

Action Métaux

Cfdt
des choix. des actes

N° 15 Décembre 2012

Publication du Symétal Cfdt Sud-Francilien

TRAVAIL :

ORGANISATION COMPÉTITIVITÉ CÔÛT

Sommaire

- Edito **2**
- Peter et Murphy s'en mêlent **4**
- Automobile où en est-on ? **5**
- Les méthodes Agile **8**
- Le lean management **10**
- Management : l'évaluation **12**
- L'entretien individuel **16**
- Le coût de la main d'oeuvre **19**
- Baisser le coût du travail ? **20**

EDITO



SOS

Salariés en détresse

L'économie nationale vit des heures délicates. L'activité est au point mort, le niveau du chômage franchit des niveaux historiques, la pauvreté s'installe et la dés-industrialisation prend des proportions inquiétantes, affichant un problème réel de compétitivité au niveau de nos entreprises. Cette réalité met à rude épreuve les solidarités nationales.

Le mois de septembre a vu 50 000 chômeurs de plus portant le taux de chômage à 10,2% de la population DOM-TOM compris ! Certes, cela reste inférieur à l'Italie 10,7%, à l'Irlande 14,9 %, au Portugal 15,7%, à la Grèce 23,1% et à l'Espagne 25,1%.

Le Gouvernement veut rapidement contre attaquer avec les dispositifs aidés soit 100 000 emplois d'avenir pour les 16-25 ans auxquels s'ajouteront au moins 100 000 contrats de génération. Mais avec une croissance qui oscille entre 0 et 0,6%, difficile de relancer l'activité, malgré le lent redémarrage des créations d'emplois.

L'industrie connaît une hémorragie terrible : 320 000 emplois ont été perdus sur la période 2008-2012. L'intérêt est également fortement touché. Le nombre de fermetures d'usines est supérieur à celui des créations : 921 sites fermés contre 565 ouvertures !

Récemment notre champs a une fois encore été violemment frappé : Alcatel-Lucent à Vélizy doit fermer ses portes condamnant 900 postes ; Peugeot Vélizy 600 ; d'autres plans basés sur le volontariat cumulent quelques 700 autres suppressions d'emplois. A chaque fois les patrons pointent la question du coût de travail, question reprise par les politiques. Notre organisation syndicale ne peut évidemment pas s'exonérer de cette question. Aussi, le conseil central du mois de décembre portera sur les organisations du travail, la compétitivité et le coût du travail. A la CFDT et au Symétal CFDT Sud Francilien, nous savons que des solutions existent. Pour les élaborer, il nous faut partir sur des analyses communes, des

réflexions partagées. Pour ce faire, nous vous invitons à participer au conseil central à la Bourse du Travail à Massy

mercredi 12 décembre 2012**à partir de 9 h 00** Michel Fourgeaud
Secrétaire Général

Directeur de publication : Michel Fourgeaud
Directeur de la rédaction : Gérard Mantoan
Rédacteur en chef : Pascal Jourde
Conception et réalisation : Thibaut Doumergue
Sources documentaires : Symétal CFDT Sud Francilien
Imprimeur : Copie Clean 91300 Massy
Dépôt légal : décembre 2012
tirage : 500 exemplaires
reproduction interdite sans accord écrit de l'éditeur

Agenda des Conseils

premier semestre 2013



CONSEILS LOCAUX

BOULOGNE de 9 h 30 à 12 h 30
21 février
25 avril

CRETEIL de 9 h 30 à 12 h 30
11 février
15 avril

CONSEIL CENTRAL

de 9 h 00 à 16 h 00 (buffet offert)
12 juin

EVRY de 9 h 30 à 12 h 30
14 février
18 avril

MASSY de 9 h 30 à 12 h 30
13 février
17 avril

TRAPPES de 9 h 30 à 12 h 30
22 janvier 23 avril
19 février 21 mai
19 mars

ACTUALITÉS

Motion de soutien aux camarades de la CFDT d'Arcelor Mittal



Les membres de la Commission Exécutive du SYMETAL CFDT Sud Francilien apportent à l'unanimité leur soutien aux camarades de la CFDT et aux salariés d'Arcelor Mittal suite à l'annonce de la fermeture des hauts fourneaux de Florange, entraînant la suppression de 629 postes.

Syndicalistes franciliens situés dans la plupart des grandes so-

ciétés de la métallurgie française (Dassault, Thalès, Renault, Safran, Alcatel-Lucent...), nous connaissons l'importance de maintenir une stratégie de production d'acier en France.

Nous considérons que, dans la logique du développement de l'industrie en France portée par tous les politiques français, le choix de sauver une partie de la sidérurgie

lorraine est vital pour notre avenir.

C'est à ce titre que le SYMETAL CFDT Sud Francilien apporte son soutien à la Section CFDT d'Arcelor Mittal.

Michel FOURGEAUD
Pour la Commission Exécutive
du SYMETAL CFDT Sud Francilien

La destinée de nos entreprises : Quand Peter et Murphy s'emmêlent...

Sachez-le, rien ne peut être confié à l'aléatoire dans le monde de l'entreprise. Tout obéit à des règles, tout comportement doit obéir à un protocole étudié, défini. Ainsi les 5 S et le Lean qui en découle (lire l'article «*Lean Management*»)... Il y a également, tout aussi contestable, la règle statistique des 20-60-20. Dans une entreprise de grande taille, on considère que 20% des salariés sont performants, 60% dans la moyenne, 20% sont déficients - ce qui conduit Thierry Breton, ex ministre des finances et PDG d'ATOS à s'inquiéter de la bonne tenue de sa boîte du fait d'un rendu d'entretien individuel trop favorable à ses employés. — *Comment ça, je n'ai pas assez de mauvais ou il y en a qui se font passer pour des bons...* » Preuve, s'il en fallait, que l'esprit de nos économistes de talent inclut uniquement l'être humain comme un indice statistique.

Il y a pourtant 2 règles qui ne sont pas enseignées dans les cours de management et qui pourtant vaudraient le coup d'être connues et surveillées dans nos entreprises.

La loi de Murphy

Appelée aussi la loi de la tartine beurrée ou loi de l'emmerdement maximum, la loi de Murphy se décline ainsi : — *Rien ne se passe jamais comme on l'a prévu ; tout ce qui est susceptible de mal tourner, tournera mal au pire moment ; et quand tout va mal, c'est que ça va encore empirer.* »

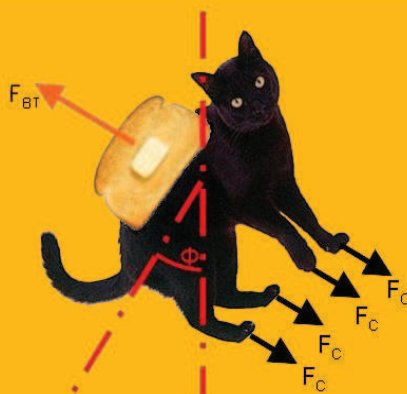
Concrètement, dans une entreprise, cela donne :

- > c'est quand vous faites la démonstration au client que le produit tombe en panne.
- > le seul moment où vous prenez une pause, ou que votre téléphone personnel sonne, est justement quand votre chef arrive.

DÉMONSTRATION

La tartine tombe toujours côté beurre (application de la loi de Murphy)
Le chat tombe toujours sur ces pattes (application de la loi féline)

Donc si vous lancez en l'air un chat muni d'une tartine beurrée sur le dos, ne pouvant à la fois obéir aux deux lois précédentes, il vole !



N'hésitez surtout pas à tenter l'expérience. Qu'importe qu'elle échoue et que le chat ne vole pas : toute tentative ratée de mettre en évidence la loi de Murphy est une mise en évidence de la loi de Murphy !

Le principe de Peter

« Un salarié compétent est promu à un poste supérieur jusqu'à ce qu'il se retrouve incompetent. »

Auquel peut se rajouter le principe de Dilbert : — *Les gens les moins compétents sont systématiquement affectés aux postes où ils risquent de causer le moins de dégâts : l'encadrement* » Voilà pour le chef qui vous casse les pieds.

Pour résumer, un très bon technicien peut évoluer jusqu'à un poste de management où il ne saura pas gérer un budget ni une équipe et donc

fera preuve d'incompétence. Le problème ensuite, du fait de l'échelle des valeurs construite sur le système hiérarchique des entreprises, sera de repositionner la personne à un nouveau rôle de technicien sans ressenti de déqualification. De plus, en cas d'incompatibilité avec le poste, le responsable qui a nommé la personne risque elle-même de se faire taxer d'incompétente pour avoir pris cette décision. Donc, on garde une personne incompetente à un poste important pour l'entreprise.

Notons que dans le cadre de la cooptation du dauphin par le dominant (applicable dans certaines structures politiques), nous pouvons tomber dans le travers analysé à travers l'histoire de l'oligarchie soviétique avant la fin de l'URSS, la **BETISOCRATIE** : Pour que son pouvoir ne soit pas contesté (éviter le coup d'état), un bon dirigeant s'entoure de collaborateurs d'intelligence et de capacité moindre que les siennes. Son second (le dauphin) fera de même et quand il remplacera le dirigeant d'origine, toute la pyramide remontera d'un cran, appliquant la règle de la *bétisocratie* à tous les niveaux jusqu'à la base au point d'atteindre un niveau d'incompétence globale qui paralyse le système.

Maintenant imaginons que si, par coup de chance, celui qui a atteint les plus hautes marches et doit prendre les décisions qui engagent l'avenir de votre entreprise, n'est pas encore touché par l'incompétence défini par le principe de Peter, court toutefois le risque de voir la loi de Murphy s'appliquer sur ses décisions majeures...

...BONNE CHANCE !

 Pascal Jourde

Industrie automobile : Où en est-on ?

Réduction de production, manque de liquidités, perspectives d'investissements revues à la baisse... voilà ce qu'entendent les salariés de l'automobile à longueur de journée.

L'industrie automobile est touchée de plein fouet par la crise financière internationale et le ralentissement économique ; PSA vient d'annoncer des mesures drastiques en matière de production. Renault s'en sort grâce à l'alliance et ses investissements à l'étranger.

Comme le montrent les chiffres de plusieurs études, la seule augmentation du prix du baril de pétrole implique, pour maintenir les taux de profit et la rémunération des actionnaires, le licenciement de 70 000 à 110 000 salariés dans l'industrie automobile française d'ici la fin de la décennie. PSA a déjà commencé...

Que fait le gouvernement ?

Le Ministre a présenté son plan : augmentation des bonus écologiques, investissement dans les voitures propres, dans les bornes de recharge, achats par l'Etat de voitures électriques et déblocage de 315 millions d'euros pour l'industrie automobile. En résumé, l'Etat propose le financement public du maintien des taux de profits de l'industrie automobile. C'est un manque de vue et de compréhension de la situation de la part du gouvernement.

En proposant les voitures écologiques, le gouvernement propose le modèle capitaliste que lui a vendu l'industrie automobile. La tension sur le marché automobile vient notamment de la mondialisation, de la concurrence libérale, d'un pétrole cher. Cette pression économique subie par les automobilistes limite fortement le renouvellement du parc automobile français. L'industrie automobile voit ses taux de profit et son

capital s'effondrer. Les voitures électriques par exemple ne changent absolument rien au modèle de la voiture individuelle. Elles ne font que déplacer le problème de la ressource pétrolière à celles nécessaires à la construction des batteries : plomb, lithium, métaux rares etc. Contrairement à la croyance populaire vendue par le capitalisme vert, si les énergies solaires, éoliennes, géothermiques etc. sont renouvelables, les supports de transformation de ces énergies (en ce qui nous concerne les batteries) ne le sont pas.

Craintes et sentiments des salariés Renault

La majorité d'entre eux ne se sent pas concernée sur le court terme par la remise en cause de son poste, ni par la perte de ses avantages. En revanche le gel potentiel des salaires les préoccupe, suivi par l'accroissement de la charge de travail et la démotivation des équipes. Cependant, une minorité non négligeable s'inquiète fortement de la pérennité de son emploi à court terme et de sa sous charge de travail actuelle. En effet, les salariés voient dès à présent une partie de leur travail partir à l'étranger.

Il est pour eux urgent de traiter le devenir de l'automobile. Ils considèrent que les constructeurs sont dans la surenchère (Carlos Ghosn sur Europe 1 : *-Si on a une année 2013 du même acabit que 2012 et que les perspectives 2014 ne sont pas meilleures, cela veut dire que nous devons nous adapter aux nouvelles conditions de marché, ça veut dire réduire sa production par rapport à la demande et s'interroger sur la possibilité pour Renault de fermer des sites en France*) autour de la crise et profitent de la situation pour nous faire accepter l'inacceptable en terme de flexibilité et de compétitivité de nos sites pour « sauver » l'industrie automobile au détriment d'une réflexion de fond sur la stratégie future.

Lorsqu'on leur parle du traitement de la crise par les médias, les salariés pensent qu'on entretient le mythe de la crise conjoncturelle liée à la crise financière de 2008. L'idée d'une crise conjoncturelle dédouane complètement les constructeurs et les équipementiers automobile de leurs responsabilités et leur évite par la même occasion de se poser des questions embarrassantes telles que : pourquoi les gens achètent-ils moins de voitures ? Les voitures sont-elles adaptées au marché ? Quelle est la voiture du futur ou plutôt quelle mobilité pour demain ?

Les syndicats montent également au front pour sauver l'emploi dans le secteur. Le livre « Renault en danger » aux éditions de l'Harmattan, fruit du collectif CFDT Renault, est d'ailleurs très bien perçu en ce sens par tous les acteurs sociaux, des salariés aux organisations syndicales sur le terrain qui abondent dans le même sens. Nécessité d'innover, d'inventer l'automobile de demain.

Les problèmes révélés par cette crise ne sont pas récents, tous ne datent pas de l'arrivée de Carlos Ghosn à la tête de Renault. Avant lui, privatisation, hauts salaires des dirigeants, mondialisation des implantations, développement de la gamme low cost... ont profondément transformés l'entreprise.

Depuis, une série de décisions et de laisser-faire du conseil d'administration ont placé l'Alliance Renault Nissan dans une situation de dépendance vis-à-vis de Carlos Ghosn : « il est indéboulonnable » dit-on. Des choix discutables ont exposé Renault au cyclone de la crise.

Les salariés partagent ce diagnostic de la CFDT Renault : stratégie commerciale et politique produits/services, stratégie industrielle, gouvernance et organisation, politique économique et financière, politique sociale : pour tous ces chantiers, les salariés et la

CFDT Renault font des propositions d'axes de progrès. Le danger, ce serait la résignation ou l'attentisme.

Les salariés Renault face à l'annonce PSA ?

Indignation et incompréhension d'une telle brutalité. Néanmoins, un rapport interne datant d'il y a cinq ans évoque ce qui se produit aujourd'hui. Beaucoup pensent que l'équilibre de la marque au losange est aussi précaire que PSA, rejoignant ici le diagnostic de « Renault en danger ! ». Ils espèrent que l'Etat, actionnaire principal, prenne toute sa responsabilité au conseil d'administration pour éviter le sort des collègues de PSA.

Une question revient souvent : un pays de 63 millions d'habitants a-t-il les moyens de garder deux grands constructeurs automobiles ? A long terme, ne serait-il pas préférable d'envisager une fusion avec Renault ? En Allemagne, se pose le problème de la survie d'Opel. En Suède, Saab ne sera bientôt plus qu'un souvenir.

Cette situation soulève de nombreuses questions, des inquiétudes sur l'avenir, et rejoint l'ambiance délétère que l'on observe plus largement dans la société française de cette rentrée morose.

En conclusion

Quelle mobilité pour demain ? est la question centrale aux débats, aux inquiétudes, aux espoirs et à l'avenir du secteur automobile. La réponse n'est pas singulière, elle est plurielle, et pas encore définie.

Comment concilier les enjeux écologiques, qui passent par une limitation du transport individuel, donc de la voiture, avec les enjeux économiques et la sauvegarde des emplois ? Des nouveaux comportements de consommation ne doivent pas être synonyme forcément de restructurations douloureuses. Ils devront aussi induire des mutations productives pour le monde de demain qui se naît sous nos yeux. Le tout est de savoir si cela se fera dans la douleur par

manque de vision ou convenablement grâce à l'anticipation ?

Seul un modèle de transition énergétique et écologique qui nous permettra de sortir de l'usage de la voiture individuelle peut être un modèle pérenne. Cela implique notamment que l'Etat planifie le développement des services de transport collectif, rouvre les gares de proximité, augmente le nombre de trains et de kilomètres de voies ferrées, y compris pour le tramway (aujourd'hui encore, la France compte moins de kilomètres de voies de tramway qu'avant-guerre !). Un autre aménagement du territoire est donc nécessaire pour sortir progressivement du « tout automobile ».

L'industrie automobile connaît une crise structurelle de grande ampleur au même titre que l'industrie sidérurgique des années 80. Il est illusoire de vouloir mettre un emplâtre sur une

jambe de bois. Il faut changer radicalement de paradigme et créer dès à présent les emplois de demain pour répondre aux enjeux environnementaux d'aujourd'hui.

L'état, plutôt que donner de l'argent aux actionnaires de l'industrie capitaliste automobile sans conditions, devrait reprendre la main et imposer une vision de planification écologique qui permettrait aux salariés de se reconverter facilement dans la construction de trams, de trains, de métros et de bus ainsi que dans une nouvelle filière industrielle de dépollution, de recyclage et de réutilisation des pièces. Mais cela implique du courage politique, une vision à long terme et un autre usage de l'argent public que celui de répondre à l'urgence imposée par la vision court-termiste du marché capitaliste.

 Jean-François NANDA

L'AVANTAGE AVEC LES 55
C'EST QUE TU AS PEU
D'AFFAIRES À EMPORTER.





Au moment où l'attention médiatico-politique se concentre sur la compétitivité des entreprises, au moment où Monsieur Louis GALLOIS remet son rapport au Président de la République sur ce même thème, il est apparu au SYMETAL CFDT SUD FRANCILIEN de délibérément poser un autre regard sur cette question.

De nouvelles organisations du travail

Depuis peu, nos entreprises ont mis en place dans le domaine de la recherche et du développement, des organisations du travail qui ont pour objectif de réduire au minimum les temps dits « morts ».

Ces nouvelles organisations du travail se répandent dans la partie productive de nos entreprises. Le *Lean*, pour ne pas le citer, est déjà en cours d'application dans nos usines de fabrication.

Scrum, kaban : Les méthodes Agile

Le lean management dans la métallurgie

Management : L'évaluation

Même si ces méthodes sont appelées avec des consonances agréables à l'oreille, comme Agile ou Lean, il n'en demeure pas moins que toutes ces organisations à flux tendu de ce type, entraîneront obligatoirement des conditions de travail qui se dégraderont encore et toujours plus : plus de stress, plus d'accidents, plus de suicides, voilà ce qui nous attend !

Une compétitivité toujours plus destructrice

Nous avons fait au Symétal le lien entre ces nouvelles organisations du travail et la compétitivité de l'entreprise. A travers ces outils, nos entreprises recherchent en permanence à réduire leur coûts au prix d'une dégradation des conditions de travail, de la qualité des produits finis, de nos rémunérations et de notre protection sociale. N'y a-t-il pas d'autres pistes à explorer, moins destructrices pour l'emploi, pour le salarié ?

Dans son rapport, monsieur Louis Gallois a parlé de « Choc ». Mais est-ce que ce choc ne retombera pas une fois de plus sur les salariés ?

Bonne lecture et bon débat...

Entretien annuel : Le leurre inutile

Travail : Le coût de la main d'œuvre

Compétitivité : Baisser le coût du travail ?

Scrum, kaban... : Les méthodes Agile

Introduction

Les méthodes Agile, car il faut bien parler de méthodes au pluriel, sont issues de recherches universitaires US sur l'optimisation des procédés et des organisations avec un objectif « client », tout comme le « lean management ». A la différence du « lean » plutôt dédié à la production de biens matériels comme les voitures (avec des techniques spécifiques de suivi et d'amélioration de la qualité), les méthodes Agile sont dédiées - et en principe plus adaptées - à la production de biens immatériels comme le logiciel et à la gestion.

Principes

Les méthodes Agile ont pour principes de valoriser les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils ; des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive ; la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle ; l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.

Tout en reconnaissant la valeur des seconds éléments, Agile privilégie les premiers. Ces principes semblent mieux tenir compte de l'aspect humain et de sa capacité d'adaptation, ce qui est en soi une bonne chose, mais on constate que l'on cherche aussi par le fait à appliquer dans les grandes entreprises des modes de fonctionnement de petites structures. C'est là qu'il faut être vigilant : la mobilité des personnels et les interactions multiples entre entités de ces grandes entreprises nécessitent des interfaces suffisamment formalisées donc écrites, pour pouvoir fonctionner dans les meilleures conditions.



Objectifs

Les objectifs sont pilotés par la satisfaction du client, qui est la plus haute priorité. Pour ce faire il faut :

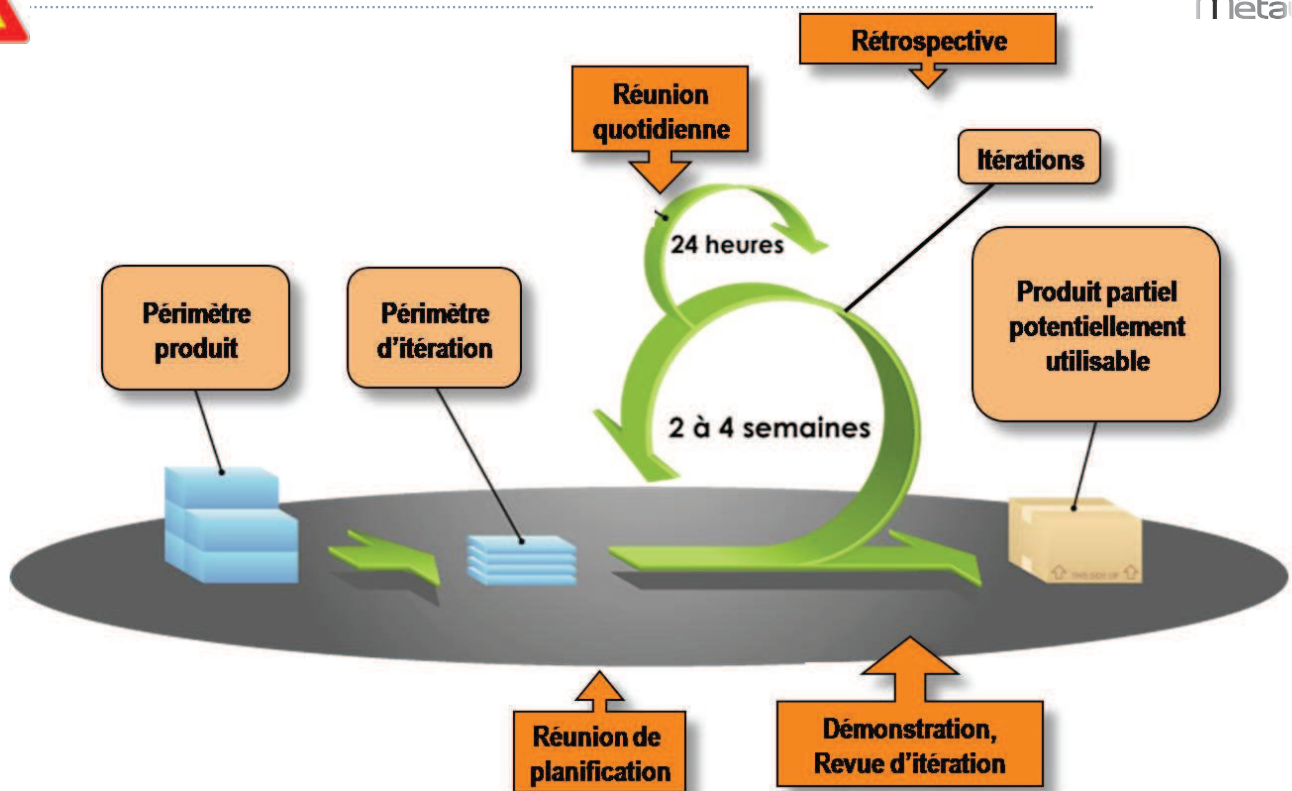
- > Livrer rapidement des fonctionnalités privilégiant la plus grande valeur ajoutée
- > Livrer selon un rythme régulier et constant avec des cycles les plus courts possibles
- > Viser constamment la minimisation de la quantité de travail inutile à tous les niveaux
- > Accueillir positivement les changements de besoins, même tard dans le projet
- > Un fonctionnement des équipes le plus possible responsabilisé et autonome avec des réunions périodiques sur l'amélioration de ses procédés
- > Privilégier la transmission d'informations en face à face à l'intérieur des équipes.

La responsabilisation des équipes est une bonne chose, mais on constate que les contraintes de régularité sont issues du taylorisme avec les risques psychosociaux que cela comporte, si les équipes sont sous-dimensionnées, ce qui est souvent la tendance actuelle. La dimension des équipes a aussi un très gros impact sur la capacité d'adaptation au changement et par voie de conséquence sur les RPS, surtout en cas de répétition excessive et mal contrôlée de telles situations.

Procédés généraux

Les idées à l'origine des procédés listés ci-dessous viennent d'experts Agile différents, d'où la complexité de leur mise en œuvre commune.

- > Faire de la conception et développement itératif, qui permet de mieux s'adapter au changement
- > Développement piloté par le test : le développeur travaille alternativement sur le développement des tests unitaires (automatisation) et le développement proprement dit
- > Intégration continue des livraisons itératives
- > Réunion « rétrospectives » d'amélioration :
 - Qu'est-ce qui a bien marché ?
 - Que devrions-nous faire différemment ou arrêter de faire ?
 - Qu'avons-nous appris ?
 - Que devons-nous approfondir (pour mieux comprendre et améliorer, notion d'itération sur les points sur lesquels on ne peut statuer dans la réunion courante)
- > Techniques diverses (plusieurs sources) de planning et d'estimation. Un exemple : écrire chaque besoin élémentaire sous forme « d'histoires ». Si l'estimation a été trop courte, l'histoire est coupée



en deux, si elle a été trop longue, on l'associe à une autre histoire...

On s'aperçoit ici que la pression risque de s'appliquer essentiellement sur le développeur qui prend en charge aussi le développement des tests unitaires, selon comment s'applique l'exigence des livraisons itératives.

SCRUM

Scrum (mêlée en anglais) est une approche légère et hautement itérative de type *Agile* qui est mise en œuvre à Alcatel-Lucent.

Ce n'est pas une méthode de développement complète, c'est plutôt un ensemble de pratiques de gestion de projet qui peuvent être utilisées conjointement avec diverses méthodologies logiciel. Les auteurs la définissent comme un cadre de travail à suivre par les équipes dans l'organisation de leur travail de développement logiciel.

Les principales caractéristiques sont :

Le **Scrum Master** responsable de la gestion des pratiques *scrum* dans une équipe

Le **Product Backlog** liste de toutes les fonctionnalités affaires (vue du client) et techniques, listées par

ordre de priorité

Le développement est fait par des équipes de 5 à 9 membres travaillant sur les différentes fonctionnalités du *Backlog*

Toute l'équipe travaille sur une itération d'un groupe de fonctionnalités pendant le temps imparti à cette activité appelée *sprint*

L'équipe crée son propre backlog ou découpe en sous-tâches des fonctionnalités à réaliser dans le *sprint*. Pendant le *sprint*, l'équipe tient tous les jours une réunion permettant de donner l'état d'avancement de la journée écoulée, identifier les obstacles et vérifier ce qui doit être fait le jour suivant. Tout sujet important ou bloquant est laissé à d'autres réunions.

Aucune personne extérieure ne peut changer l'étendue et la nature du travail à exécuter pendant un *sprint*.

Chaque *sprint* se termine par une réunion « *rétrospective* » (voir plus haut).

Cette méthode met bien en évidence l'exigence accrue de contrôle et le travail supplémentaire que cela représente : cette méthode ne peut en aucun cas justifier des effectifs en réduction sans risque d'explosion des RPS !

KANBAN

Cette méthode *Agile* a surtout été utilisée aux US chez Alcatel-Lucent.

Kanban est une méthode *Agile* de gestion de processus développement logiciel autour du concept d'imposer des limites sur les tâches en cours (*WIP* ou *Work In Progress*).

Les projets utilisent un tableau présentant l'avancement des tâches et leurs limites. Il montre aussi la capacité attendue de l'équipe à exécuter les tâches dans le planning global. Cette méthode a déjà montré des limites en particulier sur l'aspect collaboration à travers l'organisation. Elle ne fonctionne pas par itérations, elle est plus proche du *lean manufacturing*.

Conclusion

La tendance actuelle est à la réduction des coûts et, bien souvent, à celle des effectifs. C'est bien là que se situe le problème : les méthodes peuvent induire des optimisations de par leur application mais pas a priori. Il faut donc s'attendre à une montée forte des RPS, ce que nous constatons dans les chiffres récents sur Alcatel Vélizy.



Clean le Lean ?

Le Lean Management dans la Métallurgie

Définition du concept

Le Taylorisme était le modèle en cours jusqu'à la fin des années 1980. Il nécessitait de lourds investissements financiers et visait une production de masse standardisée. L'apparition du « Lean Manufacturing » est une approche qui voit plus loin que les coûts de production, en prenant en compte l'ensemble des coûts, y compris le poids des coûts des immobili-

sations (investissements, stocks) et des différents gaspillages dans tous les secteurs.

Le Lean se définit comme un ensemble de règles basées sur le management, d'outils et de comportements. C'est une démarche systématique, qui a pour but d'éliminer toutes les sources d'inefficacité et de gaspillage (coûts non créateurs de valeur). Sont aussi favorisés les flux de production,

la qualité et la réactivité (ou flexibilité c'est selon), grâce « à la participation de tous en progrès continu, ce sont les gens confrontés quotidiennement aux difficultés qui sont les plus à même de les résoudre ». Dernier point, les stocks sont réduits au minimum, remplacés par des salariés adaptables aux demandes des clients !

Cette philosophie est née dans les années 50 chez TOYOTA, revue et



corrigée au début des années 90 aux Etats-Unis. On trouve aujourd'hui sa déclinaison dans toutes les grandes entreprises avec plus ou moins de réussite : SPR et MONOZUKURI chez Renault, NWP (Nissan Way of Production) chez NISSAN ou Excellence Systèmes chez PCA.

Le principe est bien de développer un nouvel état d'esprit qui passe par exemple par de l'autocontrôle (qualité), tout en culpabilisant les collaborateurs en cas de non atteinte des objectifs assignés (coûts et délais). La maîtrise des flux doit permettre, en théorie, un travail ou une production, lissé et standardisé.

La principale critique de la démarche est la gestion des sous-effectifs comme source de productivité.

Le Lean Manufacturing renforce l'importance de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, souvent génératrices de coûts imprévus.

Par ailleurs, le Lean n'est pas un système capable de s'adapter à la moindre variation de la demande, comme le voudrait la légende, d'où d'inextricables contraintes de planification génératrices d'intensification du travail et d'utilisation de sous-traitance ou d'intérim comme variable d'ajustement... auxquels s'ajoutent des surcoûts que les *consultants spécialistes du changement* oublient dans leurs théories.

Par ailleurs, l'absence des organisations syndicales dans les cercles de réflexions au sein des entreprises ne facilite pas le recul nécessaire.

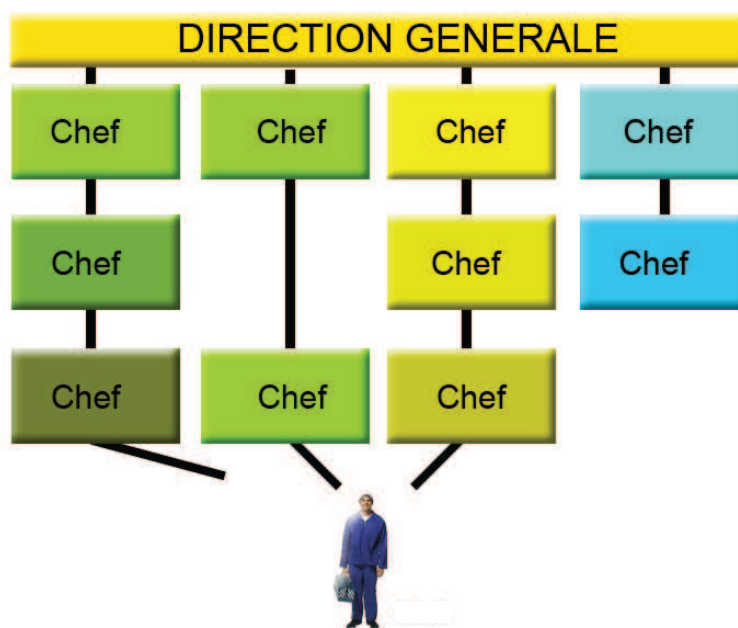
Pour quelles valeurs ?

La valeur humaine tend à disparaître au bénéfice de la valeur uniquement marchande dans le cadre d'une

vision à court terme purement économique.

La disparition de l'ascenseur social au sein-même des entreprises et de l'arrêt du développement de la polyvalence en est le signe le plus tangible !

Sommes-nous arrivés à l'air de l'entreprise jetable, du fait de l'utilisation du Lean comme outil uniquement basé sur la productivité ? La sociologie des entreprises a grandement évolué dans les deux dernières décennies. Des salariés vieillissants, pas nécessairement formés, cassés moralement et physiquement côtoient des salariés jeunes, individualistes, sans culture syndicale et prompts à s'user à vitesse accélérée.



Les personnes capables de tenir les postes les plus difficiles sont affectées une grande partie de leur temps sur ces postes difficiles (ils sont une ressource rare utilisée au maximum). Les projets visent à tirer davantage sur les ressources plutôt que de les gérer au plus juste.

Le *mode dégradé* devient le fonctionnement quotidien au regard du non respect des contraintes opératoires, du manque de temps et des temps de rendements synthétiques et/ou opérationnels qui régissent la vie des usines et des centres d'essais. Le déni, voir de « mensonge forcé », l'ab-

sence de discussion conflictuelle pour résoudre et parler des problèmes enclenchent des processus d'*activités contrariées* génératrices de stress et de mal être.

Tout est basé sur la théorie des flux ; les gains de productivité sont recherchés au cas par cas et créent des ruptures de flux (pour autant la fonction première du lean !). Tout ceci se faisant bien souvent dans l'anarchie totale sans s'occuper du maillon suivant dans la chaîne de production...

Au risque de froisser nos décideurs, il faut bien admettre que les constructeurs ne maîtrisent plus ces successions de tâches, car c'est bien le fournisseur qui assure la gestion des flux, en nourrissant l'usine avec les équipements nécessaires.

Alors que pouvons-nous défendre ? Quels indicateurs de qualité de vie au travail ? Quelles RSE ?

Une des pistes serait d'enclencher une recherche action sur le Lean afin de comprendre ce que vivent les acteurs de cette démarche mal maîtrisée...

Les États généraux de l'automobile ont inscrit le développement du Lean Manufacturing comme un des axes du pacte automobile. De nombreux consultants vendent depuis longtemps le *Lean Manufacturing* comme alternative aux plans sociaux de restauration de la compétitivité et aux délocalisations. Certains intègrent la problématique des conditions de travail (le bon geste, la bonne posture...) mais la mise en œuvre du Lean Manufacturing signifie bien des risques en la matière.

 Franck Daoût



Les nouveaux modes de Management : L' évaluation

Avant propos

Les relations au travail n'ont jamais été tendres mais c'est aujourd'hui de pire en pire. Toutes les catégories de salariés sont touchées quelle que soit la taille de l'entreprise. Par méconnaissance, mais aussi souvent par déni, les entreprises appliquent un management agressif et pathogène.

Introduction

Définir le Management n'est pas chose aisée. La plupart des auteurs en management ont donné leur définition. Le mot *management* est devenu très à la mode depuis une vingtaine d'années. Il est associé à de très nombreux substantifs : tout se *manage* ! On parle de management de la qualité, de management par la Qualité Totale, des processus, des risques, de projet, des hommes, de management stratégique, de l'environnement, et même de management de l'espace de travail. C'est plus tendance si l'on emploie l'anglais : TQM (Total Quality Management), BPM (Bu-

siness Processus Management). Le top du top est l'association au mot *système* : système de management de la qualité, système de management des risques, système de management intégré, etc.

Les techniques de management que nous appliquons actuellement sont importées des pays anglosaxons, mais leurs applications sont plus rudes en France ! En Grande-Bretagne, aux Etats-Unis, les relations professionnelles sont certes dures, mais il existe un véritable respect du travail effectué. Les managers demandent beaucoup aux salariés mais reconnaissent leurs efforts, ils accordent des primes. En France il n'y a pas cette reconnaissance. L'équilibre entre plaisir et souffrance n'existe pas. Notamment, les nouvelles techniques de management appliquées dans notre pays depuis le début des années 90, basées sur un modèle de management agressif à la fois pour le psychisme et le corps. Pour construire cette nouvelle façon de manager, on a introduit des notions issues de la psychanalyse et des sciences humaines.

A l'époque, les syndicats dubitatifs ont un peu regardé *passer le train* jugeant bourgeoises et inapplicables ces nouveautés managériales. Du coup, ils n'ont pas mis en place de ripostes efficaces à temps.

En parcourant les livres de management, on apprend aujourd'hui qu'il faut pratiquer un management musclé pour obtenir des résultats... La logique productiviste prime, et bon nombre de managers pensent encore qu'il faut mettre la pression sur les salariés pour obtenir une meilleure rentabilité. Les nouvelles technologies ont également accentué le phénomène. Avec les téléphones mobiles, les ordinateurs portables... nous pouvons être joignables n'importe où et n'importe quand. Nous emportons le bureau à la maison. Il n'y a plus aucune distance avec l'entreprise. Il n'y a plus de temps de pause pourtant nécessaires pour l'intégrité psychique et physique des salariés.

Je n'aborderai pas ici le *Lean management*, par ailleurs décrit dans ces pages.



Évalués, notés, cotés

Plébiscité par les entreprises (elles sont 77 % à y recourir dans le privé), l'entretien d'évaluation annuel est de plus en plus décrié par les salariés. Principaux griefs retenus : son manque d'objectivité et son opacité, la non-pertinence des critères retenus, leur manque de transparence, la possibilité de mettre en concurrence des collaborateurs via des échelles de performance (ranking), ou encore la prise en compte d'indicateurs dits comportementaux. Par ailleurs cette évaluation est devenue un réel facteur de risque psychosocial. Si cette évaluation est un droit pour l'employeur elle est aussi source d'obligations, notamment une obligation générale d'adaptation des salariés à leur poste de travail (C. trav., art. L.6321-1). Cette pratique est strictement encadrée car elle peut avoir des incidences directes sur le contrat de travail et sur la situation des salariés au sein de l'entreprise. En pratique, les employeurs cherchent à évaluer au-delà de la stricte aptitude professionnelle des salariés leur efficacité, leurs performances (notamment l'atteinte des objectifs fixés). Le champ de l'évaluation est donc plus vaste que ne le laisseraient supposer les termes de la loi, ce qui présente des risques de dérive, en cas de prise en compte de critères purement subjectifs, discriminatoires, ou bien liés à la vie privée des salariés.

Petit précis grammatical

En français, il ne convient pas d'utiliser le terme de *management* pour désigner des personnes ou groupe de personnes ayant les responsabilités et les pouvoirs nécessaires pour la conduite et la maîtrise d'un organisme. Il est préférable de lui substituer le terme d'*encadrement* ou de *direction*.

Et puis c'est moins pédant !

L'évaluation n'est pas qu'un outil de management au service des employeurs, contrairement à l'usage qui en est fait.

Un dispositif d'évaluation annuelle des salariés, qui s'appuie sur des critères permettant une évaluation objective et contradictoire à partir d'informations qui présentent un lien direct et nécessaire avec l'évaluation des aptitudes professionnelles, les critères doivent être objectifs et fixés avec le salarié. Cependant, les dispositifs d'évaluation des salariés se complexifient et engendrent des contentieux de plus en plus nombreux. Il est parfois difficile de définir si ce qui est évalué est bien lié aux aptitudes professionnelles ou empiètent sur des dimensions plus personnelles, voire privées.

Évaluation des performances

Ce critère de management utilisé dans bon nombre d'entreprises porte son lot de perversité. En effet, il dévoile les tendances autoritaires de certains dirigeants, qui exploitent ces règles de performances en un outil de gestion du personnel. Le système dit *Prime de Rendement Individuelle* (principalement attribuée aux cadres) qui va théoriquement de pair avec la *bonne performance* en est l'exemple. C'est un système où l'effort n'est ni mesuré ni quantifié. Il est donc source d'arbitraire, de mécontentement et de conflits.

Évaluation par objectifs ou par compétences ?

Le problème de ce type d'évaluation est la confusion entre l'évaluation par items/objectifs et l'évaluation par compétences. Bien sûr dans la pratique, elles fonctionnent de manière quasi-identique. La différence se tient sur ce que l'on évalue.

Un objectif est un but à atteindre, il y a donc une notion de cheminement, puis d'achèvement ou de résultat. Résultat que l'on ne peut pas atteindre en parlant de compétence. De plus, un objectif est précis, et par conséquent, on suit les jalons qui conduisent à sa validation. Cette validation est pon-

tuée par des situations, le jugement, que l'on a, porte sur les faits et non sur l'avenir d'un potentiel de compétences que le salarié peut acquérir. L'objectif est atteint ou pas, mais on ne peut juger de compétences ! Évaluer par compétences repose uniquement sur de nombreuses mises en situation qui permettent de mettre au jour des compétences acquises ou contestées. La différence entre compétence et objectif reste ardue. Et, ce n'est pas parce que la dite compétence n'est pas entièrement acquise à l'instant T qu'elle ne le sera pas à T+X, mais l'évaluation restera figée à l'instant T, jusqu'à la prochaine, mettant ainsi le collaborateur sous pression. Le point commun entre les objectifs non atteints ou les compétences non acquises restent l'échec. Il est figé et souligné, la possibilité d'évoluer en devient anxiogène.

L'évaluation à 360 degrés

Le 360° est une technique d'évaluation qui consiste à faire évaluer un salarié par un ensemble de personnes de son entourage qui collaborent avec lui. L'objectif est de faire dresser par ce jury un bilan des pratiques du salarié et d'établir une liste des compétences qu'il doit développer.

L'évaluation 360° n'est pas anxiogène en soit : c'est la façon de la concevoir, la finalité qu'elle poursuit, ses modalités d'application et surtout le contexte dans lequel ce type d'évaluation est mise en place qui sont susceptibles d'être anxiogènes. En soit le principe est très utile, car on a très rarement l'occasion de confronter ces regards sur son mode de fonctionnement professionnel. C'est une occasion de progresser dans son métier, grâce à un niveau d'observation et d'évaluation plus riche et plus spontané que le simple test ou bilan de compétences. Les items qui touchent aux Savoir (Connaissances) et Savoir faire et leur conditions d'application ne posent en général pas problèmes et ne sous-entendent pas de remise en cause personnelle et profonde. Cependant, en matière de mise en place d'une évaluation à 360° dans l'entreprise, les risques de dérives sont multiples et il s'agit de se méfier



de certains dangers connus et évités. Un bon nombre d'outils d'évaluation à 360°, dans la formulation des items, remettent en cause la personnalité, la moralité, les valeurs des professionnels évalués. Par exemple, toutes les formulations qui peuvent apporter des réponses subjectives susceptibles d'entraîner la remise en cause de la personnalité de l'évalué et d'être vécues comme anxiogènes comme les Compétences Relationnelles, comportementales, etc.

Une évaluation à 360° est surtout et avant tout un instrument de progrès et de développement. L'analyse et la restitution ne doivent pas se contenter d'entériner une situation, mais proposer des pistes de progrès et un plan de perfectionnement en restant attentif aux possibles dérives anxiogènes, réelles, de cette pratique.

Évaluation par la méthode du Ranking

Une fois encore cette méthode venue des Etats-Unis, le ranking, est une pratique managériale qui tend à évaluer puis classer les collaborateurs afin d'éliminer les moins performants.

A partir des entretiens annuels d'évaluation, les managers doivent classer leurs collaborateurs en plusieurs catégories. Pour ce faire, plusieurs données peuvent être utilisées, dont les résultats des dits entretiens.

Si l'on met en exergue les catégories les plus significatives, on retrouve toujours :

Les hauts potentiels. Ce sont les collaborateurs les mieux notés, compte tenu des résultats qu'ils obtiennent en dépassant largement les objectifs fixés.

Les médians. Ceux-ci atteignent tout ou partie de leurs objectifs, sans pour autant les dépasser.

Les faibles contributeurs. Enfin, en bout de chaîne, se trouvent ceux dont la performance, le comportement et l'incidence sur le résultat de l'équipe ne sont pas satisfaisants.

Ce classement implique généralement le déclenchement du pro-

gramme *Managing Low performance*, aussi dénommé : procédure de mise en garde. Celle-ci se concrétise par plusieurs entretiens de cadrage pour fixer à chaque collaborateur concerné des objectifs d'amélioration de ses points faibles et... lui indiquer le risque probable d'une *séparation* ; en clair : vous allez être viré !

Ce classement forcé, selon une répartition statistique préalable, est illicite. Pourtant, cette évaluation de culture américaine (« rank & yank » ou « classer et virer » !) se propage. Le recours exclusif à la notation masque la complexité du travail et ignore l'effort réel. Le technicien ou le cadre est incité à se limiter aux seuls objectifs mesurés. Avec des quotas imposés, les entreprises éliminent les « lows performers » et utilisent cette méthode pour ajuster la masse salariale. Enfin, le ranking réduit la performance de l'entreprise. Il renforce les comportements de compétition indi-

Entretien d'évaluation d'un élu

L'activité syndicale ou le mandat ne peuvent être évoqués (Cour Cassation 23 mars 2011). L'impact de l'activité syndicale ou du mandat sur la vie professionnelle du salarié, ne doit pas être évoqué au cours de l'évaluation annuelle (en l'espèce), sauf s'il s'agit d'appliquer un accord collectif qui vise à assurer un traitement neutre ou à valoriser l'exercice des mandats.

viduelle et encourage des conduites déloyales. Il détruit la coopération et la convivialité.

Une évaluation qui reconnaît et implique

La CFDT ne conteste pas le principe de l'évaluation du travail, étant très attachée à son corollaire : la reconnaissance. Mais il faut sortir de la gestion purement comptable ! La CFDT se bat contre toute forme

d'évaluation non objective ayant pour finalité ou conséquence l'exclusion, voire la discrimination de certains salariés. Une évaluation efficace doit lier contribution et rétribution et favoriser l'amélioration des performances collectives et individuelles. La dérive des systèmes d'évaluation vers des critères personnels et comportementaux devient flagrante. Ces évaluations subjectives créent une pression psychologique. Les évaluations basées sur des valeurs par leur caractère flou et subjectif sont illégales. Elles reposent sur le comportement des salariés et non sur leur travail. L'évaluation comportementale doit se limiter à justifier en quoi, explicitement et rationnellement, tel comportement nuit ou favorise la performance d'un collectif de travail ou la valeur ajoutée produite. Il y a besoin de coopération plutôt que de compétition.

Revendications CFDT pour une évaluation qui reconnaît et implique

- 1. Pour une évaluation stimulante et motivante**
Évaluer le travail ne veut pas dire classer et exclure.
- 2. Pour la transparence**
Chaque salarié a droit à la communication des données utilisées pour prendre une décision à son égard. La confidentialité à l'égard des tiers n'est pas opposable aux intéressés.
- 3. Pour plus de collectif afin de corriger les excès d'individualisation**
Débattre, analyser et définir : la contribution collective, la part invisible du travail, les critères objectifs d'évaluations et l'équipement nécessaire aux individus pour bien faire leur travail.
- 4. Pour des entretiens professionnels**
Pour parler organisation, charge de travail et projet professionnel. Permettre de sortir du tout-individu ne signifie pas ignorer l'individu.
- 5. Pour l'application des règles légales**
L'évaluation doit se fonder sur des



critères connus, précis, objectifs et réalistes. Ils doivent être imputables au salarié, en excluant toute cause liée à sa santé, à l'entreprise ou à une conjoncture économique défavorable. Ces critères sont modifiés en cas d'aléas.

Conclusion

Un grand malentendu de la reconnaissance au travail subsiste entre collaborateurs et managers. Une partie des managers pense que leurs équipes attendent de la reconnaissance sous forme de primes ou de promotions. Pourtant, les collaborateurs attendraient davantage des signes de reconnaissance plus simples et quotidiens : une marque de confiance, ne pas être ignoré, être considéré, recevoir des retours constructifs... Les managers semblent ignorer qu'il suffit souvent de peu et à moindre frais pour donner la reconnaissance attendue et entretenir la motivation des collaborateurs ! Les managers doivent se recentrer sur l'humain et privilégier un engagement collectif. L'isolement des individus dans le travail est générateur de souffrance. A ce titre, la présence de collectifs de travail dans les entreprises est essentielle face aux RPS. Un collectif de travail réunit des individus appartenant à une communauté d'intérêt, adoptant des règles de travail communes et mettant en place des régulations collectives de l'activité. De ce fait, le collectif de travail joue un rôle important d'intégration dans le travail. Il aide les individus à se repérer dans une organisation, à y trouver une place, à gérer plus collectivement leur santé.

Il faut admettre que l'humain n'est pas une réelle préoccupation dans l'obtention de la performance dans les entreprises, grandes ou petites. L'injonction fait trop souvent office de management. L'échange est inexistant ou largement insuffisant. Le développement de la personne est toujours géré dans l'urgence, trop souvent quand il est trop tard, et malheureusement, le passé récent le démontre, à l'issue de drames.

L'entreprise est à un tournant déci-

Pour mieux comprendre

La **compétitivité économique** est une notion économique qui s'applique à une entreprise, un secteur économique, ou un territoire (pays, bassin économique...). Elle désigne la capacité d'une telle entité à fournir et vendre durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence.

Ce terme est passé dans le langage courant avec une acception très large et quelque peu vague, pour évoquer la capacité à réussir économiquement dans un environnement concurrentiel, en innovant, en croissant, en réalisant du bénéfice, etc.

La **compétitivité-coût** est la compétitivité qui est liée aux coûts de production : coût du travail et coût du capital...

La **compétitivité-prix** est une des formes de compétitivité qu'une entreprise peut choisir d'utiliser pour vendre plus. Elle repose sur la diminution du prix des biens ou services

qu'elle produit, pour lui permettre d'écouler plus vite et plus facilement ses stocks de marchandise.

Par exemple une parité euro/dollar élevée défavorise la compétitivité-prix à l'exportation des entreprises de l'Union européenne.

La **compétitivité hors-prix** est une forme de compétitivité moins visible que le prix de vente, mais qui joue un rôle important dans la rentabilité d'une entreprise.

Elle repose sur la capacité d'innovation et l'amélioration constante de la productivité et de la qualité. Cette forme de compétitivité entraîne généralement une hausse des prix de vente des biens ou services de l'entreprise, mais incite les consommateurs désireux d'une meilleure qualité, qui veulent « monter en gamme », à acheter ses produits. En général, le taux de marge est plus élevé pour les produits les plus coûteux. L'innovation nécessite des coûts de recherche et la protection de la propriété intellectuelle.

sif aujourd'hui et requiert de la part de ses collaborateurs et en particulier de ses managers, DRH, Médecins du travail et représentants du personnel, de nouveaux savoir être et de nouvelles compétences. Il faut sortir des mauvais rapports sociaux où le patron est fatalement un pervers et le salarié obligatoirement un tire-au-flanc. Sortir de la caricature qui voudrait cantonner les syndicalistes dans le champ de la contestation stérile car nous avons toujours fait la preuve de notre volonté de participer positivement à l'adaptation des entreprises et aux évolutions des organisations. Il est nécessaire d'introduire dans les écoles de management des modules de formation parlant de la souffrance au travail. Cela permettrait aux futurs managers de mieux faire le lien entre la souffrance et les techniques de management. Il faut aussi que les salariés parlent. Les patrons ne sont ni psychologues ni ergonomes, il est

nécessaire de leur expliquer ce qui pose problème dans une organisation. A ce titre, les chefs d'entreprises ne doivent pas percevoir l'inspection du travail, la médecine du travail et les partenaires sociaux comme une source d'ennuis car elle peut les aider à résoudre certaines problématiques et améliorer les conditions de travail. Enfin, lorsque la situation au travail se dégrade, il ne faut pas que les salariés essaient de tenir. Il faut consulter et ne pas avoir peur de l'arrêt de travail.

 Thierry Saintot



Entretien annuel : Le leurre inutile

La valeur travail est une substance que la lecture d'un protocole ne peut comprendre. La notation en est son drame.

Les directions des entreprises sont convaincues des vertus de l'évaluation associée à des objectifs individuels. Une espèce de faux semblant décalé de la réalité de terrain utilisé à tort pour tenter d'imposer à tous les niveaux de collaborateurs un chemin de productivisme aveugle, qui loin d'ouvrir des perspectives favorables, lamine l'humain. Cet outil me semble d'un autre âge, qui derrière les belles phrases surannées portant aux nues la responsabilisation et l'aptitude à l'autonomie, n'engendre qu'asservissement et appauvrissement intellectuel.

Ce fameux entretien devrait indiquer en son en-tête le vieil adage « *diviser pour mieux régner* », car à l'opposé du collectif, il individualise

à outrance le salarié. L'évaluation individualisée des performances est la plus délétère de toutes, car elle contient une part d'arbitraire évidente. Ces rencontres bilatérales tentent de gommer un management réducteur qui favorise l'individualisme et l'isolement.

L'évaluation des compétences « dérive inévitablement vers l'évaluation de la personne » et s'éloigne d'autant de l'évaluation du travail proprement dit, évinçant la réalité des problématiques quotidiennes du terrain. Le savoir-faire, les copinages et autres « systèmes D », bref, les « hors process », sont le lot journalier du collaborateur qui veut remplir correctement sa mission. Ces pratiques incontournables sont bien réelles, mais ne peuvent en aucun cas être évaluées. Tout le monde le sait, si les consignes, les processus et autres protocoles étaient strictement respectés, la machine se bloquerait, le sala-

rié risquant même d'être accusé de faire du zèle ! Pourtant l'évaluation se joue sur des éléments soi-disant factuels, quantifiés et qualitativement comparables. Nous sommes en plein anachronisme.

Mais alors que faire ? Et bien, il suffirait d'accorder à chaque unité de travail, à chaque équipe, un peu de temps (pas beaucoup plus que celui consacré à l'évaluation) et un lieu, pour que chaque salarié puisse échanger sur son travail, ses difficultés et les moyens d'y faire face. L'encadrement retrouverait son rôle de management des équipes et de facilitateur du travail et ainsi améliorer la qualité. Une vraie démarche « gagnant / gagnant ».

L'évaluation serait alors collectivement appréciée, les cadres seraient apaisés et les collaborateurs réconfortés d'intégrer une véritable équipe.



La fin de l'évaluation individuelle serait une véritable avancée en terme de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Pour aboutir, il est nécessaire que les gouvernances d'entreprise, les RH et les lignes hiérarchiques s'entourent des médecins du travail et de l'ensemble des acteurs sociaux pour réfléchir et refonder un management et une organisation du travail non pas basés uniquement sur le productivisme et ses profits, mais qui tiennent compte de la dimension humaine.

Pour un changement des modes de management

L'organisation du travail et ses modes de management actuels sont la cause de nombreuses difficultés. Le manque de reconnaissance individuelle est chronique et génère de la souffrance au travail. Les managers, à tous niveaux, sont enfermés dans un système ultra rigide de fonctionnement qui nuit à un fonctionnement correct des équipes. A tous les niveaux hiérarchiques, les salariés subissent des pressions quotidiennes induites par la politique de pilotage et ses indicateurs de performances, sans pouvoir assumer leur charge, faute de ressource adéquate. Les différents diagnostics établis dans les grandes entreprises, à la suite des suicides, ont mis en évidence la nécessité d'identifier des facteurs organisationnels pervers. Des militants de la CFDT, épaulés par des chercheurs et des ergonomes du travail, ont questionné en profondeur encadrement et salariés. De nombreuses sources d'incertitudes et d'inquiétudes ont été identifiées. Notamment la pérennité et l'évolution des activités posent question. Crise aidant, le manque de visibilité long terme, l'érosion des prestations extérieures, les nouveaux paysages de l'équilibre charge / ressource conduisent à des angoisses et des questionnements légitimes. Enfin, l'incapacité de l'entreprise à maîtriser la charge réelle du travail « gris » et l'insuffisante reconnaissance de la mobilisation des compétences favorise les appréhensions et les craintes de l'ensemble des collaborateurs.

Manager autrement que par les Objectifs

Les grands groupes en général, comme par exemple la téléphonie ou les industries de l'automobile, se sont orientés sur un mode de management basé exclusivement sur les objectifs et la primauté des indicateurs, quels qu'en soient le coût pour l'entreprise, et les dommages collatéraux subis par les salariés happés par la bousculade de la charge. Le principe d'un suivi factuel des activités et des résultats est bafoué et masque toute visibilité d'une trajectoire tendant vers l'objectif. Car, quand la pression s'exerce à tous les niveaux de l'entreprise afin que les fameux indicateurs convergent systématiquement au vert, cela conduit implicitement à désavouer les réalités quotidiennes du terrain.

La documentation des indicateurs a un effet pervers, car elle induit une surcharge de travail. Il en résulte pour les collaborateurs et les managers de proximité un surcroît d'activité chronophage dont le seul but est de justifier des résultats corrélant le niveau de l'indicateur. L'activité réelle du travail est ainsi escamotée. Cette politique de management par les objectifs est perçue par les cadres comme néfaste au résultat global de l'entreprise. Etouffés par les indicateurs, les managers délaissent leurs équipes et les contacts de terrain. Certains collaborateurs pratiquent l'obéissance passive sans comprendre les véritables enjeux de leur mission. Le gâchis ressenti dans l'utilisation des ressources et de leurs compétences, ainsi que l'inefficacité des services Ressources Humaines est grand. Parallèlement, il subsiste quelques managers zélés, adeptes du pilotage par le stress qui acculent les salariés dans un schéma de compétition interne. Le management voulu soit-disant participatif devient alors directif et critique. Des situations de souffrance et de mal être au travail s'installent rapidement, avec les dégâts potentiels que l'on connaît sur la santé des personnes.

L'ère du Top-down et du Bottom-Up

Ce pilotage exclusif par les objectifs favorise un management du haut vers le bas (*top-down*), sans réelle possibilité de faire remonter (*bottom-up*) les réalités du terrain. Filtré, le fameux bottom-up s'évanouit et le salarié et ses problèmes de terrain laissés pour compte. Les objectifs ainsi déclinés verticalement (pour ne pas dire imposés), occultent l'implication des personnels et des nombreuses difficultés rencontrées sur le terrain. L'encouragement de la performance individuelle tue dans l'œuf la performance collective et dessert, in fine, la performance globale de l'entreprise.

Le N+1 ou le syndrome du marteau et de l'enclume

Les chefs directs (N+1) ont le sentiment d'être des « éponges ». Ils tiennent le rôle délicat d'absorber les chocs et les contraintes imposées par leurs hiérarchies, et se doivent de répondre aux demandes et aux interrogations de leurs équipes. Ils se trouvent entre le marteau et l'enclume, impuissants et seuls, démunis pour certains d'une formation sérieuse au management et tracassés de surcroît par des problèmes administratifs. Leur niveau de frustration peu à peu s'exacerbe et leur motivation s'évapore. Leur mal être aussi.

Manager par les réalités du terrain

Le travail des équipes de terrain nécessite de conserver un ancrage fort avec les réalités du quotidien. En donnant du sens au travail, les coopérations se tissent et donnent de la visibilité sur les objectifs essentiels. Manager suppose donc de travailler au plus près des interfaces des métiers et des organisations. L'évidence d'arbitrages incontournables implique parfois de sortir des objectifs, de travailler en marge du processus établi. Il devient nécessaire, urgent même, de trouver d'autres façons de fixer les objectifs.



Manager par les valeurs et les compétences

L'entreprise s'attache à ce que les comportements des managers et des collaborateurs soient conformes à une certaine éthique tout en préservant « l'excellence » envers les clients. Dans certaine boîtes, l'esprit d'équipe est encouragé. Mais ces valeurs ne constituent pas un socle tangible de management car la priorité est à l'obtention des résultats à court terme et de la tenue des objectifs individuels. Par ailleurs, hormis quelques opérations ponctuelles, les « Ressources Humaines » sont dévalorisées, leur mission initiale étant détournée. L'encadrement peine à valoriser les collaborateurs car le sens du travail des équipes reste flou. Le produit de ces incertitudes est pointé par les experts des cabinets d'expertises qui notent : « la moitié des salariés estiment aller au travail avec moins d'enthousiasme qu'avant », et « ressentent une frustration de ne pas pouvoir faire leur travail correctement ». Il faut tendre vers un management par la reconnaissance des compétences et non pas par la classique conduite d'adaptation des compétences aux exigences requises par le poste occupé, ou encore, par l'adaptation des aptitudes en fonction du contexte concurrentiel des marchés. Il faut une intégration du parcours professionnel dès le début de carrière avec, par exemple, une appropriation réelle et suivie de l'outil GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences), outil porté et négocié par la CFDT. La non reconnaissance professionnelle ressentie par les salariés déprécie les compétences et les savoir-faire. La valeur travail ainsi désavouée larve les initiatives, étouffées par la seule reconnaissance qui vaille, celle d'avoir atteint les intangibles objectifs fixés. Les managers doivent comprendre, qu'au final, c'est la performance de l'entreprise qui est altérée. Quant à la reconnaissance matérielle et les légendaires rallonges, les dispositifs internes de promotion et d'évolution de carrières ont été laminés au profit de la prépondérance donnée aux formations issues des grandes écoles. Ce sys-

tème discriminatoire entame peu à peu les relations de travail de la population cadre. Conjointement à la façon dont sont fixés les objectifs, l'absence de management par les compétences concourt à sous évaluer le travail réel. Les tâches obscures et imprévues, les mauvaises répartitions de charge de travail sont sous évaluées. Accumulées, ces « tracasseries » du quotidien deviennent pesantes puis douloureuses à porter. Des situations tendues sont purement ignorées et des collaborateurs anonymes, souffrant de mal-être au travail, sont en danger. Les risques psychosociaux qui en découlent sont avérés.

doit se retrouver dans la fixation des objectifs et l'évaluation des résultats. Elle doit encourager la transversalité, la coopération au sein des équipes et entre les différentes entités. Elle doit redonner du pouvoir en bas de la hiérarchie, à celles et ceux qui savent apprécier l'utile et le nécessaire dans l'activité de travail. Elle doit enfin être génératrice de cohésion sociale et d'émancipation. Conséquence de la complexité des organisations de travail il ne peut être défini d'objectifs sans prendre en compte leurs éventuels effets pervers. C'est pourquoi il serait plus que souhaitable qu'une démarche d'analyse des objectifs soit



En Conclusion

Les carences du management de l'entreprise, dans ses relations professionnelles et dans l'animation des équipes prennent d'autant plus d'acuité dans un contexte économique difficile et une visibilité long terme floue. Le système de management de l'entreprise doit donner la possibilité aux managers de proximité d'adapter leurs propres pratiques dans un cadre de valeurs définies, qui réaffirme la valeur des Ressources Humaines. Cette autonomie encadrée est à redéfinir et

mise en place suivant une approche systémique. Pour un objectif fixé par l'entreprise il s'agirait de prendre l'avis des professionnels issus des conditions de travail et de la médecine du travail, des ressources humaines, accompagnés des opérationnels techniques et financiers, sans oublier les partenaires sociaux.

Pour la CFDT il est temps de replacer la valeur humaine au plus haut niveau des entreprises !

Thierry Saintot



Travail :

Le coût de la main d'œuvre

Le coût de la main-d'œuvre, parfois appelé coût du travail, est le coût total payé par les entreprises pour rémunérer le facteur de production travail. C'est le coût total supporté par l'employeur pour l'emploi de main-d'œuvre.

Le coût de la main-d'œuvre est une notion très proche mais un peu plus large que celle de la rémunération des salariés utilisée en comptabilité nationale. Le coût de la main-d'œuvre inclut la presque-totalité des composantes de la rémunération des salariés :

> les rémunérations en espèces et en nature que les employeurs versent à leurs salariés en paiement du travail accompli par ces derniers, salaires et traitements nets que les employés touchent effectivement

> les services sociaux dont les salariés peuvent bénéficier librement et individuellement comme les cantines et les services assimilés, les installations des services de caractère éducatif, culturel, sportif ou récréatif, les centres de vacances destinés exclusivement aux employés, les contributions aux mutuelles de crédit et le coût des services connexes dont bénéficient les travailleurs, et divers autres postes tels que les vêtements de travail portés en dehors du lieu de travail, les frais de transport des travailleurs entre le domicile et le lieu de travail à la charge de l'employeur, etc.

> les cotisations sociales

- Salariales (additionnées aux salaires nets, elles sont égales au salaire brut).

- Patronales imputées à la charge des employeurs.

Mais le coût de la main-d'œuvre n'inclut pas les jetons de présence des administrateurs, qui font partie de la rémunération des salariés.

Par contre, le coût de la main-d'œuvre comprend également le coût pour l'employeur du recrutement et de la formation professionnelle ainsi que certains biens et services destinés au personnel ne faisant pas partie de la rémunération des salariés mais

des consommations intermédiaires des entreprises, et les impôts basés sur l'emploi ou sur les bordereaux de salaires qui peuvent être considérés comme coûts de main-d'œuvre, après déduction de tous abattements ou allocations accordés par l'État.

Le coût de la main-d'œuvre, tout comme la rémunération des salariés, exclut les dépenses engagées par l'employeur, telles que les frais d'aménagement du lieu de travail, les examens médicaux, les activités sportives et autres activités de loisirs, ainsi que le remboursement par l'employeur des dépenses supportées par son personnel pour l'achat de vêtements et d'outils de travail.

Le coût de la main-d'œuvre est plus large que la masse salariale qui correspond à la somme des salaires bruts hors cotisations patronales.

Le ratio obtenu par division du coût total d'un objet fabriqué par le coût de la main-d'œuvre est la productivité du travail.

La France a une productivité supérieure aux USA et supérieure à l'Allemagne bien que le temps de travail par salarié y soit plus faible. Comment expliquer ce paradoxe ? Il faut chercher l'explication dans une vieille loi économique datant de Ricardo, appelée *loi des rendements décroissants*.

Ricardo a établi son raisonnement non sur le travail mais sur un autre facteur de production : la terre. Il expliquait que la croissance économique nécessite en permanence la mise en exploitation de nouvelles terres agricoles pour nourrir les travailleurs. Or les terres nouvelles, laissées en friche jusque-là (terrains en pente, difficile d'accès, peu productifs etc.), sont caractérisées par des rendements moindres. La croissance économique rencontre donc tôt ou tard une limite physique : c'est l'état stationnaire.

Appliquons maintenant la méthode

(mais non le résultat) de Ricardo au facteur travail. L'idée est que plus on travaille longtemps, moins l'heure de travail supplémentaire est efficace (fatigue, stress...). Exemple :

Heures	Production
1	100
2	100
3	98
4	96
5	93
6	90
7	85
8	82
9	78
10	73

La première heure, ce travailleur produit 100. La 8ème heure, il ne produit plus que 82. S'il travaille 8 heures par jour (hypothèse française), sa production totale est de 744, soit une productivité horaire de 93 (744/8h). S'il travaille 10 heures par jour (hypothèse américaine), sa production totale est de 895, soit une productivité horaire de 89,5 (895/10h). On peut effectivement dire que le travailleur américain travaille plus dans la journée, mais en divisant par le nombre d'heures travaillées il est moins productif que le salarié français.

Tout se base sur l'idée que la dernière heure travaillée est aussi la moins productive. Or comme les Américains ont une durée quotidienne de travail plus longue, la productivité annuelle par tête en France est inférieure à celle des Etats-Unis, car le taux d'emploi y est moindre.

Le taux d'emploi est la proportion de personnes disposant d'un emploi parmi celles en âge de travailler (15 à 64 ans). Le taux d'emploi reflète la capacité d'une économie à utiliser ses ressources en main-d'œuvre.



Le choc de la compétitivité : Baisser le coût du travail ?

Ce document analyse l'hypothèse d'un coût du travail excessif qui obérerait la compétitivité de la France. Elle montre les incohérences de cette hypothèse. En particulier, le niveau record des dividendes versés par les sociétés non financières en 2011 ne permet pas de valider une insuffisance générale de marge des entreprises françaises.

Une partie des incohérences peut être résolue. Ainsi, les statistiques ECMO d'Eurostat sur le coût de la main d'œuvre surestiment l'inflation salariale en France depuis le début du siècle. Les données sur les échanges de la France singulièrement avec l'Allemagne doivent tenir compte de l'optimisation fiscale des multinationales induite par l'effondrement chez nombre des partenaires de la France des taux d'IS. D'autres diagnostics sur la compétitivité française et donc des pistes politiques alternatives sont esquissés.

La France, dont la balance commerciale de biens était équilibrée au début du siècle a accusé un déficit de 70 milliards d'euros en 2011 dont le

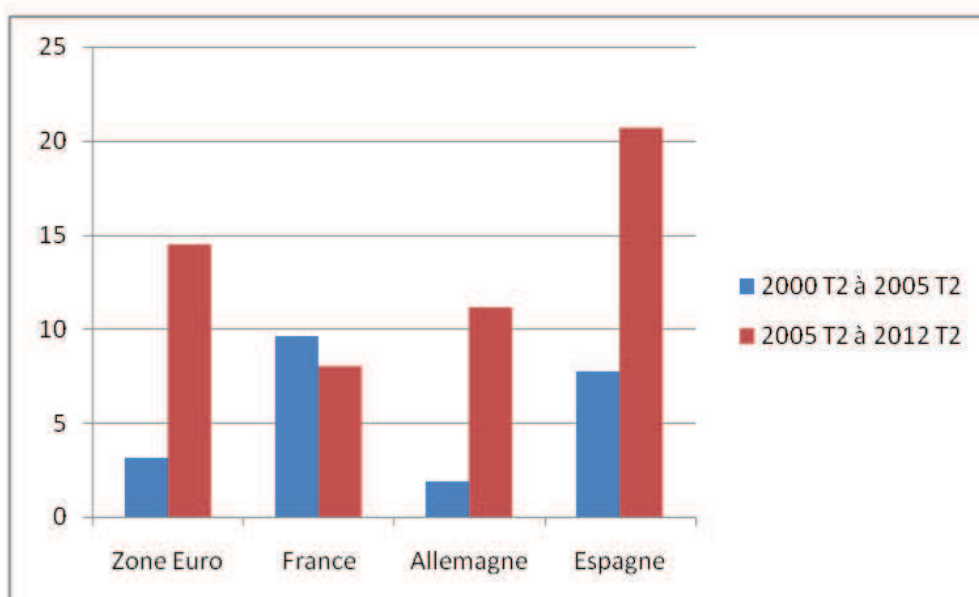
quart avec la seule Allemagne. Nous sommes revenus à une situation proche de celle de 1982, juste avant le tournant de la rigueur, où le déficit atteignait 100 milliards de Francs dont 40 milliards vis-à-vis de la RFA ; le Franc fut alors dévalué de 5.75% en juin 1982 et le Mark réévalué de 4.25% en mars 1983, soit 10% de dévaluation relative du Franc en 9 mois. Aujourd'hui la question de la compétitivité globale est devenue clef en l'absence au sein de la zone euro d'ajustement des changes. En septembre 2012, le Premier Ministre français a ainsi promis devant la représentation nationale un « choc de compétitivité » d'ici la fin de l'année, pour les secteurs exposés à la concurrence internationale, essentiellement donc l'industrie manufacturière. Un tel « choc » doit reposer sur un diagnostic solide du niveau de (non-)compétitivité de la France et de ses sources. Le présupposé actuel est que les difficultés ne proviennent pas des stratégies individuelles des entreprises –par exemple, une industrie automobile centrée sur le moyen de gamme alors que les parts de marché des véhicules premium progressent- mais d'un problème

global de l'économie française. Un rapport « Gallois » est ainsi très attendu en octobre 2012. Bien que ce rapport ne soit pas encore dévoilé, son objet « la compétitivité des entreprises, le coût du travail et la protection sociale » n'offre guère de doutes sur le scénario central sur lequel il devrait reposer : un coût du travail excessif ou plus précisément des excessives « charges sociales » -mot opportunément préféré à cotisations-. Ce scénario avait déjà été mis en avant lors du vote de la « TVA anti délocalisation » début 2012, abrogée depuis.

Quelle solution doit-on alors adopter pour regagner en compétitivité coût du travail ? Lorsqu'on décompose le coût du travail cette fois entre salaire brut et cotisations sociales employeurs, ces dernières semblent avoir un poids démesuré en France, alourdissant de 10 points le coût global relatif du travail dans l'industrie manufacturière. Plus précisément, les politiques de l'emploi se sont concentrées sur des exonérations de cotisations sociales employeurs au niveau du SMIC

Graphique 1 : hausse en % des prix de production à l'export de l'industrie manufacturière.

2000 à 2012



Source : Eurostat



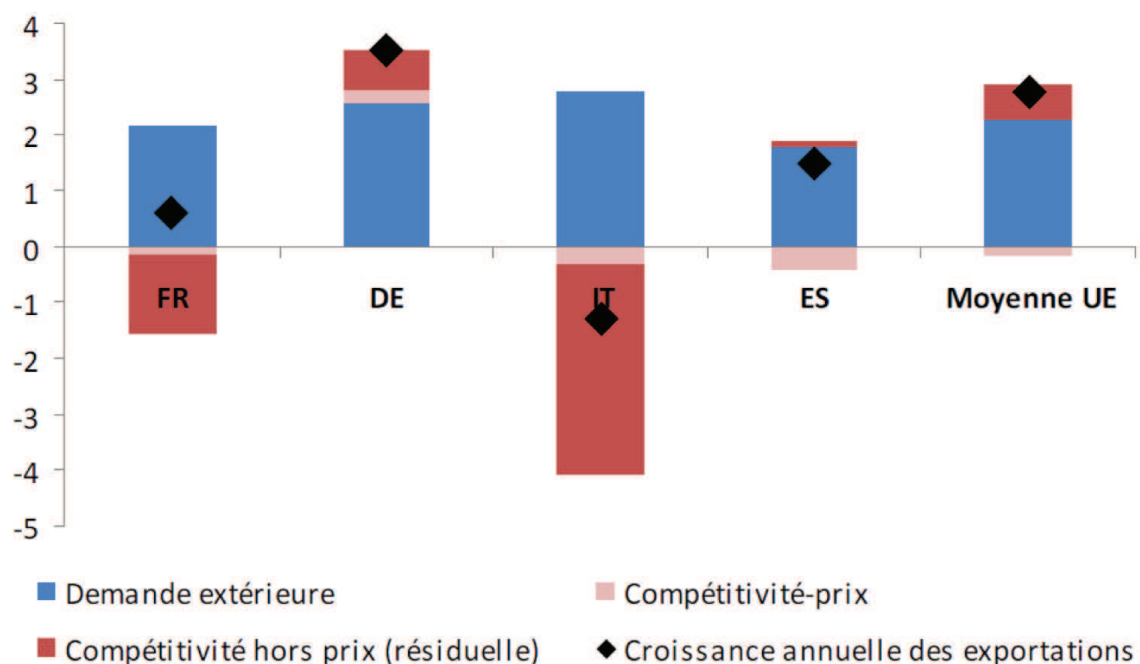
alors que les salaires de l'industrie sont bien au-delà du SMIC. La politique préconisée est un abaissement des cotisations employeurs, le financement de la protection sociale étant assuré par d'autres prélèvements, les deux privilégiés étant la CSG ou la TVA. Compte-tenu de l'impact sur le pouvoir d'achat de ces derniers, la mise en œuvre de cette politique est d'autant plus risquée que l'on est déjà

évolution plus réaliste des heures effectuées ou de la masse salariale et en purgeant des « autres frais », on obtient une inflation salariale manufacturière depuis 2000 relativement à l'Allemagne de l'ordre de 8% au lieu de près de 20% des entreprises qui n'utilisent pas la flexibilité à la baisse des salaires. Reste que même ramenée à 8%, la hausse du coût relatif du travail pourrait être incriminée dans

des marges bénéficiaires peuvent à moyen terme favoriser l'investissement dans les équipements et la R&D et, partant, améliorer la compétitivité hors prix ». Le coût du travail n'intervient pas directement sur l'absence de compétitivité via les prix mais à travers une compression des marges. Cela revient en fait au théorème d'Helmut Schmidt : les profits d'aujourd'hui font les investissements qui font les

Graphique 2 : Facteurs de croissance des exportations de biens manufacturés

(en %, sur la période 1999-2009)



Source : Commission Européenne. Bilan approfondi pour la France du 30.05.2012

en période d'au mieux stagnation. Le scénario rose est que ce basculement impliquera un choc de compétitivité compensant rapidement les effets récessifs.

Il convient cependant d'être certain que la dérive du coût du travail est bien explicative des difficultés de nos entreprises. Or, il faut immédiatement souligner que les données « comparatives de référence » ECMO souffrent d'importants défauts qui rendent peu comparatifs ses constats. En particulier, les données publiées pour la France depuis 2004 sont aberrantes.

Si on corrige l'évolution globale du coût du travail en tenant compte d'une

la dégradation du solde commercial français.

L'essentiel des pertes françaises porte sur la compétitivité hors coût. Mais pour les tenants de l'explication « coût du travail », ce constat est justement un argument pour baisser le coût du travail. Le raisonnement est simple : face à une dérive du coût du travail, les entreprises ont réduit leurs marges pour conserver leur part de marché ; ce faisant, elles ont sacrifié leurs investissements notamment dans l'innovation, accentuant la perte de compétitivité hors prix. Dans ce cadre, la Commission Européenne conclut que « la réduction du coût de production et le rétablissement

emplois de demain.

Des faits viennent cependant ébranler ce scénario indirect. Le premier concerne les dépenses de R&D, la dégringolade est bien antérieure à la dégradation du solde extérieur de la France. Elle date du milieu des années 1990 marquée par une baisse de l'effort national alors que dans le sillon de la nouvelle économie, la plupart des pays de l'OCDE ont connu une nette progression de leur effort national en matière d'innovation.

Surtout, le raisonnement selon lequel les entreprises ne disposent pas de marges de manœuvre finan-

cières suffisantes pour la R&D est à la base d'une réforme du crédit d'impôt recherche (CIR) en 2008. Le dispositif fiscal français est désormais le plus généreux de l'ensemble des pays de l'OCDE ; les entreprises disposent d'un crédit d'impôt de 30% de leurs dépenses de R&D, doublé si elles sous-traitent à une équipe universitaire, doublé si l'entreprise est nouvelle. Or, les dépenses de R&D des entreprises privées en part du PIB n'ont que légèrement progressé de 2007 à 2010 et moins vite qu'en Allemagne et à peine dans la moyenne de la zone Euro.

En miroir, l'échec du CIR « Sarkozy » permet de douter du mécanisme coût du travail => faibles marges => absence de R&D.

Face à un scénario central banal et des incertitudes statistiques significatives, il serait urgent qu'un important travail statistique soit effectué pour offrir aux décideurs publics des constats et diagnostics plus solides. Aujourd'hui, on ne peut exclure qu'une baisse du coût du travail via une baisse de cotisations employeurs se traduise simplement par une dégradation de la balance commerciale pour optimiser le transfert des surprofits générés dans des pays à plus faible fiscalité sur les sociétés et un gonflement des dividendes...

Si on corrige l'évolution globale du coût du travail ECMO publiée par Eurostat en tenant compte d'une évolution plus réaliste des heures effectuées comme de la masse salariale et en purgeant des « autres frais », on obtient une inflation salariale manufacturière depuis 2000 relativement à l'Allemagne de l'ordre de 8% au lieu de 18% à 21%, cette fois plus compatible avec les comptes nationaux en niveau comme en évolution, et un coût horaire du travail salarié dans l'industrie manufacturière encore aujourd'hui clairement inférieur en France.

Autre difficulté, ECMO comme les comptes nationaux de branche ne prennent en compte que le coût des salariés de l'entreprise.

Or près de 80% des entreprises

Alcatel-Lucent : Une casse industrielle et humaine !

Au-delà des 1430 suppressions de postes en France, chiffre toujours trop élevé d'un énième plan social, il est plus que nécessaire de regarder quel sera l'avenir de cette société.

Dans la première déclinaison de ce plan de suppression de 5000 emplois dans le monde, figurent une réduction drastique des effectifs et de multiples réductions de coût en tout genre. On ne peut qu'en déduire que la finalité de ce plan conduira à une casse sans précédent de l'industrie française des télécoms.

Nous avons affaire, cette fois-ci, à un plan d'austérité sans aucune perspective de croissance ou tout du moins de relance en contre-partie. Dans les précédents plans, quelques espoirs de développement étaient énoncés. Même s'ils paraissaient utopiques, on pouvait y croire. Aujourd'hui, l'unique vision de croissance pour les dirigeants d'Alcatel-Lucent se trouve dans leur regard, les yeux emplis de dollars tournés vers les Etats-Unis et la Chine.

Terminé l'espoir d'une industrie des télécoms française avec 15% d'emplois supprimés !

Ce qui est sûr, c'est que les salariés d'Alcatel-Lucent ne veulent pas figurer sur la trop longue liste des sacrifiés de l'industrie comme ceux de Florange ou d'Electrolux et bien d'autres encore, à la différence que ce ne seront pas nos usines qui fermeront, nous n'en avons plus, mais nos centres de recherche et développement.

Le combat pour la survie de l'industrie des télécoms française et européenne ne fait que (re) commencer !

 Gérard Mantoan

manufacturières allemandes sont des sociétés de personnes : les dirigeants ne sont pas des salariés comme dans la plupart des sociétés françaises mais des détenteurs de parts rémunérées sous forme de dividendes. Cela affecte non seulement le niveau relatif du coût du travail mais également son évolution. En effet, une large littérature montre qu'au moins le début du siècle, les plus hautes rémunérations captent l'essentiel des gains du travail. Un gros travail sur données micro en particulier fiscale permettrait d'étudier dans quelle mesure le différentiel d'évolution du coût du travail des deux côtés du Rhin est dû à ce simple effet comptable ; en miroir, quelle part du taux de marge allemand correspond à la rémunération du travail des dirigeants ?

De même, ECMO ou les comptes nationaux pour le manufacturier ignorent les intérimaires dont le poids dans la main d'œuvre manufactu-

rière est cyclique mais de l'ordre de 10% en France, soit environ deux fois plus qu'en Allemagne ; en outre, les intérimaires sont principalement des ouvriers en France, alors qu'ils sont pour une large part des ingénieurs et techniciens spécialisés outre-Rhin.

Au total, l'enquête « de référence » ECMO est difficilement utilisable pour comparer les coûts du travail entre la France et ses partenaires du moins en évolution, surtout dans l'industrie manufacturière. S'il s'agit d'établir un calcul précis, mieux vaudrait utiliser les comptes nationaux et ré-imputer les salaires fictifs des dirigeants et le coût des intérimaires. Cet exercice n'est possible qu'à travers une collaboration des administrations, notamment fiscales, françaises et allemandes ou d'autres pays européens.

 Extrait d'un article de
Philippe Askenazy

Conseil Central de Massy

Du 12 décembre 2012

Bourse du Travail - Massy

ORDRE DU JOUR

8 h 45 Accueil

9 h 15 Présentation de la journée par Yves le Floch

9 h 20 Présentation et débat sur les nouvelles organisations du travail, la compétitivité et le coût du travail par P. Jourde et M. Fourgeaud avec l'intervention de Frédéric Bricnet de Syndex

13 h 00 Repas

14 h 15 Présentation du site Internet par Pascal Jourde et Thibaut Doumergue

14 h 45 Présentation des comptes par Christian Brossard

15 h 00 Intervention sur la certification des comptes du Symétal par Gérard Mantoan

15 h 15 Intervention sur la syndicalisation par Yves le Floch et Marie-Claude Massiera

15 h 35 Intervention sur la formation par Yvon Hemelsdael

15 h 50 Intervention de clôture du Conseil par le Secrétaire Général

16 h 00 Fin du Conseil

Portrait

A la rencontre de Frédéric Bricnet

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (IEP), consultant senior, Frédéric est responsable du pôle filière automobile du cabinet Syndex et de l'animation des travaux du cabinet. Il réalise de nombreuses missions d'expertise sur les entreprises de la filière dans toute la France. Il a géré et contribué à plusieurs études sur la situation et les pers-

pectives économiques et sociales de l'implantation de la filière automobile. Il a contribué aux récentes études du cabinet sur les mutations économiques induites par les contraintes environnementales, et sur les questions de compétitivité et leurs dimensions sociales menées à l'échelle tant européenne que nationale.

Auteur de plusieurs ouvrages, Frédéric Bricnet intervient également dans les colonnes de la revue Alternatives-Economiques.





DANIEL RETAT EN RETRAITE ?

Il nous avait prévenus : il n'était pas de ceux qui s'accrochent, il veut laisser la place aux jeunes, et puis personne n'est irremplaçable, c'est ça l'esprit du collectif...mais MERDE (excusez le métallo), DANIEL NOUS QUITTE !

Daniel, c'est un homme de convictions qui aime convaincre. Jamais à court d'arguments. Toujours avec intelligence, à l'écoute de l'autre mais avec ses certitudes dont la plus importante portée par la

CFDT : « Ne pas avoir de certitudes. Ne pas hésiter à se remettre en question. C'est par la réflexion et les propositions que l'on avance ensemble. ». Bavard Daniel ? Peut-être, mais c'est un de ces militants qui a su remplacer en parlant le JE par le NOUS, qui connaît la force d'une intelligence partagée et revendiquée comme telle.

Merci Daniel, et fiers d'avoir croisé et partagé ta route.

Vos contacts

Massy

14 rue du chemin des Femmes
91300 Massy
Tél : 09 61 00 00 02
contact@symetalcfdtsf.fr
www.symetalcfdtsf.fr

Michel Fourgeaud
Yves Le Floch
Gérard Mantoan
Daniel Escalle
Christian Brossard
Sossi Koukourahlian
Thibaut Doumergue

En fonction du sujet abordé :

contact@symetalcfdtsf.fr
designation@symetalcfdtsf.fr
juridique@symetalcfdtsf.fr
formation@symetalcfdtsf.fr
adhesion@symetalcfdtsf.fr
campagneorg@symetalcfdtsf.fr
tresorerie@symetalcfdtsf.fr
webmaster@symetalcfdtsf.fr

Antenne de Boulogne Billancourt
245, boulevard Jean Jaurès
92100 Boulogne Billancourt
Tél : 01 46 09 02 30
contact.boulogne@symetalcfdtsf.fr

Stéphanie Collet

Antenne de Créteil
Bourse du travail - bureau 603
11, rue des Archives
94010 Créteil
tél : 01 43 99 54 02
contact.creteil@symetalcfdtsf.fr

Stéphanie Collet

Antenne d'Evry

12, place des terrasses de l'Agora
91000 ÉVRY
Tél : 01 60 78 33 74
contact.evry@symetalcfdtsf.fr

Delphine Parant

Antenne de Trappes

301 avenue des Bouleaux
78190 Trappes
tél : 01 30 51 70 23
contact.trappes@symetalcfdtsf.fr

Delphine Parant

UPSM

7/9, rue Euryale Dehaynin
75019 Paris
tél : 01 53 38 48 48

Marie-Hélène Tiné

upsm.mh.tine@wanadoo.fr

Sossi Koukourahlian

upsm.compta@wanadoo.fr

Anne-Marie Stroeymeyt

ifeas@wanadoo.fr

Laetitia DEFOSSE

juridique@symetalcfdtsf.fr

Jocelyne HUTWOHL

upsm.secretariat@wanadoo.fr