile à relever ? Le bonheur est-il à ce point contre performant pour que la plupart des employeurs hésitent à le pratiquer au sein de leurs ateliers ? Pourtant, toutes les autres activités humaines témoignent chaque jour de l'efficacité du bonheur. L'entreprise obéit-elle à d'autres lois, à d'autres impératifs qui la marginalisent et en font un monde à part ? Le

travail, le labeur doivent-ils être vécus comme autant de châtements ou de pénitences ? Est-ce le vieil héritage judéo-chrétien qui nous fait voir le travail comme l'expiation nécessaire d'une faute originelle ? Le monde du travail relève-t-il à ce point de l'irrationnel et de la religion pour échapper aux principes vitaux les plus élémentaires ? En sommes-nous encore là ? Quand bien même chaque responsable à son niveau ait des difficultés imputables à la crise, est-ce si difficile d'entretenir un bon esprit au sein des ateliers ? Fédérer une équipe, susciter l'enthousiasme, c'est d'abord éviter de « diviser pour mieux régner ». C'est éviter aussi de laisser croire à d'éventuelles améliorations de poste ou autre promotion lointaine et brumeuse. Promotion pour laquelle il faudrait démontrer chaque jour davantage et concrètement notre bonne volonté et notre capacité à accéder un jour « si la crise se dissipe », à ce poste tant convoité. Ne pas répondre franchement aux questions ; pratiquer la langue de bois sinon parfois mentir sont autant de méthodes contre-productives en matière de management, d'esprit d'équipe et de lien collectif. Bien plus que le bonheur et l'enthousiasme, la manipulation, la dissimulation, les faux-semblants, le mensonge sont autant de méthodes qui, pour efficaces qu'elles puissent paraître un temps, ne portent pas longtemps leurs fruits, par définition véreux. Certes c'est la crise. Certes l'entreprise se doit de faire des économies drastiques dans tous les domaines. Mais doit-elle pour autant y sacrifier la cohésion de ses équipes ? Doit-elle prendre ce risque inconsidéré qui consiste à démobiliser et décourager les forces mêmes qui contribuent à sa richesse et à son savoir-faire unique ? Car c'est bien au contraire durant de telles périodes difficiles qu'il faut resserrer les liens et faire preuve de davantage d'humanité. Chacun peut aisément

comprendre, à condition de jouer la carte de l'honnêteté et de la sincérité, qu'il faut faire des économies. Chacun le vit au quotidien chez lui et sait que partout, les mêmes causes produisent les mêmes effets. Mais ce n'est pas parce que l'époque fait perdre au travail une partie de sa valeur que l'ouvrier doit se sentir du même coup dévalorisé. Bien au contraire ! C'est dans ces périodes critiques que les hommes et les femmes ont besoin d'être rassurés, entendus, compris et surtout épaulés et valorisés. La dépression économique n'implique pas de fait la dépression individuelle. L'insatisfaction matérielle et financière n'est pas une chose grave en soi pourvu que la satisfaction humaine et affective puisse juguler tout ou partie de ce manque. Or elle le peut puisqu'au final, tant qu'on peut payer les factures, la valorisation financière et matérielle n'a pour seule ambition que de mener à une satisfaction toujours affective.

Enfin, comment le plus humble des salariés peut-il comprendre qu'on lui demande tous les jours de faire des économies sur tout ce qui lui est nécessaire dans son travail et pour un minimum de confort quand, dans le même temps, l'entreprise gaspille des dizaines de milliers d'euros dans des achats inutiles ou des investissements inconsidérés ? Quand enfin des erreurs coûteuses sont commises à causes de décisions prises à la hâte et sans jamais consulter les personnes directement intéressées. Comment comprendre que d'un côté on réduise les temps alloués en augmentant la productivité ; on rogne sur l'outillage, le chauffage, l'éclairage, et qu'à côté de ça la direction « investi » 60 000 euros dans une machine qui, au final, se révèle plus dangereuse qu'utile ? Autant de « maladresses » qui en soi, ne seraient que des erreurs toutes

humaines si elles ne marquaient pas davantage la rupture entre un certain discours et des faits largement contradictoires. Comment dans ces conditions s'étonner du désengagement croissant des salariés, de la désillusion, de la démotivation, de la suspicion et du ras-le-bol ? Autant de passions tristes qui sont le cancer des entreprises et de notre économie ?

## **Respect et justice**

*Vendredi 8 février 2013*

J'ai toujours pensé que le respect était un des fondements de nos sociétés et de leurs institutions. Il semble malheureusement que cette valeur d'autant plus fondamentale aujourd'hui soit néanmoins en constante perte de vitesse. Depuis le respect de soi jusqu'à celui d'autrui en passant par celui des principes, des lois, des institutions ; le cours du respect baisse plus vite que celui de la bourse. J'ai toujours pensé aussi que le respect, à tous les niveaux est quelque chose qui se mérite, qui se gagne et qui se cultive avec effort et patience. John Stuart Mill nous dit : « Le principe du mouvement moderne en morale et en politique, c'est que la conduite, et la conduite seule, donne droit au respect ; que ce que les hommes font, non ce qu'ils sont, constitue leur droit à la déférence, et surtout que le mérite, non la naissance, est le seul titre légitime à l'exercice du pouvoir et de l'autorité<sup>1</sup>. » Si, *de facto*, la personne humaine mérite sans condition le respect qui lui est dû, celui de la fonction, de la charge ou même de la loi et du règlement ne se gagne qu'au prix d'une certaine légitimité qui n'est pas

1 John Stuart Mill, *De l'assujettissement des femmes*, Les classiques des sciences sociales, [1869] 2002, p. 65.

systématique. Ce respect ne peut naître que d'une certaine justice, honnêteté, équité et autres valeurs par définition humanistes. C'est ce qui fait toute la différence entre la notion culturelle de Loi et la notion universelle de Justice. Une loi n'est pas toujours juste lors qu'elle devrait tendre vers un maximum de justice. Quand cette dernière devrait toujours faire force de loi. Pour ce qui est des hommes, il en est sensiblement de même. Un titre, une fonction, une charge, une hiérarchie pour être compris et surtout respectés doivent faire la démonstration de leur légitimité, de leur crédibilité et par là même de leur justesse donc de leur justice. Or, tout ce qu'on peut entendre de discussions entre ouvriers au quotidien fait le plus souvent état de suspicion, de méfiance, d'incompréhension, d'un sentiment d'injustice et d'une forme d'exploitation et de tromperie quotidiennes de la part de la hiérarchie à quelque niveau que ce soit. Le vrai problème tient surtout dans le fait que les employés sont amenés à développer des idées et des sentiments pour le moins nocifs, lesquels, pour n'en être pas moins faux, reflètent une absence quasi-totale de communication et de respect mutuel. Comment construire à partir de là ?

## **En pleine tempête**

*Jeudi 14 février 2013*

Un navire au tonnage important ne tient pas forcément mieux la mer qu'un frêle esquif. Au milieu de la tourmente, mobiliser l'ensemble de l'équipage d'un navire imposant n'est pas chose aisée. Au contraire, à bord d'une petite unité, il n'est qu'à affaler les voiles, fermer les écouteilles et attendre de

meilleures conditions.

À l'image du capitaine de navire, le capitaine d'industrie est bien souvent confronté aux mêmes problèmes. Or aujourd'hui, le groupe se trouve précisément dans ce même cas de figure. Depuis plus de quatre ans, la production en dent de scie a contraint l'entreprise et ses salariés à la flexibilité et à la réactivité. Il lui a fallu, autant que faire se peut, s'adapter à un marché soumis aux fluctuations quasi journalières de la bourse comme aux événements sociaux et politiques. La polyvalence et la mobilité du personnel ont, pour la première fois dans l'histoire déjà longue de la marque, été fortement mises à contribution. Mais ce qui naguère reflétait sa toute puissance économique et financière devient aujourd'hui la source de tous ses problèmes. Sa taille monumentale et la relative dispersion géographique de ses sites de production en font un monstre industriel on ne peut plus vulnérable face à une crise qui agit comme un virus. Pour ses deux seules filiales nautiques l'entreprise se divise en 10 sites de production clairsemés sur toute la moitié nord du département. Après les 600 départs volontaires de 2009 et 400 réembauches, de nombreuses mutations et chassés-croisés de personnel ont eu lieu d'un site à l'autre selon les exigences du marché. L'irrégularité de la production, la dispersion géographique et la spécificité de chaque site dévolu à une certaine catégorie de bateaux sont autant de handicaps supplémentaires.

On le voit tous les jours, la crise ne fait que diviser un peu plus la société. Les riches sont chaque jour plus riches ; les pauvres chaque jour plus pauvres. Entre les deux, les classes dites « moyennes » se battent pour échapper au sort inéluctable qui les attend. Or cette situation se traduit au sein de l'industrie

nautique par un simple constat : il se vend de moins en moins de petits bateaux. Quant aux plus grosses unités, vendues en moins grande quantité à une clientèle d'exception, leur taille s'en trouve augmentée d'autant. Enfin, sur le marché du yacht de luxe, l'entreprise fait encore figure de novice. La marque a fait sa fortune et son prestige avec des gammes « populaires ». Lesquelles visaient à démocratiser la voile et à la rendre accessible aux classes moyennes et à la petite bourgeoisie des années 1950, 1960 et 1970. Aujourd'hui, les nouveaux milliardaires russes, chinois ou du Golfe Persique se tournent préférentiellement vers des chantiers allemands, italiens ou des Pays-Bas qui ont depuis longtemps apportés la preuve de leur compétence et de leur excellence dans l'univers des yachts de luxe de plus de 60 mètres.

La saturation du marché, la pénurie de places dans les ports et un parc de bateaux d'occasion démesuré sont autant de constats qui ne plaident pas dans le sens d'une reprise des ventes. Qui plus est, si la filière pour la déconstruction des bateaux en fin de vie, ou B.P.H.U. (Bateaux de plaisance hors d'usage) semble en voie de développement, peut-être aurait-il été judicieux de la part des constructeurs de mettre en place un système de prime à la casse afin d'encourager les anciens propriétaires à renouveler leurs unités. Peut-être aurait-il fallu plus tôt réfléchir à un mode de financement et de rentabilisation d'une telle filière. Mais les efforts dans ce sens ont-ils été réellement faits ? Il est toujours plus facile de vendre que de recycler. C'est aussi plus lucratif ! Après nous le déluge !

Dès lors, certains sites se sont retrouvés après 2008 avec des plans de production réduits au minimum. Quant à la dispersion

géographique, elle a pu jusqu'à présent être en partie compensée par la mobilité sinon la mutation définitive de certains membres du personnel. Ces mutations ont d'ailleurs été encouragées financièrement par des primes mensuelles de déplacement relativement correctes. Mais cette mobilité même finit par atteindre ses limites. Avec le temps, il se trouve de moins en moins de volontaires. D'autant que les nécessités ne sont plus inscrites sur la durée mais deviennent de plus en plus des besoins au mois sinon à la semaine. L'instabilité des marchés fait que cette mobilité finit par devenir une agitation perpétuelle et un casse-tête monumental pour les Ressources Humaines comme pour la main-d'œuvre.

Cette mobilité, je le disais, finit par atteindre ses limites. Par nature, tout être humain répugne à quelque forme de changement que ce soit. Le besoin de stabilité participe intrinsèquement du besoin atavique de sécurité. Chacun d'entre nous est encore pétri de ces vieux réflexes et de cet instinct de conservation millénaires. Or, voilà ni plus ni moins ce à quoi se trouve confronté le leader mondial du bateau à voile aujourd'hui.

Quelqu'un qui a fait la même tâche plus ou moins répétitive durant plusieurs années et dans un même atelier est naturellement déstabilisé lorsqu'on lui change ses habitudes ou son poste de travail. Pire encore lorsqu'on le parachute dans une équipe ou dans une usine différente. Au sein de n'importe quel atelier de production des clans se forment naturellement par affinités ou répulsions mutuelles. Chacun de la sorte, pour son bien-être et sa stabilité émotionnelle se crée des liens affectifs de référence dont il lui sera par la suite difficile de se départir. La routine, l'habitude, les tâches répétitives, un

environnement stable et familial rassurent les opérateurs qui pour la plupart ne craignent qu'une chose : qu'on brise les liens affectifs que le temps, la routine et toutes les formes d'imprégnations ont patiemment tissé entre eux, leur travail et leur environnement. Or, la flexibilité des heures, des tâches, la polyvalence et la mobilité imposées par les temps de crise sont autant de facteurs de stress et d'angoisse. Si le travail est déjà difficile et la reconnaissance pour le moins dérisoire, comment dès lors s'étonner de l'absentéisme croissant ? Comment s'étonner de la baisse de la productivité, de la qualité, de l'augmentation des accidents du travail, des arrêts maladies, des retards à répétition et du recul croissant de la motivation ? L'entreprise ne fait rien pour accompagner les ouvriers dans cette difficile épreuve. Pas plus qu'elle n'est à leur écoute pour tenter de les aider au quotidien. Dès lors, comment ne pas comprendre qu'en de telles circonstances le lien social, les forces vives et le savoir-faire finissent par se réduire comme peau de chagrin ?

Dans un article du 2 décembre 2010, *l'Usine nouvelle* faisait état des dernières avancées du groupe en matière de productivité et d'industrialisation de ses *process*, inspirées de la construction automobile : « Fort d'une croissance et d'une rentabilité retrouvées, [l'entreprise] achève une véritable mue : passer d'une fabrication semi-artisanale à un *process* industriel. [...] Robotisation, *lean manufacturing*, standardisation des composants, flexibilité des chaînes de production... Le Groupe est passé, en trois années, du statut de semi-artisan à celui de véritable industriel, en appliquant des méthodes et des techniques de pointe inspirées des meilleurs, notamment dans l'automobile. » Ça, c'est la version officielle rabâchée à qui

veut bien l'entendre et « prête à imprimer ». Dans les faits, on est bien loin des « techniques de pointe » évoquées dans ce portrait on ne peut plus simpliste et complaisant. La robotisation ne concerne que deux étapes bien particulières de la fabrication à proprement parler. Trois avec la conception des moules. La plus grosse part du *process* fait et fera encore longtemps appel à la main-d'œuvre et au savoir-faire de l'ouvrier parce que, pour l'essentiel, la fabrication d'un bateau repose sur des méthodes essentiellement artisanales et encore très empiriques. Rien à voir ici avec l'automobile. Le *lean manufacturing* quant à lui n'est encore qu'à l'état de balbutiement. Et ce ne sont pas quelques mesures ponctuelles et ostentatoires telles que les « 5 S » et des indicateurs surchargés qui font une entreprise *lean*. La standardisation des composants, si elle est en bonne voie au sein du groupe doit être en regard de la standardisation des *process* et des méthodes de production. Or, d'un site à l'autre, chacun applique des méthodes qui lui sont propres. Les modes opératoires sont rarement mis à jours et les dernières modifications n'y apparaissent quasiment jamais. Pourtant, ce sont ces mêmes modes opératoires qui sont à la base de la fabrication, puisque c'est à partir d'eux que l'opérateur fait sa pièce. La surabondance croissante de procédures et d'indicateurs de performances en tout genre finit par nuire à la standardisation tant désirée. Ce surplus d'informations finit par paralyser le système par manque de simplicité, de réactivité et de suivi. Dans son ouvrage, *Le Modèle Toyota*, Jeffrey Liker énumère les huit résultats négatifs d'une bureaucratie de type coercitive. Lesquels sont :

- Paperasserie

- Structures organisationnelles lourdes et hiérarchisées
- Contrôle *Top-Down*
- Multiples manuels et procédures écrits
- Mise en œuvre et application lente et lourde
- Mauvaise communication
- Résistance au changement
- Règles et procédures statiques et inefficaces<sup>1</sup>.

Or, et bien que la direction s'en défende, l'atelier semble se rapprocher chaque jour davantage de ces huit résultats négatifs. Chassez le naturel, il revient au galop !

Quant à la flexibilité des chaînes de production, elle repose aussi sur la polyvalence des opérateurs. Or, cette dernière n'est absolument pas reconnue. Elle est plutôt un facteur de dilution des capacités qu'une source d'enrichissement par l'acquisition de compétences nouvelles. En effet, et lors des évaluations (aujourd'hui de plus en plus rares) on demandera à l'ouvrier de choisir un métier parmi ceux qu'il pratique dans le cadre de la polyvalence. Il va de soi qu'il est plus difficile d'exceller dans deux ou trois domaines que dans un seul. C'est le cercle vicieux de la flexibilité. Celui qui fait que plus l'ouvrier « tourne » comme polyvalent, moins les résultats de son travail sont visibles et la personne reconnue. C'est toute la faiblesse de la dite polyvalence. Du moins de celle qui consiste en une forme de « dispersion professionnelle » et qui pourrait se traduire par « courir deux lièvres à la fois ». En plus de

1 Jeffrey Liker, *Le Modèle Toyota*, Pearson Education France, Paris, Village Mondial, 2006, p. 181.

participer à la dévalorisation et à la déqualification de l'ouvrier, cette forme nuisible de polyvalence participe à une généralisation de la médiocrité à tous les niveaux de l'entreprise. Enfin, le travail précaire sous toutes ces formes, la mobilité croissante sur tous les sites de production, la « flexibilité fonctionnelle », en plus de progressivement déqualifier le personnel, disqualifie toute forme de lutte ouvrière en brisant l'esprit de groupe qui est le fondement du syndicalisme. C'est le fameux « diviser pour mieux régner ».

Toutefois, l'entreprise n'est pas seule responsable de cet état de fait. Depuis de nombreuses années, la plupart des acquis sociaux, les progrès à la fois matériels et moraux de nos sociétés modernes sont imperceptiblement devenus des choses ordinaires et évidentes pour tout le monde. À tel point que désormais, chacun ne les considère plus aujourd'hui que comme des dus dont il n'imagine pas qu'il puisse un jour les perdre à la faveur d'une crise économique ou personnelle. Depuis les Trente Glorieuses, les progrès sociaux sont devenus à tel point évidents qu'on en a oublié leur prix : celui de la peine qu'il a fallu dépenser et parfois du sang qu'il a fallu verser pour les arracher, lutte après lutte, aux habitudes, à la tradition, à l'ordre social et moral établis. Cette génération ; ma génération, a fini par oublier que tout cela ne tenait en équilibre (par définition instable) que grâce à une sorte de miracle économique qui s'est appelé tour à tour « reconstruction » puis « croissance », mais pour un jour marquer le pas et céder la place à la récession. Le miracle économique a pris fin, mais personne ne veut y croire. De toutes parts menacés par les licenciements, chacun continue de dépenser et de s'endetter sans limites. Refusant mordicus de céder une once de pouvoir

d'achat et de « droit » à la consommation.

Puis les licenciements arrivent sous la forme de plans sociaux et de délocalisations. On n'y croit pas. On est choqué, ahuri, meurtri, en colère. Sonné au plus profond de soi parce que jamais on aurait imaginé quitter son usine, ses collègues, sa machine et un travail accompli avec tant d'abnégation et depuis tant d'années. On s'y croyait en sécurité au milieu de toutes ces figures familières, stables, habituelles et protectrices. On se croyait également utile en apportant modestement sa contribution à la société. Par là même on donnait un surcroît de sens à sa vie. Alors on crie, on pleure, on se révolte enfin. On se tue aussi, non plus à la tâche, mais cette fois-ci vraiment. Comme pour rappeler que la mort physique ne suit jamais de très loin la mort sociale.

Il y a donc derrière ces drames une forme d'inconscience, de déni, de refus de voir une réalité qui partout, chaque jour, met des milliers de gens à la rue. De ces gens qui comme nous se croyaient protégés par une société qui leurs devait tout parce qu'ils étaient « exceptionnels » et « uniques ». « Celui qui est hors cité, écrivait Aristote, est soit un être dégradé, soit un être surhumain » [Aristote, *Politique*, Livre I]. Au cœur de la société, nous nous sommes trop longtemps crus surhumains. Rejetés par elle, nous sentons d'autant plus l'ampleur de notre dégradation. Or, cet engourdissement moral entretenu par les certitudes, le confort et tout ce qu'un emploi stable peut offrir à une famille s'est progressivement transformé en apathie. Quand un jour la routine se brise, quand la crise arrive avec sa cohorte de craintes et de remises en question, le réveil est difficile. Tout s'en ressent jusqu'à la vie de famille. On finit, à tors ou à raison par se sentir harcelé au travail. Et jusqu'à venir

grossir le rang de personnes souffrant de ce qu'on appelle désormais pudiquement les « risques psychosociaux ».

*Vendredi 15 février 2013*

La polyvalence, la flexibilité, la mobilité et la réactivité sont désormais parmi les incontournables de nos sociétés à grande vitesse. Pour celui ou celle qui, quel que soit son poste, veut rester dans la course et la compétition, il devra en passer par là. Mais cela ne signifie pas qu'il faille laisser de côté des fondamentaux comme l'amour du travail bien fait, la sécurité, la qualité, la diminution de la pénibilité sinon sa reconnaissance... Toute entreprise, quelle qu'elle soit, ne pourra faire accepter ces nouveaux comportements que si dans le même temps elle les valorise et en fait autant de sources d'épanouissement et de reconnaissance. L'acceptation de nouvelles idées passe par l'explication, la démonstration et la valorisation. Il faut certes que les esprits changent, mais il faut aussi les y aider. Toute forme de prise d'intérêt ne passe-t-elle pas par un investissement préalable ? Même l'humain n'échappe pas à la règle.

La mobilité aujourd'hui requise au sein du groupe est loin d'être insurmontable. La plupart des sites de production sont au grand maximum à  $\frac{3}{4}$  d'heure les uns des autres, sinon à 5 minutes pour trois d'entre eux. Les parfois deux heures de transports journaliers effectuées par les parisiens pour se rendre à leur lieu de travail et en revenir le soir ramènent le problème à sa juste mesure. Néanmoins, et pour parfaire le tout, l'entreprise paye aujourd'hui au prix fort la lassitude, le découragement et la désillusion de beaucoup de ses salariés.

Conséquences du style de management pratiqué durant ces dernières années.

## **Formules magiques et apprentis sorciers**

*Lundi 18 février 2013*

De nouveaux panneaux intitulés PDCA viennent de faire leur apparition dans l'atelier. Toujours dans le cadre de la démarche CAP, il s'agit ici de cibler davantage les postes et de mettre en place sur chacun d'eux des indicateurs spécifiques. Plutôt, comme c'était le cas jusqu'à présent, de concentrer tous les indicateurs sur un grand triptyque où chacun avait du mal à discerner son propre travail et ses résultats ; nos cadres dirigeants ont enfin compris qu'il fallait davantage cibler et personnaliser l'information. Mais, là où l'occasion était toute donnée de simplifier le message afin qu'il puisse porter tous ses fruits, à nouveau on tombe dans la surabondance de graphiques et d'indicateurs dont on peut supposer que les opérateurs finiront tôt ou tard par se lasser. Certains d'ailleurs sont déjà convaincus que ces « nouveaux jouets » sont plus adressés aux visiteurs, clients ou supérieurs hiérarchiques. Une fois de plus, il s'agit ici de masquer, de farder à l'aide d'un affichage luxueux et ostentatoire l'absence de décisions et de résolutions de problèmes. Qui plus est, cette nouvelle débauche d'indicateurs, tableaux et graphiques (8 par poste x 12 postes) ne va pas dans le sens des économies imposées au reste du personnel. Quand on sait le prix exorbitant des cartouches d'encre d'imprimante, il n'y a pas lieu de s'étonner de l'incompréhension grandissante des ouvriers face à cette politique du « deux poids deux mesures ».

Ce fameux PDCA est directement extrait de l'enseignement de William Edwards Deming. Ce qu'il appelle « Le cycle de Shewhart » est une procédure simple visant à améliorer la démarche qualité à chaque étape d'un processus de fabrication. Les quatre étapes du cycle sont : 1) Plan ; 2) Do – ; 3) Check ; 4) Act, qui peuvent être traduit par : 1) Préparer un changement ou un essai. 2) Réaliser le dit changement ou essai. 3) Observer les effets du changement ou de l'essai. 4) Mettre en œuvre le changement étudié ou reprendre le cycle à l'étape n°1 en utilisant la connaissance accumulée dans les cycles précédents<sup>1</sup>.

Une fois de plus, et comme à l'accoutumée, on ponctionne de-ci de-là quelques phrases emblématiques et quelques formules choc tirées de leur contexte. Puis on les assène à longueur de journée sur le style incantatoire en espérant faire naître la magie. Les « 5S », Le « CAP », le « LEAN », le « PDCA », les « 5 POURQUOI ? » ou le « KAIZEN » sont autant de ces formules « magiques » que beaucoup d'industriels s'approprient sans pour autant en connaître toute la philosophie dont elles ne sont que les parties les plus visibles. Connaître une formule ne rend pas pour autant apte à en maîtriser tous les développements. La belle « boîte à outils », formule aujourd'hui à la mode, ne fait pas le bon ouvrier. Peut-être, et dans le meilleur des cas, un bon bricoleur. Le management de la qualité n'entraîne pas *de facto* la qualité du management.

Encore une occasion manquée de redresser la barre.

1 W. Edwards Deming, *Hors de la Crise*, Economica, [1982] 2002, p. 122.

## Les pleins pouvoirs ?

*Lundi 25 février 2013*

J'ai du mal à croire que l'héritière du groupe, actionnaire majoritaire et actuelle Vice-présidente du directoire soit aujourd'hui à ce point détachée de l'entreprise qu'elle a, avec ses proches, hissée vers les plus hauts sommets. Comment cette femme à ce point visionnaire, forcément attachée à une marque dont elle avait, il n'y a pas si longtemps encore, le souci d'entretenir l'esprit de famille ; comment cette femme ne voit-elle plus que par les seuls aspects économiques et financiers sans plus se soucier de l'humain ? Pourtant, on peut supposer qu'ayant atteint un tel degré de réussite économique et financière on puisse désormais avoir comme ultime ambition que de laisser derrière soi autre chose que des chiffres. Parvenu à un tel niveau de pouvoir et de liberté, comment ne pas avoir l'envie d'insuffler un esprit neuf au sein de son entreprise ; de se faire à nouveau le pionnier et le leader d'un nouveau style de management plus responsable, humaniste et progressiste ? De se faire, pourquoi pas, la figure de proue d'un nouveau monde industriel résolument tourné vers l'avenir. Autrement dit vers des modes de production plus respectueux non seulement de l'environnement, mais également de ceux-là mêmes qui participent chaque jour à la richesse de l'entreprise. Pour la Direction, « Le développement durable est un enjeu majeur pour le groupe [...] comme en témoigne la certification ISO 14001 [...]. Cet engagement se concrétise par des résultats très significatifs en matière de revalorisation des déchets de production, de gestion de l'énergie et de diminution des composés organiques volatils (COV) ». Je ne peux que

témoigner des efforts qui sont fait pour limiter l'impact environnemental des activités du groupe. Efforts qui se traduisent : « [...] par le choix de matériaux respectueux de l'environnement, d'équipements économes en énergie et de solutions favorisant la déconstruction. Dans le domaine de la plaisance, tous les équipements recommandés par le label "Bateau Bleu" (pour gérer les rejets d'eaux noires, éviter les pollutions lors des ravitaillements en carburant, réduire la consommation d'énergie à bord, ...) sont désormais montés en standard sur tous les bateaux de plus de 9 m. Dans l'habitat de loisirs, les produits intègrent de plus en plus les contraintes environnementales (meilleure intégration dans le paysage, isolation améliorée, équipements pour réduire la consommation d'énergie et préserver les ressources). » Enfin, avec le catamaran Lagoon 420, le groupe a été le premier à proposer un bateau équipé en série de moteurs électriques dont les batteries sont rechargées sous voiles par la rotation des hélices. Cependant, et sans minimiser les progrès accomplis, ils peuvent sembler dérisoires au regard des profits générés durant ces vingt dernières années. La coque et le pont d'un bateau de dimension moyenne (10 mètres) comportent à eux seuls près de deux tonnes de fibre de verre et de résine directement issues de l'industrie pétrolière. On se demande pourquoi, aujourd'hui encore, une marque aussi prestigieuse ne fait apparemment rien pour tenter de mettre en œuvre de nouveaux produits tels que les résines et les fibres naturelles qui sont déjà en cours d'industrialisation dans d'autres secteurs d'activité. Les architectes pourraient plus avantageusement tirer parti des roofs de leurs catamarans pour y installer des panneaux solaires ou récupérer l'eau de pluie. Des recherches pourraient également être initiées pour tirer parti de la surface de voilure

et la rendre « photosensible ». La fin de vie des bateaux en matériaux composites est un réel problème environnemental qui n'a quasiment pas été pris en considération par les constructeurs. Enfin une forme d'indépendance énergétique des chantiers aurait pu être initiée en tirant profit de vastes surfaces de hangars totalement inexploitées. Lesquelles auraient pu être équipées de panneaux photovoltaïques. Ces idées peuvent paraître farfelues. Toutefois, elles soulignent un manque certain d'imagination de la part de la Direction qui n'a aujourd'hui pour seule excuse que la persistance d'une crise qui freine les investissements. Mais cela n'a pas toujours été.

Sur le plan humain cette fois, « Le travail n'est pas une valeur (au sens des valeurs morales) nous dit André Comte-Sponville ; c'est pourquoi il doit avoir un sens. Quel sens ? La fin, ou les fins qu'il poursuit : gagner sa vie, bien sûr, mais aussi l'épanouissement, l'utilité sociale, l'aventure collective, la convivialité, la responsabilité... C'est cela que les gens cherchent dans le travail : non pas le travail lui-même, mais ce qu'il permet ou procure. [...] Le travail n'est pas une fin, c'est un moyen<sup>1</sup>. » Voilà pourquoi il faut refaire de la « valeur travail » un moyen pour chacun de gagner en dignité, en responsabilité et en humanité. Jeter les bases industrielles d'une économie nouvelle, non plus axée sur la compétition, la concurrence, les parts de marché, la surproduction outrancière et la suprématie économique. Mais au contraire, encourager en marge de la compétitivité la coopération, l'enrichissement mutuel, le plaisir du travail bien fait dans des conditions qui permettent à chacun de pouvoir s'épanouir et donner libre

1 André Comte-Sponville, *Le capitalisme est-il moral ?* Éditions Albin Michel 2004, p. 194-195.

cours à ses aspirations, à sa créativité, à ses aptitudes naturelles.

L'héritière du groupe, dont les intuitions ont fait la richesse et la renommée de la marque grâce à des stratégies et à des choix commerciaux décisifs est-elle à ce point tenue dans l'ignorance, écartée du pouvoir réel, coupée de la réalité d'un management dont elle ignore les conséquences à moyen terme ? Autant de postes à responsabilité entre le sommet et la base sont autant de moyens de perdre l'information en route. Les grands chefs d'armée ont toujours été ceux qui furent sur le terrain. Présents dans les rangs de leur armée pour galvaniser les troupes, remonter le moral, inspirer l'admiration et le respect par leur seule présence et tisser, en marge de leur charge et de leurs responsabilités, des liens humains.

Pour de nombreux ouvriers aujourd'hui, la plupart des responsables de secteur, chefs d'ateliers, directeurs de sites ou de filiales... s'attachent plus à sauvegarder leur poste qu'à rendre compte des réelles difficultés que chacun rencontre au quotidien, à son niveau. La peur une fois de plus les pousse à arrondir les angles, à maquiller les faits, à falsifier les chiffres, à farder le réel à grands renforts de réunions, audits, affichages et indicateurs de toute nature. Car rendre compte à la hiérarchie des difficultés qu'ils rencontrent dans leurs ateliers sonnerait comme un constat d'échec. Ce serait implicitement admettre leur incapacité à résoudre les problèmes. Autrement dit à faire ce pour quoi ils sont payés. Chacun aujourd'hui ne pense qu'à sauvegarder sa place, son pouvoir d'achat, le remboursement de ses crédits et les études de l'aîné. Les dirigeants, les actionnaires eux veulent des chiffres, des courbes de croissance, des marges bénéficiaires, des taux, des ratios, des

dividendes, des plus-values et autres pourcentages. Mais en oubliant l'humanité et le travail qui sont les deux seules vraies richesses de l'entreprise. Adam Smith, le père de l'économie politique ne disait pas autre chose. « *Le prix réel* de chaque chose, ce que chaque chose coûte réellement à celui qui veut se la procurer, c'est le travail et la peine qu'il doit s'imposer pour l'obtenir<sup>1</sup>. » Tout le reste n'est qu'interprétation, communication et de plus en plus souvent manipulation et falsification. Comme le disait déjà Deming il y a plus de trente ans, à tous les niveaux, la crainte de communiquer de mauvais résultats conduit à falsifier les chiffres et à minimiser les problèmes.

Les périodes de crise sont par définition celles où les gens ont le plus besoin d'être rassurés, soutenus, mais aussi écoutés et entendus. Chacun dans les usines, les ateliers ou les bureaux à besoin de sentir à ses côtés une direction forte, qui ne soit pas une ennemie, mais au contraire une alliée capable de dire la vérité mais aussi de l'entendre. Une direction dont chacun puisse se sentir fier parce qu'il sait qu'elle fait tout pour l'aider au quotidien et le préserver. Que ce soit au niveau de son bien-être dans l'entreprise qu'au niveau de son emploi sur la durée. Une direction qui ne soit plus désormais ressentie comme un fardeau que la masse ouvrière se doit de nourrir et de traîner derrière elle comme des chevaux leur lourd attelage ; mais comme le cerveau que l'organisme contribue à nourrir sans que pour autant l'un ne puisse se passer de l'autre.

Or, de plus en plus l'entreprise se divise au profit des intérêts personnels. La crise et la crainte ne faisant

<sup>1</sup> Adam Smith, *La Richesse des nations I*, Éditions Garnier Flammarion, 1991, p. 99.

qu'accentuer le mal qui ronge ses organes à tous les niveaux. Les syndicats eux-mêmes ne font pas exception à la règle. Les témoignages que j'ai pu recueillir ne font état que de luttes internes et querelles de clocher. Chacun n'ayant d'autre ambition que de tirer la couverture à soi. De conserver ses petites prérogatives en même temps que l'immunité que lui procure son rôle de délégué du personnel ou représentant syndical. Certains d'ailleurs n'endossent le costume que comme moyen de se faire valoir et de remédier à un anonymat et à une médiocrité devenus insupportables. Tous les moyens sont bons pour accéder à une forme de reconnaissance et de notoriété, fussent-elles de pacotille. Le militantisme syndical est pour certains la « Star Académie » ouvrière où on trouve enfin le moyen de faire entendre sa voix et de sortir de la masse silencieuse. D'autres, ils ne s'en cachent pas, n'accèdent à la fonction que comme moyen de se préserver de toute forme d'autoritarisme et du risque du licenciement. Quelle déchéance ! Mais surtout, quel gaspillage de temps et de moyens. Quand on sait que derrière, les ouvriers, ignorants ce qui se trame à leur insu, font confiance depuis des années à des gens qui ne cherchent qu'à se mettre tantôt en avant, tantôt à l'abri, mais toujours à leurs dépens.

Des témoins m'ont raconté que certaines réunions entre syndicats et Direction étaient pour le moins pittoresques, sinon affligeantes. Menées à grands renforts d'insultes, certains n'y voient d'autre but que de faire systématiquement barrage à toute forme de proposition. À défaut d'avoir de réelles idées, de faire preuve d'initiative, de dialogue et d'un esprit d'ouverture, ces imposteurs et autres prévaricateurs ne voient dans le syndicalisme qu'opposition systématique. Comment

construire et avancer à partir de là ?

## **Premier avertissement**

*Mercredi 6 mars 2013*

Ce matin, juste avant mon arrivée, vers 11 H 00, un accident est survenu dans l'atelier moulage. Après avoir démoulé une coque, l'opérateur a déposé le palonnier dans celle-ci au lieu de le poser à l'extérieur. Ce palonnier est une poutre métallique (IPN) d'environ 3 mètres de long et pesant 200 kilos. Elle sert à soulever des pièces importantes avec le pont roulant en les prenant en deux points. Le palonnier a glissé et lui est tombé sur le pied. Fracture ou simple commotion, on ne sait pas encore. Toujours est-il que cet accident aurait pu être beaucoup plus grave. La gendarmerie est même arrivée sur les lieux, accompagnée des pompiers. Les secouristes se sont mal exprimés au téléphone et les pompiers appelés en premiers ont cru que la victime était coincée sous une coque. C'est sans doute un mal pour un bien car on peut supposer qu'il y aura désormais une enquête.

Qui plus est, il s'avère que le responsable était au courant de la méthode employée, mais qu'il aurait laissé faire sous couvert de gain de temps. Hé oui, on en revient toujours au même : productivité ! Cet accident n'est à mon sens qu'un simple avertissement. En espérant que la direction locale saura en tirer les enseignements aussi bien pour elle-même que pour la sécurité des salariés. En effet, chacun, à tous les postes et pour pouvoir finir à l'heure, fait quotidiennement des entorses aux procédures de sécurité. Après une journée de travail parfois pénible, personne n'est particulièrement enclin à travailler du

temps supplémentaire. Il n'est que quelques cadres exempts de pénibilité physique, de toute vie de famille et convaincus de la nécessité de leur sacrifice pour se convaincre de travailler dix heures par jour sans la certitude de se les voir payées ni même récupérées. Ce sont d'ailleurs les mêmes qu'on peut voir l'été venu, jouer au volley-ball après leur journée de travail sur le gazon du site pendant que les ouvriers rentrent chez eux fourbus.

Aussi chacun fait-il son possible pour finir à l'heure en grattant du temps un peu partout et prioritairement sur la sécurité. Car c'est toujours ce premier domaine qui est touché quand on ne travaille plus que dans l'urgence, l'œil rivé sur l'horloge. Les responsables le savent bien, eux qui nous disent qu'il faut à tout prix finir telle ou telle pièce pour le soir, quitte à rester un peu plus longtemps. « Prenez votre temps ! Ne vous mettez pas en danger ! » Alors que c'est aussi après 7 H ½ d'un travail harassant que la concentration et la vigilance se font moindre et la sécurité remise en question à chaque ¼ d'heure supplémentaire. Bien sûr, au prix où sont payées les heures supplémentaires, ils savent bien que la plupart d'entre nous mettront les bouchées doubles pour finir à l'heure ou iront aider l'équipe voisine par solidarité. Beaucoup ne peuvent d'ailleurs pas se permettre de partir en retard du travail. La plupart ayant des enfants à récupérer à l'école ou chez la nourrice dont le tarif horaire est de loin supérieur à celui des heures supplémentaires.

Pendant ce temps, les « temps méthodes » implorent. Chacun bat des records de productivité. La direction du site est de moins en moins contrainte d'embaucher du personnel. Elle fait toujours plus avec moins de personne. Une fois encore, une

nouvelle procédure viendra s'ajouter à toutes celles déjà existantes. Autant de garde-fous pour une direction soucieuse de se dédouaner sur les opérateurs. évitant ainsi d'engager sa responsabilité à quelque niveau que ce soit. On nous resservira un énième discours sur le thème de « LA SÉCURITÉ C'EST L'AFFAIRE DE TOUS ! » mais sans jamais aborder le vrai problème à l'origine de nombreux accidents et autres arrêts maladies : celui des gains de productivité grâce à toujours moins de personnel. Le problème sera donc imperceptiblement recentré sur l'opérateur. On insinuera que sa responsabilité seule est en cause et qu'il a dérogé aux règles les plus élémentaires.

### **L'hypocrisie sécuritaire**

*Vendredi 8 mars 2013*

*« La santé est désormais présentée comme un pôle essentiel de la compétitivité : réduire les accidents, c'est réduire les coûts. »*

Satoshi Kamata,  
*Toyota l'usine du désespoir.*

La politique sécuritaire de l'atelier est une hypocrisie de plus à l'endroit des ouvriers. Si la productivité doit en souffrir, et pourvu seulement qu'il n'y ait pas d'accident, on fermera volontiers les yeux sur un comportement dont on sait qu'il est « à risque ». Pas plus aujourd'hui qu'hier, aucune information n'a été donnée au personnel concernant le dernier accident en date. Pas de nouvelles non plus sur l'état de santé de la victime.

Manifestement, la hiérarchie n'est pas à l'aise sur le sujet et ne sait pas sur quel pied danser. Dire la vérité pour le moins dérangeante, ou rester muré dans son silence, ce qui n'est pas moins révélateur d'un certain malaise.

En attendant, et de source officieuse, la victime souffrirait d'une triple fracture au niveau du pied. Autant dire que son arrêt de travail sera au minimum de deux mois.

Tous les jours, chacun prend des risques plus ou moins importants pour assurer son rendement. Pour ma part, je ne fini la plupart du temps à l'heure que parce que je commence tous les jours dix minutes en avance et que je gagne du temps sur des manipulations ou manutentions effectuées en parallèle – en « temps masqué », selon la formule consacrée. Si les temps méthodes n'ont pas vraiment baissés, la charge de travail quant à elle n'a fait que s'accroître. Au fil du temps et des modifications du *process*, les détails se sont ajoutés aux détails, augmentant de manière significative la charge de travail originelle. Ajoutés les uns aux autres pour des raisons d'amélioration du produit, de la qualité et même de la sécurité, tous ces gestes supplémentaires se sont imperceptiblement greffés à des temps méthodes figés depuis des années. Aussi, la seule solution pour finir ses journées à temps est de rogner sur la qualité ou d'ignorer certaines procédures de sécurité. Les responsables de production le savent bien, eux qui ne cherchent pas à comprendre comment chacun au quotidien arrive à battre ses propres records.

Les trois lettres du C.A.P. associent sans aucun souci du paradoxe, Confort, Amélioration continue et Performance. Comme si le confort et la performance étaient deux choses

parfaitement conciliables. Allez demander à un marathonien, à un coureur du 100 mètres ou à n'importe quel autre champion de sa catégorie s'il est dans le confort. Sans aucun doute, à cette question, il vous rira au nez. Car si toute performance, dans quelque domaine que ce soit, se paye toujours d'efforts, ceux-ci sont par définition aux antipodes de l'idée même de confort.

## **Pouvoir et domination**

*Lundi 11 mars 2013*

Je crois qu'aujourd'hui, les problèmes auxquels les entreprises sont le plus souvent confrontées trouvent leur origine dans le manque d'écoute, de disponibilité, d'ouverture et de réactivité. Ajoutée à cela, l'absence d'une réelle prise en compte des idées, propositions, questions et autres aspirations de chacun de leurs collaborateurs à quelque niveau que ce soit. Pour ce faire, il faut d'abord créer un véritable climat de confiance, de respect mutuel et de réelle disponibilité. Le tout, c'est évident, étant le reflet d'une démarche véritablement sincère. Or ce climat de confiance, ce respect mutuel et cette coopération ne naîtront et ne se développeront que si les premiers effets se font rapidement sentir. Même pour les plus petites choses il faut apporter la preuve de sa sincérité et de sa rigueur vis-à-vis d'autrui. Sans ce premier lien, cette première forme de communication, rien ne sera possible à plus grande échelle. Ce n'est qu'à partir d'un premier fil tendu que l'araignée tisse sa toile. Faire la preuve d'une réelle implication à l'endroit d'autrui est la condition *sine qua non* à toute forme d'esprit d'équipe et de réussite commune.

Il ne faut pas confondre le pouvoir et la domination. Or le premier est encore trop souvent prétexte à s'autoriser la seconde. Le pouvoir au sein de l'entreprise comme aux plus hauts sommets de l'État implique plus de devoirs que de droits et autres privilèges. On parle encore trop souvent de tout ce que les salariés d'une entreprise « doivent » de respect, de rigueur, de ponctualité, d'enthousiasme, de dévouement à la tâche. Mais aussi de résultats, de productivité, de discipline voire d'abnégation vis-à-vis de leur employeur. Or, on oublie encore trop souvent que toutes ces exigences doivent se faire sur la base de la réciprocité. Que le fait de verser un salaire ne donne aucun droit sur la personne, même dans son seul rôle de salarié de l'entreprise.

Comme le disait Proudhon, le salaire n'est que le dédommagement du patron à l'endroit du salarié. Il loue ses services, sa force de travail et le temps que ce dernier lui sacrifie. Il le dédommage de ce temps qu'il pourrait passer à travailler pour lui-même lors qu'il le passe à travailler pour un autre. Le salaire ne devrait, dans l'absolu, être considéré que comme le loyer du patron versé à l'ouvrier ou à l'employé. Aussi devrait-il être le même pour tous sur la base de l'universalité des droits de l'homme et du citoyen. Quant au montant de ce loyer ou salaire universel, il devrait sensiblement correspondre à ce que l'on nomme aujourd'hui le SMIC<sup>1</sup> et combler les besoins les plus élémentaires à tout être humain pour vivre dans la dignité. Quant aux richesses produites en commun par l'association des employés et des employeurs, elles devraient systématiquement faire l'objet d'une redistribution équitable sous la forme de ce que l'on connaît

1 Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance.

déjà sous le nom de « participation aux bénéfices de l'entreprise ».

Si donc l'employé, le salarié a certaines obligations contractuelles vis-à-vis de son employeur, ce dernier n'en a pas moins vis-à-vis du salarié. Il lui doit tout autant la sécurité, le respect, le bien-être au travail et sa participation aux bénéfices de l'entreprise. De même, il doit lui donner l'opportunité de participer aux décisions stratégiques, commerciales ou plus simplement liées à la production. Il doit également être en mesure de lui apporter toutes les possibilités d'évolution aussi bien professionnelles que personnelles sur la base de formations et tout autre moyen d'enseignement, d'éducation et d'accès à la culture la plus large.

L'entreprise ne doit plus être l'instrument du profit de quelques privilégiés mais l'organe de l'évolution de la société. Il lui faut retrouver les principes fondamentaux qui ont conduit les hommes à s'associer et à procéder à une division du travail selon les aptitudes naturelles de chacun. Or, toutes les formes d'association, de collaboration visent à plus d'efficacité pour en définitive plus de sécurité et de bien-être pour tous. Ce qui participe d'une forme de mutualisme où le produit du travail combiné de tous est équitablement redistribué à chacun sans discrimination de quelque forme que ce soit.

## **Premiers signes de faiblesse**

*Vendredi 15 mars 2013*

En cette fin de journée, notre chef d'atelier nous a communiqué une information émanant de la direction générale concernant l'avenir immédiat de notre atelier. Le 17 juin

prochain nous allons stopper la production actuelle pour éviter de faire des bateaux qui ne se vendent pas ou très mal. Les derniers salons de ce début d'année n'ont pas porté leurs fruits : 25% de commandes fermes seulement. Aussi, les effectifs à partir de cette date vont-ils à nouveau se réduire. C'est bien sûr le personnel intérimaire qui va prioritairement faire les frais de cette nouvelle baisse de production. Pour le reste, de nouveaux modèles sont à l'étude afin de renouveler certains éléments de la gamme jugés par trop anciens et peu attractifs. La mobilité vers d'autres sites va être largement mise à contribution suivant les besoins. Certains seront donc contraints de s'adapter à de nouvelles équipes sinon à de nouveaux métiers. Les nouveaux modèles prévus feront l'objet d'une présérie pour les salons de la rentrée 2013, ce qui devrait procurer à l'atelier un peu de travail. Ajoutées à cela de nombreuses petites pièces pour un bateau de plus de 60 pieds pour le courant de la rentrée. D'autres modèles seront rapatriés d'autres sites afin de compléter notre charge de travail. Mais ces autres sites ont autant besoin de travail que nous. Que vont-ils devenir sachant que leur activité est, d'après ce que l'on veut bien nous en dire, bien plus au ralenti que la nôtre ? Apparemment nous ne sommes pas près de voir le bout du tunnel et la « flexi-sécurité », sur le point d'être adoptée par le gouvernement et les partenaires sociaux, à d'ores et déjà de beaux jours à vivre.

La stabilité des équipes est un des gages de la qualité et de la productivité. Il s'écoule nécessairement un certain temps pour que se constituent un lien et une organisation au sein d'une équipe. Confiance mutuelle, complicité, complémentarité et efficacité sont autant de caractères qui mettent du temps à

germer et à s'enraciner. Il faut du temps pour tisser du lien. Il en faut peu pour le rompre.

## **Note d'information**

*Lundi 18 mars 2013*

*« La direction a annoncé aujourd'hui aux élus du C.E. [...] le regroupement à l'horizon de six mois, de l'ensemble des productions de Beauvoir et de Challans sur le site de Challans.*

*L'opération vise à améliorer notre performance industrielle, en permettant à l'usine de Challans, qui peut produire des bateaux jusqu'à 12 mètres alors que le site de Beauvoir est limité aux unités de 9 mètres, d'assurer une charge plus adaptée, l'ensemble des moules et la totalité des postes d'opérateurs étant transférés d'un site à l'autre.*

*L'intention est de poursuivre à Challans la fabrication de la totalité des huit modèles de bateaux, aujourd'hui réalisés à Beauvoir, sans rupture dans le Plan de production : il est prévu que les moules soient transférés au fur et à mesure de la fin du plan de charge de chaque modèle, pour une mise en œuvre opérationnelle du nouveau plan de production de Challans au 1<sup>er</sup> septembre, date à laquelle les salariés de Beauvoir prendront leur nouveau poste, distant d'une quinzaine de kilomètres de leur lieu de travail actuel.*

*Il n'y aura pas non plus d'impact sur l'emploi : chaque opérateur de Beauvoir retrouvera son poste à Challans et des redéploiements internes sont prévus pour les quelques collaborateurs des fonctions supports qui n'y auraient pas d'affectation.*

*B. C. »*

À mi-mots, la direction nous dit que vidée de l'ensemble de son matériel de production et de son personnel, l'usine de Beauvoir n'a plus d'avenir. Sa fermeture semble d'ores et déjà programmée. Il faut bien avouer qu'en la circonstance, l'entreprise n'avait pas d'autre choix. Pourtant, nous dit-on vraiment toute la vérité ? Certains syndicalistes lors d'un entretien pour un quotidien ont parlé d'un début de délocalisation. Pour eux, certains des bateaux de Beauvoir partiraient vers le site d'Ostróda en Pologne. C'est peut être aller un peu vite dans la conjecture. Rien à ce jour ne permet d'accréditer ces rumeurs. Toutefois, et si la situation continue ainsi de se dégrader, le groupe n'aura pas d'autre alternative que de recentrer sa production sur les sites les plus récents comme les plus proches les uns des autres. Les plus aptes aussi à pouvoir assurer la fabrication des plus petits comme des plus grands modèles. En d'autres termes, réduire la mobilité géographique des équipes pour plus de stabilité et de réactivité. Lisser également autant que faire se peut la production sur les sites restants afin que ceux-ci, quels que soient les modèles fabriqués à la demande, soient toujours occupés avec des équipes polyvalentes.

## **La tête et les jambes**

*Mercredi 20 mars 2013*

*« Je ne pense pas que le pouvoir puisse être délégué, car je crois que le véritable pouvoir est la compétence. »*

Mary Parker Follett.

Henry David Thoreau pensait avec Lao Tseu que le meilleur

des gouvernements était sans doute celui qui gouvernait le moins. Je suis pour ma part assez d'accord avec cette idée, même au sein de l'entreprise. Beaucoup de cadres et autres agents de maîtrise ne connaissent pas, d'un point de vue pratique, le travail qu'ils sont censés gérer et améliorer au quotidien. Par un niveau de connaissances de plus en plus élevé et une polyvalence qui devrait être l'occasion d'un perfectionnement dans sa propre spécialité, chacun devrait être en mesure d'apporter au quotidien sa propre part d'« amélioration continue ». Aussi bien au niveau de la production, des postes, de la sécurité ou de la qualité. Car qui mieux placé que l'opérateur lui-même pour savoir ce qui est nécessaire ? Aujourd'hui, pour 1160 ouvriers employés dans une de ses filiales nautiques, l'entreprise emploie également 205 techniciens, 66 agents de maîtrise et 60 cadres. Il serait peut-être opportun de réduire progressivement les effectifs du personnel d'encadrement afin de permettre aux opérateurs de prendre en charge certains aspects techniques, de maîtrise des *process* ou d'organisation. Cela aurait pour effet de donner de l'autonomie au niveau des équipes. En se réappropriant son travail, chacun se sentirait plus partie prenante de la production autrement que par les gains de productivité subits, l'espoir de gagner toujours davantage ou la crainte de perdre son poste. Aucun personnel d'aucune entreprise que ce soit ne pourra se sentir investi d'un rôle à jouer s'il se sent dans le même temps systématiquement écarté de tout ce qui participe de la production. Il faut que les ouvriers « [...] puissent mettre en jeu les facultés qu'aucun être humain normal ne peut laisser étouffer en lui-même sans souffrir et sans se dégrader, l'initiative, la recherche, le choix des procédés les plus efficaces, la responsabilité, la compréhension de l'œuvre à

accomplir et des méthodes à employer<sup>1</sup> ».

L'entreprise de manière générale, comme la société et l'État, souffrent cruellement d'un trop plein de têtes par rapport à la quantité de jambes, ou de bras en l'occurrence. La survalorisation des métiers du tertiaire à une certaine époque a fait s'engouffrer dans la brèche quantités de candidats à des carrières en vue. On se retrouve aujourd'hui avec plus de généraux que de fantassins. Au cœur de l'usine comme de la société, il faut souvent attendre le contre-ordre avant d'exécuter l'ordre. Les décisions au quotidien se prennent de plus en plus lentement. On se consulte, on discute, on passe un temps démesuré en réunions au regard des problèmes rencontrés. On ergote, on délibère, on tergiverse et on procrastine à n'en plus finir.

Dans *Le Modèle Toyota*, Jeffrey Liker évoque le principe d'une structure sociale de type organique et habilitante où les employés sont responsabilisés grâce à un minimum de règles, de procédures et à une hiérarchie légère. Une méthode de management essentiellement axée sur le développement des compétences des employés par une « participation active à l'organisation et à l'amélioration des postes de travail<sup>2</sup>. » Mais pour ce faire, il faut évidemment dégager du temps aux opérateurs, ce qui sous-entend une baisse de la productivité. Mais cette dernière n'est-elle pas le prix à payer d'une meilleure qualité, d'un certain bien-être au travail par la valorisation et le développement des aptitudes personnelles

1 Simone Weil, *La Condition ouvrière*, Éditions Gallimard [1951], Les classiques des sciences sociales, 2005, p. 178.

2 Jeffrey Liker, *Le Modèle Toyota*, Village Mondial, 2006, p. XVI.

accompagnés d'une meilleure qualification ? Enfin, une baisse de la productivité à certaines étapes de la fabrication peut, au final, en faire gagner au niveau global. Une meilleure qualité en amont va nécessairement réduire les temps de détection des défauts, d'émission des fiches de non-conformité, de réparation, de service après-vente... Bref, tout ce qu'un défaut peut à lui seul générer de « dépenses ajoutées ». Le problème tient essentiellement dans le fait que chacun ne voit plus les choses qu'à son propre niveau et jamais d'un point de vue global et systémique. C'est une des principales faiblesses de la division du travail qui consiste dans le même temps à diviser les responsabilités.

La direction elle-même s'imagine qu'en exigeant de la productivité à toutes les étapes de la fabrication elle obtiendra par simple cumul de la productivité sur un plan supérieur. Or, la complexité des tâches, la spécificité de chaque étape du processus et l'interdépendance de chacun des différents métiers au sein de l'usine assimile celle-ci plus à un véritable organisme qu'à une suite logique et mécanique de causes et d'effets proportionnés les uns aux autres. À l'image d'un être vivant, il faut toujours garder à l'esprit une vue d'ensemble des systèmes et de leur finalité. La subdivision à l'infini ne peut conduire qu'à l'individualisme exacerbé et à la désintégration plutôt qu'à l'intégration des systèmes. Pour William Edwards Deming, « Un système est un réseau de composants interdépendants qui agissent ensemble pour chercher à atteindre le but qui lui est propre<sup>1</sup>. » Or, le plus souvent, on oublie le but final et on s'attache à la performance locale des

1 William Edwards Deming, *Du nouveau en économie*, Economica [1994] 1996, p. 41.

sous-systèmes considérés à part les uns des autres. On oublie la fonction typiquement « organique » du système pour retomber dans une vision primitivement « mécanique » où chaque responsable de secteur cherche la performance à son propre niveau en oubliant la performance globale. La division du travail a créé autant d'objectifs intermédiaires. Lesquels, pour peu qu'on oublie l'objectif final, peuvent paraître en totale contradiction les uns avec les autres.

### **Le « mur » de la productivité**

Pour gagner en productivité il faut soit augmenter la cadence, soit diminuer toutes les dépenses ajoutées (tous les temps non productifs), soit diminuer le nombre d'ouvriers et donc augmenter le nombre des opérations à effectuer pour chaque opérateur ; soit les trois réunis. La mécanisation est un des moyens de parvenir à ce triple résultat. Autrement dit, pour gagner en productivité, il va falloir gagner en performance. Cette dernière va quant à elle se traduire par davantage de précision et d'efficacité. Pour y parvenir, il faudra opérer une division supplémentaire du travail et donc tendre vers toujours plus de complexité de l'outil de production considéré dans son ensemble. Or, plus le système s'avèrera complexe ; plus il fera intervenir d'étapes différentes et spécifiques, interdépendantes les unes des autres, et plus le dit système sera fragile et vulnérable. Cela vaut aussi bien sur le plan mécanique que sur le plan humain. Dès lors, plus l'entreprise s'acharnera à gagner en productivité en complexifiant son outil de travail, et plus ce dernier sera source de problèmes différents et fréquents. Il arrive donc un moment où les gains de productivité génèrent de la contre-productivité. Ceci, du simple fait qu'ils font appel à

une division du travail croissante qui multiplie d'autant les sources de problèmes. C'est ce qu'on pourrait décrire sous le terme de « mur de la productivité » qui ferait que plus on tend vers une productivité maximale et plus la résistance à cette dernière devient proportionnée à l'effort entrepris. Afin d'optimiser les gains de productivité, ceux-ci doivent être systématiquement accompagnés d'une plus grande cohésion du système. Laquelle ne sera obtenue que par davantage de communication, de lien, d'efficacité et d'échange entre les services. Sans oublier de conserver en permanence une vision globale et organique du système.

Parvenus à un certain niveau de performances, il s'agit donc de trouver un équilibre optimum entre productivité et entropie ; entre la performance et la résistance naturelle à cette performance.

### **Ticket gagnant**

*Vendredi 22 mars 2013*

Concernant la production des petites pièces (salles d'eau ; douche ; panneaux coulissants ; coffres...), un nouveau système de contrôle de la productivité vient d'être mis en place. Chacun, en début de journée, se voit attribué des « tickets » sur un tableau nominatif. Ces tickets sont autant de pièces à faire avec un temps (théorique) imparti pour leur réalisation. Aussi, sous la photo de chacun s'alignent autant de ces tickets afin que la somme des temps dévolus corresponde à la durée d'une journée. Or, ces temps théoriques ou « temps méthodes » ont été calculés sur la base de chronométrages d'équipes habituées au travail. Des opérateurs depuis longtemps rompus à leur

tâche, expérimentés et à même de gérer efficacement les problèmes rencontrés au quotidien. Aujourd'hui, polyvalence oblige, ces postes sont souvent « visités » par des opérateurs de passage auxquels on demande la même productivité théorique de référence. Dès lors, la pression, le stress et la volonté de finir dans les temps s'installent aux dépens de la qualité. Les responsables ne semblent toujours pas avoir compris que seule la stabilité des équipes est gage de performance et de qualité. L'inverse ne génère que frustration, confusion, contre-performance, désengagement, perte de qualité et ruine de l'esprit d'équipe.

## **Le leaderpchitt du leadership**

*Jeudi 28 mars 2013*

*« Le meilleur leader n'a pas de subordonnés  
mais des hommes et des femmes travaillant avec lui. »*

Mary Parker Follett.

Aujourd'hui la Direction mise tout sur la polyvalence. Le départ de nombreux intérimaires et le lissage de la production la contraint à déplacer du personnel en quantité vers des ateliers et des sites différents. Conclusion : chacun devra apprendre, si ce n'est déjà fait, un nouveau métier de façon à combler les manques dus à cette répartition des charges et du personnel. Le problème, c'est que cette polyvalence n'est absolument pas reconnue sur le plan des qualifications et des salaires. Aucune grille d'évaluation n'existe pour la

reconnaissance de l'aptitude à exercer plusieurs métiers au sein de l'entreprise. Le seul argument consiste une fois de plus à agiter le spectre du chômage en exhortant les gens à la flexibilité s'ils veulent non seulement garder leur emploi, mais de surcroît, assurer la pérennité de l'outil de travail. En d'autres termes, refuser serait implicitement se tirer une balle dans le pied en même temps que tirer sur une ambulance. La culpabilité est toujours du même côté. C'est du moins la mauvaise herbe que certains essaient de faire germer dans les esprits. À aucun moment la direction ne fonde ses invites sur la base de la réciprocité. Elle vise au contraire à exploiter davantage son personnel en durcissant ses positions et pour en arriver à des pratiques dénoncées il y a déjà plus d'un siècle et demi.

Hier soir et ce matin, l'atelier a eu de grosses difficultés à démouler un pont de bateau. Depuis toujours le problème a été récurrent sur cette pièce aux formes complexes et de dimensions importantes. Après plusieurs heures d'efforts et de maltraitance, le pont s'est enfin démoulé. Résultat : des réparations à faire sur la pièce comme sur le moule. Conclusions officielles : la faute semble être celle du préparateur du moule qui renvoie lui-même la faute au démouleur... Comme toujours, il faut trouver un bouc émissaire idéal en la personne de l'opérateur le plus proche du résultat final. On ne cherche pas plus loin. On s'en tient aux « causes spéciales » décrites par Deming sans jamais se poser la question des « causes communes ». À savoir : « [...] travailler sur le processus qui a produit le défaut, et non pas sur la personne qui le révèle<sup>1</sup>. » Le système est-il perfectible ? La

1 William Edwards Deming, *Du nouveau en économie*, Editions

nécessité ne s'impose-t-elle pas, après plusieurs soucis du même ordre, de reconsidérer ou d'améliorer un processus visiblement encore trop aléatoire ? L'utilisation des « 5 pourquoi ? » du système Toyota aurait sans doute suffi à identifier les causes communes et à éviter de tenir pour responsable les opérateurs dressés les uns contre les autres. Les questions vont sans doute trop loin et comme toujours il est plus simple de s'en tenir à la première cause visible plutôt que de remettre en question tout ou partie du système. On appelle ça le *leadership* !

## **Complexité et communication**

*Vendredi 29 mars 2013*

Toute division du travail, toute forme de complexité doit impérativement être accompagnée d'une intégration des systèmes et des spécialités inhérentes. Il faut un lien chaque fois accru ; une circulation de l'information simple, rapide et efficace entre chaque élément du tout. Si, à la division croissante du travail ou même de la société ne vient pas s'ajouter une meilleure communication entre leurs différentes parties constitutives, on s'expose à la désintégration. À la complexité d'un organisme s'ajoute celle de son système nerveux. Plus le système, quel qu'il soit, se subdivise en parties distinctes, plus la nécessité d'assurer la cohésion, le lien de toutes ses parties entre elles s'impose. Or, plus le système est complexe, et plus ce lien doit être fort. Car cette communication, quelles qu'en soient les formes ou les buts proposés, n'existe que sur la base d'un échange d'informations.

Economica, [1994] 1996, p. 32.

Elle doit être représentative d'une forme de commerce, d'économie et de coopération où chaque élément trouve avantage à communiquer sur la base de la réciprocité.

## **Information et connaissance**

L'information n'est pas la connaissance nous dit Deming. En effet, on peut disposer de nombreuses informations sans pour cela en retirer de la connaissance. C'est aussi toute la différence entre la quantité et la qualité ; la complication d'un système et sa complexité. Certaines informations sont plus pertinentes que d'autres ; plus ou moins utiles. Tout dépend de ce à quoi elles sont destinées. Certaines informations sont provisoires, éphémères. D'autres au contraire peuvent avoir un caractère plus ou moins permanent. Aussi, détenir de nombreuses données sur un sujet ou un travail ne nous le fait pas pour autant bien connaître. Pas davantage ne nous fait bien connaître une personne que d'amasser quantités de paroles à son propos. Car la connaissance a ceci de plus que l'information, qu'elle l'organise et lui donne une dimension supplémentaire. Celle qui nous fait accéder à une dimension supérieure du savoir. Pour extraire une connaissance de certaines informations il faut y opérer une certaine discrimination ; une sélection qui suppose que l'on connaît déjà le but vers lequel on tend. Tout système doit avoir un but. Sans but, il n'y a pas de système nous dit encore Deming. Il faut avant tout se définir un objectif pour seulement ensuite se donner les moyens informatifs d'y parvenir. Notre époque hyper technologique croule littéralement sous une masse incommensurable d'informations. Mais avons-nous en chemin acquis une plus profonde connaissance ? Savons-nous, au

milieu de cette débauche de moyens mis à notre disposition faire la part des choses et séparer le bon grain de l'ivraie ?

Il est aujourd'hui impressionnant de voir à quel point nombre d'informations cruciales se perdent à longueur de journée à cause d'un flux trop important au sein duquel plus personne n'est apte à définir un ordre des priorités. Entre le flux constant des informations écrites, orales, de fiches idées, de mails et de coups de téléphone, c'est à peine si le personnel d'encadrement à véritablement le temps de se consacrer pleinement à un problème et de le traiter de manière efficace. Aujourd'hui, et toujours pour gagner en productivité, il est courant de voir un responsable travailler d'une main pendant qu'il téléphone de l'autre. On ne tardera plus à voir les responsables d'ateliers et chefs d'équipes munis de kit mains-libres afin de cumuler les tâches. Malgré cela, le travail de communication n'est pas plus efficace ; loin s'en faut. Dans ce flux permanent, chaque information chasse la précédente. Chaque conversation de chair et d'os, et pour peu qu'on réussisse à l'initier, est aussitôt interrompue. Des dizaines d'appels téléphoniques, les réunions, les formations diverses et variées arrachent quotidiennement le responsable de secteur à sa seule vraie mission : AIDER CHACUN DANS SON TRAVAIL. Un simple carnet où chaque information, requête ou commentaire serait rigoureusement collectés dans l'ordre des priorités remplacerait avantageusement les portables et autres boîtes mails où tout se perd. Ce défaut de suivi peut d'ailleurs être facilement mis à profit par n'importe quel opérateur désireux de n'en faire qu'à sa tête ou d'échapper à un ordre contraignant. On peut être assuré que passées dix ou vingt minutes le responsable aura déjà oublié ce qu'il vient de vous

demander aussi bien que ce que vous lui avez demandé. Autant dire que nombre de tâches quotidiennes et de problèmes qui pourraient être accomplies ou résolus dans l'heure passent tout aussi rapidement à la trappe. Ce n'est que pour mieux ressurgir plus tard, amplifié par de nouvelles difficultés.

En soi donc, toute information est neutre. Elle n'est que la brique qui sert à édifier la connaissance. L'information sans plan, sans projet clairement défini n'est qu'un matériau brut qu'il faut savoir interpréter à partir de son expérience. Ce qui est important, ce n'est donc pas l'information en soi, mais son traitement et son intégration comme élément d'une connaissance spécifique et plus large. Aujourd'hui, il apparaît que nous disposons dans de nombreux domaines d'une quantité disproportionnée d'informations au regard de ce que nous pouvons traiter, interpréter et intégrer. Nous nous agitons, nous nous dispersons, nous nous diversifions et perdons de fait un temps précieux sans pour autant accroître nos connaissances. De celles qui nous aideraient tout simplement à vivre mieux, plus heureux, dans le respect des autres et du monde.

## **Travailler à son bonheur**

*Mardi 2 avril 2013*

Une récente étude sur le « bonheur » des salariés au travail a fait apparaître que ce sont paradoxalement ceux qui gagnent le moins qui seraient les plus heureux (toutes proportions gardées) à la tâche. Ceux qui gagnent le moins ! Autrement dit ceux qui n'attendent rien de plus et qui sont par définition « hors compétition ». Au contraire, les salaires les plus importants doivent tous les jours se battre pour conserver leur

place. Ils doivent chaque jour démontrer leurs compétences et justifier leurs appointements. Les autres au contraire, les plus humbles, les plus résignés aussi, n'attendent plus rien et d'une certaine manière accèdent à une forme de liberté en acceptant leur sort. Ils sont libérés de toute forme d'ambition, de velléité de pouvoir, augmentation, promotion ou reconnaissance ; d'esprit de lutte et de compétition. Ceux-là, une fois sortis des ateliers laissent à la grille leurs soucis, quand les autres les emportent avec eux et jusque dans leur lit. Certains ouvriers ont une passion secrète qui à elle seule suffit à supporter un travail difficile. Ceux-là seuls qui laissent le pouvoir, l'ambition, la compétition et la lutte professionnelle dominer l'essentiel de leur vie sont véritablement plus à plaindre qu'à blâmer. Je crois que c'est encore Deming qui a dit que l'argent attirait souvent ceux qui se savent inférieurs. Pour les autres, ceux qui ont renoncé, cette phrase de Rousseau se vérifie chaque jour davantage : « Quel joug imposerait-on à des hommes qui n'ont besoin de rien ? »

## **Les vases communicants**

*Mercredi 17 avril 2013*

### **« Message de la Direction aux salariés**

*Nos prévisions d'activité annuelle sont désormais affinées et nous disposons d'un plan de production pour la fin de la saison.*

*La baisse attendue du marché nautique européen, de l'ordre de 10 à 15 %, nous conduit à devoir ajuster notre activité dans la plupart de nos usines de Vendée et à mettre en place, sur une courte période, des mesures de chômage partiel. Elles*

*prendront effet à la fin de la saison et nous vous en indiquons ci-dessous les modalités de mise en œuvre. Cet effort, temporaire, représente la solution la mieux adaptée pour faire face à la variation ponctuelle de notre carnet de commande en préservant l'emploi futur.*

*Nous continuons à investir pour préparer l'avenir et l'emploi reste au cœur de nos priorités. Notre belle progression sur nos quatre axes de développement (les grands yachts moteur, l'Asie, l'Amérique du Sud, les moteurs en Amérique du Nord) nous encourage dans la poursuite de notre stratégie de croissance pour les années à venir. La tendance des marchés pour la saison prochaine laisse pressentir une meilleure visibilité que pour l'exercice en cours. Ce sont autant de raisons de rester mobilisés.*

*B.C. et D. G. [...] »*

Ce midi, nouveau communiqué de la direction fait par le responsable du site à tous les ateliers. Il a été demandé pour l'ensemble du groupe un total de 150 000 heures de chômage partiel qui prendront effet à partir du 10 juin prochain. Certains les subiront plus que d'autres dans la mesure des besoins et surtout des métiers les plus demandés pour certaines périodes. Encore une fois la direction a insisté sur la nécessité de la mobilité, de la flexibilité et de la polyvalence en mettant en avant la « pérennité de nos emplois ». On ne cesse d'agiter le chiffon rouge ! J'ai mis en avant que l'absence de reconnaissance de la polyvalence n'allait pas dans le sens de sa multiplication. Je me suis vu répondre qu'en ce qui concernait la reconnaissance financière, de notables augmentations

générales avaient été accordées l'année dernière, qui plus est en période de crise. Ni moi ni personne d'ailleurs n'avons eu assez de présence d'esprit pour rétorquer que ces augmentations n'avaient été accordées que parce que le groupe avait auparavant supprimé les intéressements et une bonne partie de la participation. En la matière, l'entreprise n'a fait qu'appliquer de façon grossière le principe des vases communicants. Elle nous a remis dans la poche de droite la petite monnaie du billet qu'elle nous avait pris dans celle de gauche. Ce n'est certes pas difficile d'être généreux quand c'est avec l'argent des autres. *A fortiori* avec celui-là même de ceux que l'on prétend augmenter. Le cynisme financier atteint ici son paroxysme. Car c'est bien une très modeste partie de feu nos intéressements et participations qui a servie à financer les dites augmentations. Augmentations dont on nous dit sans rougir qu'elles ont été plus que correctes, qui plus est en période de crise et au regard de ce qui se pratique ailleurs. Après ça l'entreprise se vante de manière éhontée de donner dans le social.

J'ai également suggéré que plutôt que de payer du chômage partiel, il serait peut-être plus judicieux de ralentir la cadence et de profiter de cette période pour régler les problèmes en cours, améliorer la qualité, corriger les défauts et tenir les ateliers prêts pour la reprise tant espérée pour septembre. Le tout enfin sans imputer un surcroît d'effort à des équipes fatiguées et démotivées. Mais, en substance, il s'est avéré que la direction générale préfère payer des gens à ne rien faire plutôt qu'à mieux faire. La seule obsession reste les gains quotidiens de productivité et de performance.

## Confessions

*Vendredi 19 avril 2013*

Je me dois néanmoins d'être honnête. Je ne suis pas de ceux qui tirent systématiquement à boulets rouges sur tout ce qui ressemble de près ou de loin à un patron. Je disais en début d'ouvrage que l'entreprise au sein de laquelle je travaille n'est ni pire ni meilleure que les autres... Il me faut cependant faire un rectificatif car, tout bien considéré, elle serait même plutôt meilleure que beaucoup d'autres. La situation actuelle, l'attitude conservatrice sinon parfois archaïque de certains responsables et dirigeants en ces temps de crise font oublier les progrès importants qui avaient été accomplis ces dernières années. Même si récemment un net recul s'est fait sentir dans bien des domaines. Mais je ne veux pas, à force de concentrer mon attention sur les faiblesses du management, ses incohérences, ses non-sens, noircir le tableau et manquer d'honnêteté. Il me faut donc faire amende honorable et citer par exemple les efforts faits en matière de prévention et de formation dans le domaine de la sécurité. Les efforts quotidiens afin de développer l'autonomie au sein des équipes. On encourage leur capacité d'analyse et de résolution des problèmes les plus courants. Certains efforts en matière de communication sont indéniables. Efforts qui se traduisent par la possibilité pour chacun de visiter et de faire visiter le site où il travaille à ses proches. Comme le suggérait Simone Weil dans *La condition ouvrière*, on rend le plus souvent compte aux ouvriers des innovations, fabrications nouvelles, changements de méthode, investissements et autres perfectionnements techniques. Le personnel n'est pas moins informé des aspects

commerciaux, des résultats des différents salons et de leur impact sur la production. Un certain management de proximité, par le biais de responsables de secteur est également plébiscité. Dans un tout autre domaine, je ne me suis jamais vu refuser un quelconque équipement de protection individuelle. Et ceux qui diraient le contraire seraient de mauvaise foi. Les cottes de travail et les chaussures de sécurité sont gracieusement fournies par l'entreprise. Ce n'est certes pas le cas partout. Parmi les avancées sociales notables citons : la reconnaissance de l'ancienneté ; une mutuelle obligatoire avantageuse et pour moitié payée par l'entreprise ; des formations en interne possibles pour tous les métiers du Groupe ; des formations de Sauveteur Secouriste du Travail et Équipiers de Première Intervention (incendie). S'ajoutent à cela une prime de fin d'année de plus de 100 euros ; le 13<sup>e</sup> mois ; la participation et l'intéressement aux résultats de l'entreprise ; la promotion interne privilégiée ; l'accès gratuit au permis bateau ; des sorties en mer gratuites organisées à bord des voiliers de la marque et bien sûr, des prix très avantageux pour l'ouvrier qui aurait les moyens de s'offrir un bateau... Cités tels quels, ces derniers avantages en nature peuvent paraître dérisoires. Ils ne font pas pour autant un bon management ni le bonheur au travail. Parfois même, et comme le souligne Hélène David, ces avantages participent aussi de « [...] nouvelles méthodes d'encadrement et de contrôle des travailleurs dans le double but d'accroître leur productivité et d'éviter qu'ils ne contestent encore davantage l'organisation de leur travail et ses conditions<sup>1</sup>. » Enfin, ce n'est certes pas parce qu'on est bien

1 Hélène David, *L'organisation du travail, enjeu de la lutte des classes*, Les classiques des sciences sociales, UQAC, 1981, p. 16.

payé que l'on est forcément plus heureux que d'autres, moins bien rémunérés mais épanouis dans leur travail. Des études récentes l'ont démontré. Et d'une certaine façon, c'est heureux. Car cela rappelle, si c'était nécessaire, que le bonheur n'est pas une chose réductible à la seule aisance matérielle. C'est ce qui fait aussi son caractère universel et la possibilité pour chacun de se le procurer parfois à moindres frais et en diverses circonstances.

Tous ces avantages ont un coût que beaucoup de petites et moyennes entreprises, aujourd'hui, ne sont pas en mesure de supporter. Toutefois, les contraintes imposées par la crise peuvent tout aussi bien être des forces de progrès et d'évolution, comme elles l'ont été par le passé. L'histoire même de la vie en témoigne. Ces épreuves sont autant d'occasions de tirer parti de cette frugalité et de cette économie qui nous sont désormais imposées. Elles obligent à l'ingéniosité, à l'inventivité et à toutes les ressources largement inexploitées en période de vaches grasses. Elles sont aussi autant d'occasion de redécouvrir des valeurs fondamentales et fondatrices aujourd'hui tombées en désuétude dans le maelström de la compétitivité généralisée. Des forces de vie et des valeurs universelles, peu coûteuses, accessibles à tous et néanmoins porteuses de richesses et d'espoir.

### **De la persistance du principe de déplaisir**

À la première difficulté notable, les meilleures intentions sont vite oubliées. L'instinct de conservation, même au niveau industriel ou social, reprend vite l'ascendant sur la culture et la civilisation. Dans ces derniers domaines, tout demeure toujours

fragile et provisoire. Et c'est un travail au quotidien que de lutter sans cesse pour maintenir en l'état les choses que l'on croyait pour toujours acquises ; les privilèges comme les droits les plus fondamentaux.

Ces dernières années, j'ai vu les plus belles intentions, sous le feu ardent de la crise et de l'angoisse suscitée, fondre comme neige au soleil. Par souci croissant d'économie et de rentabilité, beaucoup d'entreprises ne vont plus désormais qu'à l'« essentiel » : la plus-value ; le profit ; la productivité ; les gains de parts de marché et toutes les ramifications du productivisme le plus débridé.

Il n'y a pas si longtemps, les dix premières minutes de la journée étaient consacrées à un échauffement en commun. Aujourd'hui, il n'est plus question de gymnastique préventive et les prospectus invitant à préserver son corps ont disparus des panneaux d'affichage. Le seul assouplissement qui soit désormais requis est celui des esprits, du caractère, des heures et des postes de travail. Le but étant d'accepter sans broncher les exigences parfois absurdes liées aux gains de productivité. Les genuflexions ont désormais laissé la place à la « flexi-sécurité ». Ces derniers temps, les « 5 S » ont perdu de leur efficacité. Le désordre, petit à petit regagne du terrain sans qu'aucun responsable ne semble s'en émouvoir. Chacun est à nouveau trop mis à contribution pour avoir du temps à consacrer au rangement, au nettoyage ou à l'entretien régulier de son matériel. Il y a près de deux ans, le groupe a nommé un « directeur des opérations » officieusement chargé de faire la chasse au gaspillage et de remettre le navire à flots. Sa priorité : les économies à tous les niveaux, la productivité et la qualité. Ce qui a d'ores et déjà conduit les ateliers à relâcher

leur attention sur les « fiches idées », les « 5 S », les améliorations de postes et toutes les autres démarches trop coûteuses en temps et en argent. De celles qui ne génèrent pas de valeur ajoutée immédiate.

Il est toujours facile d'entretenir un certain « esprit de famille » quand tout va bien et que l'avenir semble radieux. Ça l'est beaucoup moins lorsque les difficultés surgissent. Encore moins quand elles durent. C'est là qu'on voit la qualité et la force du lien qui unit véritablement les membres du groupe ; qu'il soit familial, industriel ou social. Pourtant, c'est bien durant ces périodes critiques que la famille comme l'entreprise ont le plus besoin de ce lien, de cette force de cohésion dont l'avenir du groupe dépend. Lien essentiellement tissé à partir de valeurs fondamentales comme l'écoute, le respect et la confiance mutuels. Mais aussi l'empathie, la sincérité, la justice, la liberté et la fraternité. Car si les sociétés existent, c'est bien originellement pour lutter contre l'adversité.

## **Le management par la pâtisserie**

*Jeudi 26 avril 2013*

Compte tenu d'une « conjoncture économique incertaine » nous n'aurons cette année qu'1% d'augmentation générale de salaire ; brut bien sûr. Cette augmentation ne prendra effet qu'au premier octobre prochain. Mais de quoi se plaint-on ? En effet, pour « n » pièces exemptes de défaut, l'équipe concernée se voit gratifiée de pains au chocolat, brioches, Nutella, confitures et autres cajoleries pâtisseries. Voilà désormais les seules gratifications et la seule reconnaissance auxquelles puisse prétendre un personnel toujours plus sollicité. On pourra

tant qu'on veut mettre en avant, et pour se donner bonne conscience, le manque d'initiative et le comportement immature de certains salariés. Mais qu'attendre de mieux quand la direction pratique de manière systématique l'infantilisation par des récompenses de cours préparatoire ? À s'adresser plus aux estomacs qu'aux cerveaux, on obtient en proportion plus de flatulences que de traits d'esprit.

### **Au bout du rouleau**

*Lundi 30 avril 2013*

Mon chef d'atelier, que je ne vois pratiquement jamais et dont l'espace de travail est la plupart du temps limité aux seules dimensions de son bureau vient me voir ce midi accompagné d'une employée quasiment en sanglots. Il me demande sans plus de détails de l'initier à mon travail de colleur durant quelques jours afin qu'elle se fasse une idée du métier. J'ai un peu de mal à comprendre la démarche compte tenu du manque de travail qui ne suffit pas même à m'occuper à plein temps. L'absence d'explications et les yeux encore rouges et humides de la nouvelle ne font que me rendre davantage perplexe. Il s'avère en fait que ce soudain changement de poste n'a d'autre origine qu'un surcroît quotidien de travail que cette personne ne parvient plus physiquement et nerveusement à assumer. L'absence de décision de ses responsables ; l'indifférence quotidienne de ceux qui la précèdent sur la chaîne de production, n'ont fait qu'ajouter à sa charge de travail. L'absence de résolution de problème, l'indifférence générale, le mépris de la personne humaine et la sacro-sainte productivité ont eu raison de son

courage et de son dévouement. Voilà donc visiblement une personne exaspérée, sans doute fragile mais néanmoins à bout de nerfs qui, ne pouvant plus assumer son travail devenu un fardeau et surtout celui des autres, a tout simplement craqué. Voilà un des premiers fruits de la politique de l'autruche menée au sein du site depuis au moins deux ans.

Les gens sont aujourd'hui majoritairement fatigués, au bout du rouleau, sans illusion quant à leur progression ou même leur simple avenir au sein de l'entreprise. Autant d'instabilité, d'incertitude, de pressions et de tensions, de fatigue physique et nerveuse qui font que les plus fragiles se trouvent balayés du pont du navire dès la première déferlante. En pleine tempête, d'ordinaire, un capitaine digne de ce nom réduit la voilure et protège son équipage. Ici comme ailleurs, c'est tout le contraire : au cœur de la tourmente on réduit l'équipage, on laisse ceux qui restent à la manœuvre et on envoie toute la toile...

*Jeudi 2 mai 2013*

L'entreprise a donc décidé de passer par la case « chômage partiel ». Passage obligé, on peut le supposer compte tenu de la conjoncture. Ce chômage partiel est en partie payé par l'entreprise. Le reste étant pris en charge par la collectivité. Naïvement, j'avais imaginé que plutôt que de payer les gens à ne rien faire chez eux, il eût été plus judicieux de consacrer une partie de ce que coûte le chômage partiel à l'entretien et au nettoyage des ateliers ainsi qu'à la remise en état du matériel. Ce serait aussi l'occasion d'apporter toutes les modifications pratiques et théoriques nécessaires, de même que toutes les

améliorations restées en souffrance faute de temps et de main-d'œuvre. Bref, profiter de cette baisse de production pour tenir les ateliers prêts pour un futur redémarrage. Mais c'était, dans ma grande candeur, oublier que le personnel dans l'entreprise coûte plus cher que chez lui à bêcher son jardin. Viennent se greffer sur son salaire toutes les charges sociales que l'entreprise doit payer. Ajoutés à cela des frais fixes tels que le chauffage, l'éclairage ou la ventilation et tout ce qui doit fonctionner sitôt que quelques personnes, *a fortiori* non productives, se trouvent dans les ateliers. Autant dire, pour résumer, que cette période de chômage partiel sera presque une bouffée d'oxygène financière pour le groupe, sinon un moindre mal compte tenu du contexte. Peut-être eut-il été plus judicieux, en telle situation, d'alléger provisoirement sinon suspendre toutes les charges patronales afin de permettre à l'entreprise de conserver un minimum d'activité. Cette dernière, à défaut d'être directement rentable, aurait au moins permis d'anticiper la reprise. Chacun aurait pu de la sorte améliorer son poste et y apporter toutes les innovations qu'en temps ordinaire aucun ouvrier n'a le loisir de développer. Mais de telles suppositions dépassent non seulement le seul cadre de l'entreprise, mais aussi celui de mes compétences.

*Lundi 6 mai 2013*

Demain je m'en vais sur un autre site coller les deux éléments de la coque d'un nouveau modèle. Nouveau bateau dont on nous a répété à l'envi qu'il serait indispensable pour la poursuite d'un minimum d'activité sur le site. Particulièrement dans notre atelier moulage. Cette présérie sera déterminante en

termes d'image. En effet, les premiers bateaux qui sont ainsi produits sont le reflet auprès du public et des médias de ceux qui suivront. Ces premiers exemplaires sont destinés aux divers salons nautiques de la rentrée. Ils seront donc l'objet de toute l'attention des médias, des professionnels et des futurs clients. L'enjeu, comme à chaque nouveau modèle est donc de taille. En plus de cet aspect commercial, la présérie fait aussi l'objet d'un enjeu technique non moins crucial. La fabrication des premières unités doit faire l'objet d'une attention toute particulière. Les équipes qui se relaient sur les différentes pièces doivent être observées et écoutées à tout instant de la fabrication. Car chaque observation, commentaire, critique, amélioration ou modification du *process* en cours auront une incidence forcément décisive pour toute la suite de la production. Une fois la fabrication en série lancée, il est toujours plus difficile de corriger le tir, de modifier un processus, un moule, un mode opératoire et donc des habitudes. La présérie à l'avantage de procéder aux derniers réglages et autres ajustements avant de se lancer dans la course productiviste qui n'en donnera peut-être plus le loisir. Pour autant, les équipes de moulage qui ont fait ce premier bateau n'ont pour ainsi dire pas été suivies tout au long de leur travail. Les étapes les plus délicates ont été franchies sans la présence d'aucun technicien à même de recueillir toutes informations utiles. Je peux d'ores et déjà m'attendre à retrouver nombre de problèmes non résolus à mon niveau dès le début de la production. Problèmes qui, une nouvelle fois, remettront en cause de façon quotidienne la productivité tant plébiscitée, la qualité, le confort au travail, la satisfaction du travail bien fait, la motivation de chacun des intervenants, mais aussi, plus grave, peut-être même la sécurité.

D'après ce que je sais, de nombreuses réunions ont eu lieu au sujet de ce nouveau bateau dans le but de définir les *process*, méthodes et autres aspects techniques et organisationnels liés à son lancement. Néanmoins, il eut été préférable de passer peut-être plus de temps dans l'atelier autour du dit bateau et de prendre des notes. Mais tout n'est pas perdu. Ce n'est encore que le premier.

## **De nouveaux symptômes**

*Mercredi 15 mai 2013*

Non contents de mettre depuis des mois la pression sur l'ensemble du personnel, il semble que désormais les fournisseurs et autres prestataires de services se voient contraints de se plier aux exigences du groupe. Il apparaît que ce dernier exhorte de plus en plus ses fournisseurs à tirer leurs prix au maximum de leurs possibilités sans plus de considération à leur égard. La société est-elle à ce point aux abois ? Au risque de mettre en péril, sinon les fournisseurs eux-mêmes, du moins des relations de confiance et de respect mutuels qui avaient été patiemment tissées. C'est encore une fois ne considérer que les bénéfices à court terme aux dépens de la loyauté et d'une certaine honnêteté. C'est aussi s'exposer à toutes sortes de problèmes. Depuis le plus anodin et jusqu'au défaut en série susceptible de condamner médiatiquement et économiquement une entreprise fragilisée par la crise. « La politique qui consiste à toujours essayer de faire baisser le prix de ce que l'on achète, sans se soucier de la qualité et du service, nous dit encore Deming, risque de mettre les bons fournisseurs en faillite. En revanche, celui qui a pour règle de

toujours passer ses commandes au fournisseur le moins cher mérite bien d'être berné<sup>1</sup>. »

L'état même des pelouses témoigne d'un profond malaise au sein du groupe. Certaines n'ont pas été tondues depuis des semaines et les herbes de pâtures font pâle figure à côté des espaces verts du site. La raison ? Elle tiendrait dans le fait que les prestataires de services, n'ayant pas encore été payés de leur précédents passages, refuseraient – c'est légitime – d'honorer plus avant leur contrat. D'autres rumeurs font état de négociations afin de redéfinir les tarifs pratiqués. Quelle que soit la raison et son bien-fondé, il n'en demeure pas moins que l'argent et la politique du plus bas coût semblent au cœur du problème. À tel point d'ailleurs que le personnel de maintenance du matériel et des locaux est contraint de changer certaines poignées de porte en condamnant d'autres ouvertures peu ou pas utilisées. Ceci de manière à les dépouiller de leur mécanisme !

## **On récolte ce que l'on sème**

*Vendredi 17 mai 2013*

Vendredi prochain, le responsable de la production de l'ensemble des sites vient visiter notre atelier. Ce sera pour lui l'occasion de constater si ses directives en matière de qualité, de productivité et surtout d'économies financières sont suivies à la lettre. Pour l'occasion, mon responsable direct m'a demandé, dans la mesure de mon temps disponible, de me consacrer prioritairement au nettoyage du sol, grattage,

1 William Edwards Deming, *Hors de la Crise*, Economica, [1982] 2002, p. 86.

balayage, rangement, etc. Quelques mots échangés avec lui en la circonstance m'ont tout de suite fait comprendre la démarche. Car si la propreté de l'atelier ne fait évidemment pas partie des priorités du dit directeur de production, il s'avère toutefois que l'aspect visuel sera déterminant quant à la suite de son jugement. Dans tous les cas il s'agit bien en premier lieu de gagner sa confiance et par suite sa clémence. Théoriquement, constater la propreté et la rigueur dans la tenue d'un atelier n'engage pas à conduire plus avant les investigations. Le responsable se dira qu'aux vues des apparences, il n'est pas utile de creuser davantage et de perdre un temps précieux à éplucher comptes et procédures. Lesquels n'ont pas de raison d'être moins bien tenus que l'atelier lui-même. C'est en l'espèce, miser sur la naïveté du visiteur. C'est aussi, par retour de manivelle, prendre le risque de le sous-estimer et d'exciter davantage sa curiosité. Car, eu égard à son poste, cet homme est sans doute loin de se contenter des apparences. Bien au contraire, une telle personne doit se méfier d'autant plus que celles-ci semblent exceptionnellement flatteuses.

De tels procédés démontrent à quel point la manipulation et une forme corrompue de « communication » sont de mise aujourd'hui au sein de certains ateliers comme au sein de la société civile. Non pas que le fait de nettoyer un atelier soit une chose anormale en soi. Pas plus d'ailleurs quand ce nettoyage se fait en prévision d'une visite quelle qu'elle soit. Ce qui dénote une certaine perversion, c'est l'intention qui consiste à produire un effet de diversion. Pour autant, chacun à son propre niveau use, dans la mesure de ses moyens, des mêmes artifices. Depuis le simple ouvrier que je suis et jusqu'au plus haut

niveau de la hiérarchie. J'en veux pour preuve le dernier communiqué de la direction qui fait mention des prochains jours de chômage partiel qu'aura à subir l'ensemble des effectifs du groupe. Le communiqué ne peut évidemment faire l'économie de la mauvaise nouvelle à annoncer. Ce message, par nature pessimiste, est néanmoins savamment émaillé tout au long de ses paragraphes de notes positives comme autant de sucreries sensées faire oublier l'amertume de la pilule. Quoiqu'il arrive, il s'agit toujours pour la direction de présenter le verre comme à moitié plein. Quand l'expression « chômage partiel » n'est citée qu'une seule fois dans le texte, il n'est par ailleurs question que de « [...] *prévisions d'activité* annuelle désormais *affinées* [...] ; de la *disposition d'un plan de production* pour la fin de la saison. Le chômage partiel n'est quant à lui prévu que « [...] sur une *courte période* [...] » et n'est qualifié plus loin que d'*effort temporaire* qui représenterait « [...] *la solution la mieux adaptée* pour faire face à la *variation ponctuelle* [...] *préservant l'emploi futur.* » Puis la Direction de poursuivre : « Nous continuons à *investir* pour *préparer l'avenir* et *l'emploi reste au cœur de nos priorités.* Notre *belle progression* [...] nous *encourage* dans la *poursuite de notre stratégie de croissance* [...] La tendance des marchés [...] laisse présager une *meilleure visibilité* [...] Ce sont autant de raisons de *rester mobilisés.* »

Belle démonstration de communication où les notes positives sont présentes à chaque phrase. Le discours se veut même offensif et donc doublement rassurant pour le salarié. Passé le premier écran de fumée, il apparaît surtout que la seule stratégie qui ait cours aujourd'hui est une stratégie de séduction, de falsification et de manipulation. Depuis le simple

panneau d'affichage jusqu'aux communiqués de la Direction, il s'agit toujours de gagner du temps, de farder la réalité autant qu'il est possible et de masquer l'impuissance et la médiocrité ambiantes pour mieux tirer son épingle du jeu. On minimise les problèmes, on arrondit les angles et on adoucit le propos. Pourquoi d'ailleurs jetterait-on la pierre à ce genre de falsification partout répandue puisqu'elle est de mise aux plus hauts sommets de l'État ? Celui-là même qui parvient à force de communiqués de presse et de « rendez-vous médiatiques » à convaincre l'ensemble de la presse nationale d'une inversion du chômage d'ici la fin de l'année.

En définitive, que cachent de tels comportements ? De quel malaise, à quelque niveau que ce soit, sont-ils révélateurs ? Sans aucun doute, ils sont la traduction d'un désengagement vis-à-vis du système. Quand chacun est de la sorte réduit à tricher à son propre niveau pour garder sa place, son poste, son pouvoir et ses prérogatives, c'est que désormais le système lui-même est pervertis et repose sur de mauvaises bases. Aujourd'hui et dans tous les domaines, on désigne et on condamne des responsables plutôt que de s'attaquer à la racine du mal. À partir de là, cette forme de « chasse aux sorcières » généralisée ne peut conduire qu'à un protectionnisme individuel par lequel se dissout le lien social. Chacun désormais ne se préoccupant plus que de se protéger aux détriments du groupe, de la société et de l'État lui-même. Quand les promesses ne sont pas tenues ; quand les aspirations nobles sont écartées au profit des petites ambitions personnelles ; quand de si viles semences sont répandues, on ne doit plus s'attendre à de riches récoltes.

## **Le corps et l'esprit**

*Vendredi 24 mai 2013*

Les crises sont par nature des accélérations soudaines de l'histoire. Elles favorisent les changements et sont des opportunités de franchir de nouveaux caps, de nouveaux degrés dans l'évolution considérée au sens le plus large. Encore faut-il pour cela être réactif, attentif, observateur... sentir le vent tourner ou forcer. Être aussi un peu visionnaire et anticiper ces changements de cap ; prendre les bonnes décisions qui permettront de tirer profit de ces soubresauts de l'histoire. Il faut pour cela avoir une assez bonne connaissance de son environnement pour en prévoir les changements. Ajoutée à cela une faculté d'adaptation à toute épreuve.

La récente visite du directeur de production a suscité au sein des responsables une certaine effervescence, pour ne pas dire fébrilité. Chacun s'est empressé, une fois annoncée sa venue, de donner des directives pour que tout « paraisse » impeccable. Au final, les rumeurs comme toujours vont bon train. Certaines font état d'une volonté de sa part de conserver les ETAM (Employés – Techniciens – Agents de Maîtrise) et de continuer le « dégraissage » côté personnel de production. Le but étant de sauvegarder les « savoirs » lors que l'on peut toujours facilement remplacer un opérateur quelconque. D'autres rumeurs tendraient à pencher dans l'autre sens : purger l'ensemble du personnel d'encadrement d'un surcroît d'effectifs au regard de la production de plus en plus réduite. Personnellement, je pencherais plutôt vers cette hypothèse parce qu'elle me paraît la plus cohérente et rationnelle. Néanmoins, je ne serais pas étonné que l'homme dont il est ici

question soit encore pétri de ces vieilles idées, mais non moins tenaces, qui consistent à croire que le monde se partage définitivement en deux parties sinon deux castes bien distinctes : ceux qui « savent », qui « pensent » et qui « dirigent » parce qu'ils détiennent la « connaissance », et les autres... Dès lors, très éloigné des réalités matérielles de la production, cet homme serait de ceux encore nourris sinon gavés de ces archaïsmes selon lesquels les personnes diplômées ont *de facto* plus de connaissances que ceux qui le sont moins. C'est confondre « information » et « connaissance ». C'est oublier que toute science ne se nourrit et ne se construit qu'à partir d'une expérience du monde faite par le corps. Car c'est le corps qui apprend en premier. C'est le corps qui sent, qui observe, qui mesure, qui soupèse, qui étire, qui écrase, qui triture et malaxe. C'est le corps encore qui empoigne, arrache, caresse, poli, palpe, sculpte, pétri et transforme la matière depuis la nuit des temps. Le corps est le premier et le dernier outil de la Connaissance ; celui qui la fait naître et vers lequel elle retourne transformée, informée... Or si le corps et la matière dont il est fait sont bien les premiers outils de notre connaissance du monde ; l'ouvrier, l'opérateur – appelons-le comme on voudra – est bien celui qui détient la connaissance suprême. Celle à laquelle devraient être subordonnées toutes les autres parce qu'elle est Connaissance directe et intuitive du réel.

Croire le contraire, c'est une fois de plus mal percevoir l'ordre des priorités en même temps que les opportunités offertes par la crise. Celles-là mêmes qui permettraient de changer de cap en responsabilisant davantage la production. Une stratégie de management qui consisterait à réinjecter de la

confiance, de l'autonomie et de la créativité dans les rangs. Celle qui consisterait à donner aux équipes tout le loisir d'améliorer elles-mêmes leur outil de travail et à les impliquer davantage dans les prises de décisions. Au final, faire en sorte que chacun développe sa propre autorité sur la chose produite. Que chaque travailleur puisse enfin et librement en revendiquer la paternité par le biais d'une polyvalence aussi bien théorique que pratique en étant tout à la fois ouvrier et technicien, corps et esprit.

### **Lettre de rupture...**

*Mercredi 29 mai 2013*

Çà y est, les dés sont jetés. J'ai remis à mon directeur de site, au moment de ma prise de poste, ma demande officielle de rupture conventionnelle de contrat. Il a apparemment bien pris la chose et a émis le souhait que tout se fasse en bonne intelligence. Mon départ prendra officiellement la forme d'un licenciement dont il reste à définir le motif sans que cela ne pénalise ni l'entreprise, ni moi-même. En effet, les Ruptures Conventionnelles auraient depuis peu été bloquées au niveau de l'inspection du Travail à cause d'excès de part et d'autre. Beaucoup d'entreprises auraient profité de la formule pour maquiller des plans sociaux. De même du côté des salariés pour profiter à outrance d'un chômage providentiel. Qu'importe ! L'essentiel pour moi est de quitter le Groupe sans me mettre en danger pour autant et qui sait, peut-être, bénéficier de ma prime d'ancienneté et autres sommes dues.

Le directeur n'a pas eu l'air surpris. À croire qu'il s'attendait à ce que je prenne tôt ou tard une telle décision.

Voilà onze années que je suis dans cette société, dont neuf à faire ce travail. La pénibilité, l'absence de toute possibilité d'évolution compte tenu de la Crise et de mon « profil » sont autant de motifs qui me poussent à changer d'emploi. Le désir personnel de changer de région, mon passage récent dans le monde des « seniors » et le ralentissement notable de l'activité nautique du groupe font que c'est le moment de quitter le bord et de tenter l'aventure ailleurs. Il est temps de tourner la page et de passer à autre chose. Je ne pouvais de toute façon poursuivre plus loin ce travail. Pas même jusqu'à cinquante ans. Le matin comme le soir je suis comme un vieillard, le corps raide et endolori, les articulations des mains douloureuses à force de trop forcer ; fatigué, usé, presque brisé. Fatigué de lutter sans cesse contre l'absurdité, la médiocrité et le non-sens ambiants. Contre toutes ces forces qui chaque jour, chaque heure, chaque minute s'opposent au progrès, à l'amour et à la satisfaction du travail bien fait. Fatigué aussi de me battre pour la reconnaissance du travail, le respect de l'ouvrier et de son expérience irremplaçable. Fatigué enfin d'essayer chaque jour, à force de petites phrases, d'essayer de leur ouvrir les yeux sur une technocratie et un formatage de plus en plus invasifs. Autant de sources de gaspillages, d'erreurs, d'injustices, de pénibilité croissante, de peur et de mal-être au travail. Fatigué en somme de jouer tous les jours les Don Quichotte plus fourbu que Rossinante.

Le 25 juin prochain nous serons aux dernières nouvelles en chômage partiel et ce, jusqu'aux vacances. Autrement dit, il ne me reste plus que quatre semaines à travailler avant que je ne quitte l'entreprise. J'ai demandé à poser une semaine de récupération du 10 au 14 juin inclus. Gros problème

apparemment car il n'y a personne pour me remplacer. Et ce, alors que je viens de former quelqu'un qui est parti pour un autre site. Un ancien colleur qui travaillait de nuit a également été muté ailleurs. Bref, de tous ceux susceptibles de me remplacer plus personne n'est disponible. Mais qui disait que personne n'était irremplaçable ? Après son refus, j'ai demandé à mon responsable comment il ferait si j'étais arrêté pour maladie ou accident durant une semaine. Avec le plus grand sérieux il m'a répondu que si le cas s'était présenté, il aurait été contraint de stopper la production. J'ai failli m'étouffer. Et dire qu'il y a quelques temps, tous les responsables, techniciens, cadres, agents de maîtrise et autre directeur de site ont pris chacun, les uns après les autres au moins une semaine de congés afin de récupérer leurs heures supplémentaires. Or, cela n'a pas semblé poser le moindre problème tant au niveau de l'organisation que de la production. Il semble bien que les salaires ne soient décidément pas à la mesure de l'utilité et de l'importance des postes. Seule l'image, le prestige, la renommée de certaines catégories sociales et professionnelles semblent prévaloir. En tous cas, davantage que le mérite, l'expérience, le savoir-faire, la valeur ajoutée ou même les seuls risques et la pénibilité.

## **Au cœur de la matière**

*Jeudi 30 mai 2013*

Aujourd'hui je n'avais pas de collage de prévu, aussi ai-je prêté main-forte à l'équipe en charge du moulage de la nouvelle coque. Celle-là même dont je suis allé coller le premier modèle il y a quelques jours. En discutant un peu avec

les opérateurs, j'ai appris que le tissu de verre et la résine avaient été changés. D'un plus faible coût, le tissu, de moins bonne qualité met plus de temps à s'imprégner. Aussi est-il plus difficile à mettre en œuvre. Ce qui signifie d'ores et déjà pour les opérateurs plus de temps et de pénibilité pour faire le même travail. Enfin, la consommation de résine a montée en flèche et se chiffre au moins à une centaine de kilos supplémentaires par bateau. Seconde observation de la part d'ouvriers expérimentés, la résine semble par moment « comme de l'eau » et laisse elle aussi présager d'une moins bonne qualité. Bien sûr, les opérateurs n'ont pas les données techniques ou chimiques en tête. Ils font partie de ceux qui « ne savent pas ». Mais l'expérience, le toucher, le regard valent bien la connaissance théorique. L'ouvrier connaît la matière, il la « sent » jusque dans ses fibres. Et parce que tous les jours il entretient ce corps à corps permanent avec elle, elle lui devient intime. À tel point que le moindre changement d'aspect, la moindre altération de couleur, de forme ou de texture, le moindre signe imperceptible pour le tout un chacun, prennent pour l'ouvrier spécialisé la forme d'un langage initié par la matière elle-même. Un langage directement à l'adresse du corps. Celui-là même qui forme, qui sculpte, modèle, travaille et informe le monde.

Il s'avère que l'atelier a apparemment changé de fournisseur aussi bien pour la résine que pour la fibre de verre qui sont, soit dit en passant, les deux éléments les plus déterminants quant à la solidité des bateaux et à leur comportement dans la durée. C'est à mon sens jouer avec le feu et pour toujours gagner davantage sur les prix des matières premières. Par le passé, l'entreprise s'était déjà fait une belle frayeur avec un

fournisseur peu scrupuleux qui lui avait vendu une résine de mauvaise qualité. Des bateaux sujets à l'osmose avaient dû être rappelés. Heureusement, à l'issue d'un procès intenté par l'entreprise, le coût du préjudice a été supporté par le seul fournisseur. Malgré cela, les leçons du passé semblent être désormais oubliées.

Je ne peux m'empêcher de penser à nouveau à Deming et au visionnaire que fut cet homme lorsqu'il a écrit *Hors de la Crise* et *Du nouveau en économie* dans les années 1980 et 1990. Comme il serait sans doute fier d'avoir à ce point vu juste et qui sait, de constater que trente ans après ses lignes n'ont pas pris une ride. Mais comme il serait tout aussi déçu et consterné de voir à quel point il a été fait aussi peu de cas de tous ses conseils. Dans quelle mesure aussi la désinvolture, l'aveuglement, les certitudes, la fatuité, le productivisme et le mépris des ressources humaines et naturelles nous ont conduit à plonger bien plus encore au cœur d'une crise qui ne semble à ce jour pas prête de finir.

Le deuxième bateau de cette nouvelle série est à peine commencé que déjà les responsables de production songent à gagner en productivité alors même que quantités de problèmes sont loin d'être résolus. Il faut quatre jours pour faire la coque à trois personnes qu'on envisage déjà de la passer en deux jours sans pour autant augmenter les effectifs. On peut une fois encore et sans difficulté imaginer la suite des événements. Pour gagner du temps, chacun va forcément bâcler son travail et générer autant de défauts et de réparations en aval de la production. Les problèmes non résolus au départ ne feront que pénaliser davantage les opérateurs sans compter tous les impondérables. Autant de fatigues, de tensions, de

découragements en perspective. Autant de causes supplémentaires de réclamations clients et de voir le lustre de la marque se ternir un peu plus.

*Lundi 3 juin 2013*

Comme je me l'étais imaginé eu égard aux expériences passées, tout ne s'est pas déroulé comme sur le plan. La nouvelle pièce qui devait être collée vendredi ne l'est toujours pas aujourd'hui. De multiples modifications devront à nouveau être apportées pour la coque n°3. Ce genre de déconvenue donne le sentiment qu'à chaque nouveau modèle lancé par les bureaux d'études, tout doit être repensé depuis le début. Comme si toutes ces décennies de savoir-faire étaient à chaque lancement réduites en fumée sans que jamais les expériences passées ne soient profitables à personne. Il faut dire qu'à chaque nouvelle série, les moyens techniques de réalisation et jusqu'à la conception même sont par maints endroits différents. Ce faisant, ces nouveaux aspects inaugurent autant de nouveaux problèmes en série, tant sur le plan de la conception que sur celui de la réalisation. À chaque nouvel architecte, à chaque nouvel ingénieur correspond une nouvelle façon de penser et de procéder. Non pas dans les grands principes éprouvés depuis bien des années. Mais dans de menus détails, de petites modifications et touches personnelles décidées sans concertation avec la base. Elles deviennent autant d'inconnues et de grains de sable au sein d'un rouage qui pourtant devrait être parfaitement huilé.

## La tentation technologique

*« Les nouvelles technologies manquent souvent de fiabilité et sont difficiles à standardiser, de sorte qu'elles mettent le "flux" en danger. Un processus qui a fait ses preuves a généralement la priorité sur une technologie nouvelle et non éprouvée. »*

Jeffrey Liker,  
*Le Modèle Toyota.*

Pour seul exemple, voilà des années que certains aspects du moulage nécessitent un simple gabarit en bois. Ce dernier sert de référence aux opérateurs pour des alignements qui ne requièrent pas une précision millimétrique mais qui n'en réclament pas moins une certaine rigueur. Or, depuis au moins deux ans, voilà que certains ateliers se sont entichés du mètre-laser et ont décidé de l'accommoder à toutes les sauces. Effet de mode sans doute, doublé de l'attrait de la nouveauté et du sentiment d'une incontournable excellence par l'utilisation des dernières technologies. Il est vrai que le mot L.A.S.E.R.<sup>1</sup> à lui seul recouvre tout ce qui se fait de mieux en matière de recherche, de technologie, d'industrie et par conséquent d'image. Encore cette falsification qui conduit les responsables à farder la réalité sans doute trop prosaïque. L'usage de termes ronflants et d'outils attrayants dont la seule prononciation du nom excite l'imaginaire, produit chez beaucoup le début d'un sentiment d'admiration mêlé de fascination. C'est le cas pour le laser qui à lui seul renvoie aux aspects les plus pointus de la recherche, qu'elle soit astronomique, spatiale, nano-technologique ou nucléaire. Aussi, déclarer avec une pointe de

1 *Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation.*

fierté à peine dissimulée aux futurs acquéreurs que certains aspects de la fabrication des bateaux font appel à la technologie du LASER ne peut que les rendre admiratifs et rassurés quant à la qualité du produit qu'ils achètent. C'est le fameux « scientifiquement prouvé » aujourd'hui décliné dans tous les domaines même les plus absurdes. L'essentiel c'est que l'image s'en trouve renforcée et que cela fasse vendre. Mais au cœur de la réalité, les conséquences de tant de prétention sont tout autres. Car ce qui s'avère d'une redoutable précision pour les actes de microchirurgie, l'est soudain beaucoup moins pour positionner un morceau de mousse de deux mètres au cours du moulage d'une coque. L'excès de précision de certains outils au sein d'un milieu instable conduit à des erreurs parfois importantes. Toutes les technologies ne sont pas transposables à tous les environnements et à toutes les situations. Parfois, les méthodes les plus simples sinon les plus « primitives » sont aussi les plus fiables et les plus efficaces. Une imperceptible erreur dans le positionnement d'un laser à son point d'origine peut conduire à d'importants écarts sur une faible longueur. Au contraire, un gabarit, une référence « mécanique » sera dans la majeure partie des cas stabilisée de par sa nature même et quel que soit son utilisateur. De manière générale, tout excès de précision est invariablement corrélé d'une fragilité qui lui est proportionnelle et qui augmente d'autant le risque d'erreur. Certaines tâches ne nécessitent pas davantage de précision et donc de technologie. Rien ne sert de réinventer le fil à couper le beurre et les procédés les plus simples dans bien des domaines sont souvent les plus fiables. L'image et la communication générées par un nouveau procédé ne font pas tout. Ce dernier est parfois même source de nouveaux problèmes et de dépenses ajoutées supérieures aux plus-values

espérées.

Cela nous renvoie une fois de plus à Deming qui n'a jamais cessé d'insister sur le fait que si une erreur est récurrente au sein d'un système c'est qu'elle n'a pas d'autre origine que le système lui-même. Même si c'est le plus souvent par un opérateur que l'erreur se révèle. Il faut toujours mettre en regard les résultats souhaités et les risques encourus. Certaines nécessités n'imposent pas davantage de performance et de précision qu'un simple outillage ou une opération manuelle suffiront à accomplir. Le mieux est souvent l'ennemi du bien. D'autant plus à une époque où la tentation technologique se fait chaque jour plus séduisante.

*Mercredi 5 juin 2013*

En définitive, la nouvelle coque sera bel et bien moulée sur deux jours mais avec un opérateur supplémentaire durant tout le cycle. Force a été de constater que le challenge était impossible à relever sans aller au devant de problèmes de toute nature. Pour autant, même si les quatre jours de délai initiaux ont été ramenés à deux jours, le premier souci ne s'est pas fait attendre. De l'avis du néophyte, cela relèverait d'une tempête dans un verre d'eau. De l'avis des spécialistes, la coque n°2 est en passe d'être « rebutée » ; traduire : découpée et mise à la benne. Pour une coque d'un peu plus de douze mètres ce n'est pas une petite affaire sur le plan de la perte en temps, en coût de main-d'œuvre et en matières premières. La cause tient dans des tissus qui n'ont pas été posés dans l'ordre de succession prévu par le mode opératoire. D'après les ingénieurs du bureau d'étude, cette entorse au *process* remettrait en cause la structure

même de la coque. L'origine du problème tient tout simplement au fait que pressés par les temps impartis, les opérateurs, sans se douter un moment des conséquences, ont privilégié la vitesse d'exécution au respect scrupuleux de la fiche technique.

## **Vitesse et précipitation**

*Mercredi 19 juin 2013*

L'atelier s'apparente de plus en plus à un vaisseau fantôme. Corps exsangue, sans vie, vidé de sa substance dispersée sur d'autres sites. De cet excès de mutations et de mobilité finissent par surgir des problèmes directement liés aux manques d'effectifs sur notre propre site. La situation confine à l'absurde. À tel point qu'on met de force des personnes en chômage partiel quand par ailleurs on refuse à d'autres de poser des jours de récupération. Dans un autre registre, on fait nettoyer trois fois par semaine un atelier au sein duquel il ne reste plus qu'une seule équipe à travailler. Qu'importe ! les chiffres de la productivité ne s'en trouvent que meilleurs. Or, c'est apparemment tout ce qui prime pour un chef d'atelier qui, quant à lui, applique à outrance une politique de boutiquiers et de marchands de tapis. Plongé à longueur de journée dans ses chiffres et ses prévisions, on ne le voit plus depuis des mois. Car en effet, notre responsable ne répond plus qu'au seul appel de la sainte productivité. À tel point submergé par une frénésie productiviste qu'il vide autant qu'il lui est possible l'atelier de ses forces vives comme le ferait une saignée. Or, plus les effectifs baissent, plus la productivité de l'atelier augmente et plus les défauts apparaissent comme autant de symptômes d'une maladie plus grave. Pas plus tard qu'hier il m'a fallu en

toute hâte aller faire une réparation dans une coque déjà rendue sur la chaîne de montage. Autrement dit avec les premiers aménagements et équipements intérieurs. Ce qui n'est pas pour faciliter les interventions, surtout quand elles concernent la structure du bateau. Mal préparée et faite dans l'urgence, la réparation était bien éloignée des standards de la qualité. Pour autant, elle a été validée. Les responsables avaient-ils d'autre choix que d'adapter une fois de plus les dits « standards » aux impératifs de la production ? En d'autres termes, opter pour un « certain niveau de médiocrité » pour éviter de stopper la chaîne.

Ce matin, j'apprends qu'une autre réparation du même genre est à faire sur la même coque. Soit dit en passant, une de celles de la présérie qui doivent inaugurer les salons nautiques de la rentrée. Faute de personnel, les défauts s'enchaînent et les réparations faites dans l'urgence laissent à désirer. On passe progressivement de la vitesse à la précipitation avec toute la variété des conséquences que cela entraîne.

Sur un registre différent, mais toujours faute de personnel, mon responsable de secteur est revenu cette nuit de 22 H 30 à 02 H 30 du matin et après une journée de travail, démouler une coque que j'avais collée à 19 H 30. C'est véritablement de l'inconséquence que de jouer ainsi avec la sécurité de son personnel. Jusqu'au sein du personnel d'encadrement, de la maîtrise, les gens sont chaque jour davantage poussés à bout de leurs limites physiques et psychologiques.

## **L'illusion productiviste**

*Jeudi 20 juin 2013*

Les réparations s'enchaînent sur les coques de la nouvelle série alors qu'elles sont déjà rendues sur la chaîne de montage. Cet après-midi, je dois finir le travail des mouleurs qui n'ont pas pu terminer du fait de la présence de techniciens et ingénieurs toujours en train de chercher des solutions aux problèmes. Je dois ensuite procéder au collage de ma pièce puis aller sur chaîne faire au moins une réparation sur les deux qui restent. Cette dernière risque bien d'être une nouvelle fois faite à la hâte compte tenu du temps dont je dispose. On est en plein non-sens. Avec une production presque à l'arrêt et des effectifs dispersés de toute part, chacun reste dans l'impossibilité de prendre son temps pour faire les choses correctement et assurer un travail dans les règles de l'art.

*Vendredi 21 juin 2013*

À trois jours de mon départ de l'atelier pour un autre site, les rumeurs vont bon train concernant un nouveau plan social pour la rentrée prochaine. L'entreprise a de plus en plus de mal à cacher ses difficultés financières, du moins concernant ses filiales nautiques. Comme au cours de la saison 2010-2011 où l'entreprise a lancé 20 nouveautés contre 29 la saison précédente, elle met à nouveau toute son énergie dans la conception et le lancement de nouveaux modèles. Lesquels n'auront, on peut raisonnablement l'imaginer, pas plus de retombées commerciales que les fois précédentes. Surtout si tout est fait dans la précipitation et avec pour seul *leitmotiv*

l'illusion productiviste. J'ai d'ailleurs à ce propos appris de sources différentes quoique officieuses qu'un nouveau modèle de gros bateau moteur n'était en définitive pas viable du fait d'une surcharge au niveau du pont. Trop de gîte le condamnerait à n'être exposé qu'à sec. De plus, cette surcharge le pénaliserait de façon significative au niveau de ses performances au moteur. Le moule serait dès lors condamné à être détruit alors que le bateau n'a pas encore atteint le stade de la production en série. D'un certain côté, c'est une chance. C'est prendre beaucoup de risques que de sacrifier ainsi l'image de la société aux impératifs fallacieux de la productivité. L'illusion commence à porter ses fruits et leur amertume se fait déjà sentir.

La plaisance est en crise et l'entreprise, l'une des rares à avoir surmonté la précédente hécatombe, semble à son tour sur le point de vaciller. Un marché saturé ; des ports bondés de bateaux d'occasion encore bien cotés ; la raréfaction des anneaux de port et une crise financière qui freine les acheteurs sont autant d'obstacles qui n'arrangent rien aux affaires du groupe. Le chiffre d'affaire global, toutes activités confondues, semble ces dernières années repartir à la hausse. Or ce n'est que grâce aux nouvelles activités du groupe que sont l'habitat de loisirs et la maison à ossature bois. L'activité nautique quant à elle devient chaque année un poids mort de plus en plus lourd à traîner.

## **Une victoire amère**

*Mardi 25 juin 2013*

Il a enfin été décidé que le laser serait abandonné sur la

nouvelle coque au profit des gabarits en bois, beaucoup plus fiables. Ces derniers ayant depuis longtemps apporté la preuve de leur efficacité. Ce n'est qu'après plus de deux ans de problèmes récurrents sur deux modèles de bateaux que les choses bougent enfin. Problèmes régulièrement, pour ne pas dire quotidiennement soulevés par les mouleurs et les colleurs. Ce n'est qu'après autant de temps de perdu, d'énervements, de fatigue, de risques multipliés, de découragement, de sentiment d'impuissance et d'inutilité qu'il a enfin été admis que cette méthode, pour séduisante et « pointue » qu'elle a pu sembler, s'est avérée inadaptée. Après deux années de production et près de 350 bateaux concernés par ce type de problème, les décideurs, techniciens et autres ingénieurs ont enfin été mis, par la force des choses, devant le fait accompli. Forcés de se rendre à l'évidence. En attendant, quel gaspillage de temps et d'énergie. Quelle perte de crédibilité vis-à-vis du personnel dont l'expérience et les efforts quotidiens ont systématiquement été ignorés par leur hiérarchie. Après cela on se gargarise et on se vante à qui veut bien l'entendre de disposer d'une des meilleures méthodes de management du personnel qui puisse exister. Laquelle met le dit personnel « au centre du système et de la méthode CAP ». Quand, pour seul encouragement, un membre du personnel s'entend dire par son responsable d'atelier : « Qu'est-ce que vous faite pour améliorer votre performance au quotidien ? » ; où bien encore : « Qu'est-ce que vous faites pour ne pas tomber malade ? » il y a de quoi s'interroger sur la légitimité du responsable comme sur celle du système.

Cette dernière victoire sur l'inertie et l'entropie est beaucoup trop tardive pour être appréciée à sa juste valeur. Il

est des victoires qui n'en sont pas, pour être trop chèrement remportées.

## **Un nouveau monde**

*Jeudi 27 juin 2013*

Nouvel atelier ; nouveau monde. C'est impressionnant à quel point les choses peuvent être différentes d'un atelier à l'autre. À se demander si je suis toujours dans la même entreprise. Il est vrai qu'il s'agit ici de l'atelier des prototypes. Autrement dit le site où se fabriquent les moules des nouveaux modèles, lesquels seront ensuite acheminés sur les différents sites de production, en France et à l'étranger. La productivité ici n'a pas la même valeur ni la même force de persuasion que sur les autres sites. Même si la production est évidemment soumise à certains délais. Cependant, ce site n'est en rien comparable à celui que je viens de quitter. Est-ce là l'explication de cet apparent bien-être omniprésent dans les différents ateliers ? Ce n'est que mon premier jour ici, mais déjà j'ai l'impression d'avoir changé d'univers et de dimension. Une certaine humanité semble avoir retrouvé ses droits les plus fondamentaux : le respect, l'écoute, la prévenance. Qui plus est, il semble qu'ici chacun est comme investi d'une mission : celle qui consiste à faire de son mieux, dans le respect naturel des règles les plus élémentaires inhérentes à toute forme d'entreprise et de collaboration. Chacun semble prendre un certain goût à ce qu'il fait du fait même de l'absence de contraintes. Tout le monde fait son travail à son rythme et sans jamais se sentir épié par qui que ce soit. Et pourtant, le travail se fait. Un travail apparemment de

qualité et dans une ambiance de totale collaboration et bonne humeur. Est-ce là la juste rétribution du respect, de la responsabilisation et de l'autonomie retrouvés ? La différence est saisissante pour plusieurs d'entre nous qui venons d'ailleurs. Tous ceux qui sont arrivés ici avec moi n'en reviennent pas du changement. Habitué à un rythme de travail soutenu depuis quatre ans, je n'ose pas m'arrêter trop longtemps, souffler un peu et échanger quelques mots. Moi et mes collègues n'avons plus l'habitude d'autant de liberté et d'une gestion du temps à ce point différente. Non pas qu'il nous était auparavant interdit de parler et de nous arrêter un moment, bien qu'on nous le faisait rapidement sentir. Mais les contraintes imposées par la productivité et la charge de travail ne laissaient que de rares occasions de souffler. Si les jours qui vont suivre confirment cette première impression, je m'en félicite. Autant finir sur une note positive et montrer que peut-être, au sein de cette grande entreprise, tout n'est pas perdu. On peut même espérer voir la partie saine du corps contaminer et guérir le reste d'un organisme qui lentement se meurt du poison productiviste.

## **Un gaspillage humain et culturel**

*Lundi 1<sup>er</sup> juillet 2013*

J'ai souvent constaté que tout nouveau modèle était le plus souvent source de nombreux problèmes. À tel point qu'on en vient parfois à se demander où sont les fruits d'une si longue expérience dans le domaine de la conception et de la fabrication de bateaux de plaisance. À cela rien d'étonnant quand on sait que chaque départ d'ouvrier – mise à la retraite,

licenciement ou démission – entraîne systématiquement à sa suite la perte d'un savoir-faire, d'une expérience et d'un tour de main à nuls autres pareils. Pour ma part, et après neuf années d'une expérience quotidienne en tant que colleur, personne n'est jamais venu s'enquérir de mes méthodes, astuces, idées et autre organisation au quotidien. J'ai quitté ce poste sans qu'à aucun moment quelque responsable vienne me demander comment je parvenais à atteindre mes objectifs. Et ce ne sont certes pas les rares fiches techniques et autres modes opératoires datés qui expliqueront ma façon de faire et toutes les astuces quotidiennes qui me permettaient de relever le défi. Depuis tant d'années, rien n'a jamais été fait à quelque niveau que ce soit pour s'intéresser au travail de chacun. « Même l'homme le moins désireux de satisfactions d'amour-propre se sent trop seul dans un endroit où il est entendu qu'on s'intéresse exclusivement à ce qu'il fait, jamais à la manière dont il s'y est pris pour le faire ; [...] » nous dit Simone Weil<sup>1</sup>. Personne n'a jamais eu l'idée de se pencher sur l'art et la manière dont chaque ouvrier faisait preuve pour résoudre au quotidien des problèmes chaque fois renouvelés, inédits et donc à même d'inaugurer des solutions chaque fois innovantes. Que n'a-t-on recueilli toute les richesses de ces expériences innombrables ? Seuls restent les fiches techniques et les modes opératoires. Derniers témoignages d'un savoir le plus souvent figé parce que, dans la plupart des cas, trop éloigné des exigences du quotidien, de la matière et de la vie réelle. Les manuels ne disent pas tout. Loin s'en faut. Et pourtant, les expériences individuelles, la diversité des savoirs, des

1 Simone Weil, *La condition ouvrière*, Les classiques des sciences sociales, [1951] 2005, p. 206.

méthodes, des idées, auraient pu et auraient dû depuis longtemps déjà faire l'objet, dans chaque métier particulier, d'un recueil de données d'une richesse inégalée. En plus de donner à la marque une avance considérable en termes d'innovation, cette base de données en aurait fait une référence incontournable. Non seulement en termes de réussite commerciale, mais, bien au-delà, dans les domaines du savoir-faire, de la formation, du partage de l'expérience et de la reconnaissance humaine.

Chaque problème rencontré, chaque cas particulier aurait pu de la sorte être patiemment et méticuleusement collecté à seule fin de créer un vrai savoir, une vraie « culture d'entreprise ». Laquelle, après cinquante années d'une expérience humaine et technologique unique, permettrait au groupe d'être cent fois plus réactif et efficace face à la crise qui le menace aujourd'hui. Quel gaspillage de compétences !

### *Vendredi 12 juillet*

Après plus de deux semaines d'un rythme plus lent, je commence enfin à m'habituer et à apprécier cette possibilité qui nous est offerte de produire un travail de qualité. Tout juste arrivé dans ce nouvel atelier, j'étais encore imprégné de la cadence de la production où une quantité de travail bien définie nous était chaque jour imposée. La productivité avait dès lors tendance à tirer la qualité vers le bas. Concilier les deux impératifs ne pouvait que se payer d'un effort physique soutenu, l'œil toujours rivé sur l'horloge. Mes premiers jours ici ont été difficiles. Non pas tant sur le plan physique. Bien au contraire, car j'ai assez rapidement senti la différence dans mon

corps. C'est dans la perception du temps que l'adaptation a été plus lente. Je suis passé d'un enchaînement de gestes et d'une succession de tâches diverses effectués sur un rythme soutenu à des gestes plus précis, plus ou moins répétitifs et avec une succession des tâches beaucoup plus lente. Il m'a fallu adapter mon attention, accentuer ma concentration afin d'oublier la pesanteur d'un temps qui ne semblait pas finir. Après un peu plus de quinze jours de ce « traitement » je commence à découvrir le plaisir du travail patient, soigné, rigoureux et précis. L'attention plus soutenue me permet de prendre davantage de plaisir à ce que je fais. Chose que j'imaginai difficilement avant. Le travail a presque parfois l'aspect d'une méditation dont le geste « parfait » devient le centre d'inertie, le point d'équilibre, le « juste milieu ». Une fois acquise une certaine autonomie, libre à chacun de gérer son temps et la qualité de son travail. De la sorte responsabilisé, un climat général de confiance s'instaure qui pousse chacun à la rigueur et à l'autocontrôle comme un responsable de sa propre équipe.

Enfin, l'absence de stress lié à la productivité réduit de façon notable les luttes intestines, la formation de clans au sein des ateliers. Chacun n'est désormais plus autant sur ses gardes. Les critiques, d'ordinaire nombreuses et véhémentes des uns à l'endroit des autres se font plus rares. Les enjeux et les petites luttes de pouvoir s'éteignent comme des feux mal entretenus. Personne ne cherche plus à tirer la couverture à soi, à plaire à son supérieur et à s'en attirer les faveurs. Une fois la peur éradiquée, le climat devient propice aux échanges sincères et aux belles rencontres. Chacun désormais peut faire connaissance avec ses collègues sans aucune arrière-pensée ou petite stratégie de « survie ». L'atmosphère plus saine rend les

comportements plus authentiques où personne n'est contraint de jouer un rôle de façade. Lequel, dans le meilleur des cas, n'avait pour seul but que de se protéger des petites ambitions d'autrui. Passées la méfiance et la suspicion, on apprend enfin à découvrir l'autre, à l'apprécier à sa juste valeur sans toutes les falsifications imposées par le système et la compétition.

La peur a toujours été le pire des poisons. Elle instille en chacun les comportements les plus vils. De ceux qui chaque jour menacent jusqu'à notre humanité.



# CONCLUSION

## Les chemins de la liberté

À défaut de ne jamais pouvoir totalement nous affranchir du monde du travail, ne serait-il pas plus judicieux en même temps que rationnel de faire justement du travail l'instrument de notre libération sinon de notre épanouissement humain ? Les deux notions sont-elles à ce point inconciliables ? Certains parcours professionnels, certaines entreprises mêmes nous prouvent que non. Ces exemples, encore trop rares, démontrent que l'on peut tout à la fois retirer de son travail les nourritures terrestres dont nous ne pouvons nous passer pour vivre, en même temps que les « nourritures affectives » sans lesquelles aucun être humain ne peut se construire.

En 1981, W. Edwards Deming publiait la première version d'un livre qui, plus tard, sous le titre de *Hors de la crise*, dépasserait les deux millions d'exemplaires vendus. Il y dénonçait entre autres les méthodes de management, de gestion de la qualité et de la productivité basées sur la notation, la classification, le mérite, la compétition, le profit immédiat et le déni de la personne humaine. Trente deux ans ont passés depuis. Avec le temps, la crise dont Deming espérait atténuer les effets grâce à sa philosophie n'a fait que s'aggraver. Le productivisme dont il dénonçait l'archaïsme des méthodes est

revenu en force comme un vieux réflexe de survie dont *homo economicus* semble avoir le plus grand mal à se défaire. Les difficultés du moment, l'incertitude de l'avenir, poussent chacun à un protectionnisme moral et idéologique qui l'empêche de voir au-delà de la situation présente. Car ces épreuves incitent naturellement au conservatisme, à l'individualisme, au repli sur soi et sur des valeurs économiques devenues obsolètes. Comme pour toutes les formes d'évolution, toutes les crises nous interrogent. Elles nous aiguillonnent et nous poussent vers un avenir que nous sommes condamnés à inventer en laissant de côté nos « peaux mortes » ; nos vieux modèles sociaux et économiques. Toutes les formes de traumatismes, individuels ou collectifs nous invitent à la métamorphose. Ils sont autant d'occasions de grandir, de changer et d'inaugurer de nouvelles dimensions de vie.

La vie économique et industrielle de toute nation n'échappe pas aux lois de l'évolution parce qu'en dépit des apparences, elle est encore largement pétrie de biologie. Aussi, et au cœur même de l'entreprise, obliger chaque collaborateur à se plier aux exigences du système sur la base du renoncement à soi, c'est priver le dit système d'autant de possibilités de changer, de s'adapter, d'évoluer et en définitive, de survivre. À l'image de n'importe quel organisme, simple ou complexe, toute entreprise ne devra son évolution et sa survie que par le lien et la communication qu'elle saura entretenir au sein de sa « population ». Dès lors, c'est seulement en humanisant nos rapports sociaux et professionnels et en les dotant d'une signification nouvelle que nous pourrions peut-être espérer sortir de la crise.

John Stuart Mill en son temps, Mary Parker Follett et plus récemment William Edwards Deming n'ont eu de cesse, à travers leurs œuvres respectives, de mettre l'accent sur la diversité et la richesse inhérentes à tout homme. Ils ont toujours mis en avant la communication puis la coopération, comme les impératifs incontournables à toute forme d'évolution biologique, individuelle ou collective. Malheureusement, à travers les différentes époques dont furent témoins ces penseurs et leurs épigones, leur message, trop audacieux sans doute, est resté confiné au sein de certaines élites, lors qu'il avait vocation à être universel.

Les périodes fastes ne sont là que pour nourrir une diversité qui, plus tard, en des temps plus sombres, permettra d'inaugurer de nouvelles dimensions de l'existence. Elles s'apparentent à la richesse de certaines récoltes qui anticipe la rigueur de l'hiver qui s'annonce.

Resterons-nous sourds et aveugles aux signes des temps ? Où bien consentirons-nous aux forces qui nous pressent de toutes parts ? Au-delà d'une division du travail qui semble avoir atteint ses limites, il nous faut désormais nous orienter vers un partage du travail et de ses valeurs cardinales que sont : la connaissance, la solidarité, la confiance, la justice, l'écoute, la transmission et la reconnaissance. Sans oublier le respect de l'autre et de ses idées, l'intégration de la diversité, l'amitié, le plaisir et la créativité. Autant de valeurs universelles qui ont depuis longtemps fait la preuve de leur efficacité.

Demain encore, à la seule condition que nous le voulions, ces mêmes valeurs seront les organes de notre métamorphose en nous aidant à faire de la crise le tremplin de notre évolution

prochaine. Dans tous les cas et quels que soient nos choix, gardons toujours à l'esprit que nos succès comme nos échecs – et pourvu qu'on sache en tirer les enseignements – seront pour nous autant d'occasions supplémentaires de travailler à notre humanité.

# ANNEXES



Je propose au lecteur de retrouver ci-dessous un condensé des principales idées qui ont été rencontrées et développées tout au long de ce travail. De ces pratiques qui, le plus souvent à l'initiative des managers et autres personnels d'encadrement participent de l'amélioration des conditions de vie au travail et de celles qui, *a contrario*, sont autant de valeurs archaïques, surannées et obsolètes, faisant de certains ateliers des lieux de mal-être, d'angoisse, de frustration et d'exclusion sociale.

## Ce qu'il faut prescrire

### *Au sein des ateliers :*

#### 1. Au niveau du management

- Œuvrer pour la **sécurité**, la **santé** physique et psychologique et contre la pénibilité. Reconnaître cette dernière si elle ne peut être évitée. Informer régulièrement le personnel des efforts faits dans ce sens.
- Aller au contact.
- Développer un management de **proximité**.
- Encourager le personnel d'encadrement à l'**écoute** permanente sur le terrain.
- **Impliquer** les cadres au sein des équipes et entretenir un lien permanent avec la production par immersion quotidienne.
- Mettre l'accent sur le **retour d'information** quel que soit le sujet.
- Utiliser son pouvoir pour **aider** les salariés, non pour les contraindre et les combattre.

- **Apprendre** dans certaines circonstances à **perdre du temps** pour en gagner.
- Mettre l'accent sur la **réactivité**, l'**efficacité**, la **pertinence** et la **simplicité (bon sens)** des réponses théoriques ou pratiques apportées aux problèmes rencontrés.
- Faire part régulièrement aux salariés de tout ce qui est fait par l'entreprise pour leur permettre de **mieux travailler** et dans de **meilleures conditions**.
- Développer des perspectives de **promotion** et d'**évolution**.
- Privilégier la **promotion interne**.
- Mettre l'accent sur toutes les formes d'accès à la **formation qualifiante** et reconnue sur le plan national.
- Initier des systèmes de classification moins catégoriels et plus axés sur les capacités, aptitudes et progrès de chacun.
- Développer des Ressources Humaines plus « humaines » (psychologues ou **Ressources Humaines de proximité**, « médiateur », ...)
- Désignation des responsables d'ateliers ou d'équipe par vote du personnel ou consultation.
- Participation et intéressement aux bénéfices de l'entreprise plus conséquents.
- **Associer le personnel** à la gestion du travail et de l'entreprise ; (Initiations au management, réunions

d'informations, consultations, sondages, votes et publications en interne). Promouvoir la **cogestion** et la **participation** du personnel à la prise de décision.

- Mettre l'accent sur la **transparence** au niveau de la communication et de l'information.

## 2. Au niveau de l'organisation

- Développer la **connaissance** à tous les niveaux.
- La libre **circulation de l'information**.
- Supprimer les barrières entre les services.
- Développer à tous les niveaux une **vision globale**, systémique et organique.
- **Simplifier** les procédures, les normes et les indicateurs toujours en concertation avec les utilisateurs. En réduire le nombre quand c'est possible.
- Écarter la technologie quand elle ne s'avère pas nécessaire.
- Conserver les acquis quand ils ont fait leurs preuves et éventuellement les enrichir.
- Développer une **polyvalence qualifiante** et reconnue par **l'enrichissement des tâches** contre l'appauvrissement des postes liés à la division du travail, à la rationalisation, à la spécialisation et à la mécanisation des moyens de production.
- Hisser par l'**attention**, la **connaissance** et l'**harmonie** tout travail au niveau d'un **art**.

### 3. Au niveau du groupe

- Le **partage** des connaissances.
- Les réunions avec les équipes pour traiter des problèmes pratiques.
- Encourager la **coopération** et la **solidarité** contre la compétition.
- Encourager la **réciprocité**.
- Encourager la **participation** commune aux décisions organisationnelles sous forme d'entretiens, de consultations, ...
- **Écouter, accompagner et mettre en relation** les personnes au quotidien.
- Développer la connaissance de la chose fabriquée dans ses tenants et ses aboutissants. Développer chez les employés la connaissance de l'ensemble du processus de fabrication, de ses différentes étapes et surtout de ceux et celles qui les exécutent. **Créer du lien** entre les différents postes afin de **donner du sens**, de développer les notions de **responsabilité**, de **coopération**, de **confiance** et de travail à une **œuvre commune**.
- Faire en sorte que chacun, à quelque niveau que ce soit se sente pleinement **participer** à la vie de l'entreprise dans toutes ses dimensions. **Fierté** et sentiment d'**appartenance** à la collectivité.

#### 4. Au niveau de l'individu

- Encourager l'**autonomie**, l'**imagination**, la **créativité** et l'**expression de soi** chez les collaborateurs à tous les niveaux.
- Mettre l'accent sur la **reconnaissance**, la **valorisation** et l'**épanouissement** de chacun des collaborateurs.
- Développer la **passion** qui satisfait les besoins contre l'ambition qui excite les désirs et fait naître les conflits.
- Favoriser et encourager l'expression des capacités personnelles, **aptitudes** et autres **dons** ou **intérêts particuliers**.
- Cultiver l'**individualité** et la **diversité**. Reconnaître les différences et en faire des atouts pour l'entreprise.

#### **En marge de la production**

- Développement de la **culture**.
- **Mécénat** entrepreneurial.
- Développement de **services** aux employés (crèche ; location de véhicule ou prêt ; prêts à taux zéro – microcrédit, ...)
- Création d'ateliers divers (sportifs, culturels, techniques, de méditation, de gestion du stress, de relaxation, de recherche dans différents domaines, d'échange et de **transmission des savoirs** internes ou externes, création d'une banque de données, ...)
- Développer un site internet à l'usage des salariés

(covoiturage, gardes d'enfants, échange d'informations diverses et variées sur ou autour du travail, ...)

- Organiser des stages, sorties et autres **activités de groupe** susceptibles de créer du lien par la coopération, l'échange d'expériences, de connaissances et de valeurs.
- Favoriser l'accès à des **congés sabbatiques**.

### **Ce qu'il faut proscrire**

- Toutes les formes de discriminations et de harcèlements.
- L'arbitraire sous toutes ses formes.
- La compétition.
- La notation par le "démérite".
- L'incitation sinon l'exhortation au "zéro défaut".
- Des gains de productivité à la seule charge du salarié.
- Un travail trop pénible.
- Un excès de contrôle.
- Un excès de division du travail.
- Un excès de mobilité.
- Des horaires instables qui perturbent la vie de famille.
- L'urgence et le stress.
- L'absence d'écoute et de concertation.
- Les rapports conflictuels avec les collègues ou les clients.

- Toutes les formes d'injustice.
- Des salaires trop bas.
- Une certaine polyvalence dévalorisante qui dilue les compétences et disqualifie l'opérateur.
- Des réunions trop générales où personne ne peut, ni n'a le temps de s'exprimer librement.
- Un excès de réunions des seuls cadres, agents de maîtrise et techniciens en aparté de la production. "Esprit de caste" et coupure d'une certaine réalité pratique.
- L'excès d'affichages, d'indicateurs et de slogans incitateurs.



## SOURCES DE DOCUMENTATION

- Association Française Edwards Deming :  
<http://www.fr-deming.org>
- Centre d'Études de l'Emploi :  
<http://www.cee-recherche.fr>
- Conseil d'Analyse Économique :  
[www.cae.gouv.fr](http://www.cae.gouv.fr)
- Gallica. Bibliothèque nationale de France :  
<http://gallica.bnf.fr>
- Institut national de Recherche et de Sécurité :  
<http://www.inrs.fr/>
- Les classiques des sciences sociales :  
<http://classiques.uqac.ca>
- Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social :

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr/>

- Normes ISO : [www.iso.org](http://www.iso.org)

# TABLE DES MATIÈRES

DU MÊME AUTEUR.....	4
PRÉFACE.....	7
La volonté de dire.....	7
LA TENTATION PRODUCTIVISTE.....	11
INTRODUCTION.....	15
De la division du travail à la fracture sociale.....	15
L'entreprise : outil d'intégration et de progrès social	24
De la construction de soi à la création du monde.....	38
DE LA DOMESTICATION DE L'HOMME PAR L'HOMME.....	45
Carnets d'usine.....	45
AVANT-PROPOS.....	49
Rigueur.....	51
De la plaisance à la galère.....	53
Apprivoiser les hommes.....	54
Ne faites pas de vagues !.....	55
De l'évolution des systèmes.....	56
Les profits à court terme.....	58
Le silence des agneaux.....	59
« Savoir être » en colère.....	60
De l'avertissement à l'asservissement.....	62
La zizanie.....	68

De la servitude volontaire.....	70
Un géant aux pieds d'argile.....	73
« Même pas CAP' ».....	75
Les vertus apaisantes du chocolat.....	80
L'art de la communication.....	84
Coques en stock.....	85
Fiche idée ou idée fixe ?.....	87
L'âge de la falsification.....	89
Parier sur le bonheur.....	92
Respect et justice.....	95
En pleine tempête.....	96
Formules magiques et apprentis sorciers.....	106
Les pleins pouvoirs ?.....	108
Premier avertissement.....	114
L'hypocrisie sécuritaire.....	116
Pouvoir et domination.....	118
Premiers signes de faiblesse.....	120
Note d'information.....	122
La tête et les jambes.....	123
Le « mur » de la productivité.....	127
Ticket gagnant.....	128
Le leaderpchitt du leadership.....	129
Complexité et communication.....	131
Information et connaissance.....	132
Travailler à son bonheur.....	134
Les vases communicants.....	135
Confessions.....	138
De la persistance du principe de déplaisir.....	140
Le management par la pâtisserie.....	142
Au bout du rouleau.....	143
De nouveaux symptômes.....	147

On récolte ce que l'on sème.....	148
Le corps et l'esprit.....	152
Lettre de rupture.....	154
Au cœur de la matière.....	156
La tentation technologique.....	160
Vitesse et précipitation.....	163
L'illusion productiviste.....	165
Une victoire amère.....	166
Un nouveau monde.....	168
Un gaspillage humain et culturel.....	169
CONCLUSION.....	175
Les chemins de la liberté.....	175
ANNEXES.....	179
Ce qu'il faut prescrire.....	181
Ce qu'il faut proscrire.....	186
SOURCES DE DOCUMENTATION.....	189

Photo de couverture: "*Voilier dans la tempête*"

© John Lund. Redbull.com

Composition: Sébastien Junca