

# ORGANISATION DU TRAVAIL

## Toujours plus loin du réel

**KPI : Key Performance Indicator. Derrière cet acronyme aux accents caporalistes se cache la clé de voûte du management du groupe Total. Tout est question d'indices, d'indicateurs, de cases à cocher.**

**Le manager conquérant de l'an 2020, dégagé des aspects métier, n'est plus jugé que sur des critères administratifs, l'organisation du travail ramenée à ses éléments les plus roboratifs, impersonnels.**

**Et le facteur humain dans tout ça ?**

**Une distorsion Prescrit/Réel**

Dans le monde idéal de la Direction, les tâches effectuées par les subordonnés se résument au travail prescrit. Chaque salarié, chaque service, se voit assigner des objectifs, d'autant plus passés au crible qu'ils seront chiffrés, cotés.

Seulement, les assistantes, les techniciens, les ingénieurs techniques le savent bien : entre le travail prescrit et la réalité, il y a parfois (souvent) un monde. Nombreux sont les aléas, les imprévus, les contraintes inopinées qui vont venir impacter le plan de travail initial.

Dans ce contexte normé, la variable d'ajustement va être le salarié et sa conscience professionnelle. C'est lui qui va s'adapter pour calquer le réel au prescrit, prenant sur lui pour que les délais soient tenus, les résultats délivrés avec la qualité qu'il estime nécessaire. Le problème, c'est que ce travail d'ajustement ne rentre pas dans les cases. Le salarié consciencieux rend un grand service à l'entreprise car il abat de ce fait un travail clandestin.

Les contorsions qu'il aura pu faire le seront de sa propre initiative, dédouanant le donneur d'ordre. Et peu importe que le système se grippe et grince par faute de moyens humains ou matériels adaptés, les chiffres ne mentiront pas : les indicateurs seront passés au vert !

**Du « good enough » au travail clandestin**

L'environnement normatif amène un nivellement par le bas du degré d'exigence technique. Pour cocher les cases, il n'est besoin que du travail nécessaire et suffisant : le « good enough ». D'aucuns diront la culture du moindre effort...

Le salarié habité par le goût du travail bien fait devient alors le seul garant du maintien d'un haut niveau de qualité. Tout ce qui va au-delà de la norme administrative sera qualifié de « surqualité », de travail superflu. On retrouve là des éléments du « Lean Management » et de sa lubie de traquer le travail soi-disant inutile (*voir notre tract « Lean quesako? » sur ep.cgtotal.fr*).

L'évolution récente de l'organisation du travail conduit ainsi à un conflit de norme entre le salarié et son environnement technocratique. On aura beau jeu d'installer des référents techniques, ceux-ci pèsent de peu de poids face à l'injonction de reporting. Du nécessaire et suffisant au je-m'en-foutisme, il n'y a qu'un pas... Au temps pour l'expertise technique d'un grand groupe pétrolier...

## Iso-lâtrie et culte du reporting

Certifications (ISO...), accréditations, normes, notations... Le décorum bureaucratique s'est au fil du temps boursouflé de couches de procédures toujours plus envahissantes et chronophages. Chaque procédure est assortie d'un reporting spécifique, parfois lourd et redondant, charge au manager de proximité de s'assurer que les indicateurs soient tous correctement renseignés et remontés à l'échelon supérieur. Il sera d'autant plus incité à pressurer ses subordonnés que son évolution de carrière en dépend (les fameux KPI).

La situation devient alors paradoxale : le mille-feuille procédurier impacte le travail réel du salarié mais il ne quantifie que le travail prescrit ! Une kfkaisation jusqu'à l'absurde, énergivore et mangeuse d'homme.

Au final, les chiffres importent plus que l'activité elle-même, dénotant un refus de se confronter au réel. L'activité humaine est niée, tendant à être effacée, ne laissant plus qu'une machinerie à statistique tournant à vide. Une intelligence artificielle sans intelligence.

## Dégraissions le mammoth... procédurier !

→ Appétence technocratique et appétence technique ne font pas bon ménage ! De même, reporting et efficacité sont deux notions distinctes qu'il s'agit de ne pas confondre. S'agissant d'un groupe comme Total, l'efficacité énergétique devrait avoir un sens, non?

**Pour la CGT, l'énergie dépensée à garnir le mille-feuille procédurier doit être redirigée. Be simple, comme dirait l'autre...**



Merci de ne pas laisser ce tract sur les plateaux du restaurant d'entreprise.



**Vous avez des idées !**  
Venez en parler avec nous pour avoir l'opportunité de les exprimer.

# Faire ré-émerger le réel

→ Il n'est pas anodin que mal-être et perte de sens soient les deux grands maux du monde du travail actuel.

**Il faut adapter le travail à l'humain et non pas adapter l'humain au travail...**

→ Il faut faire ré-émerger le réel, redonner du sens au vécu et à l'expérience. Le déni du réel équivaut à un transfert de **responsabilité** du donneur d'ordre vers le salarié qui compense le décalage entre le travail prescrit et la réalité. Ce n'est pas la même chose que la **responsabilisation**, laquelle repose sur la reconnaissance et la valorisation du savoir et des compétences.

**Salariés, ré-affirmez dans votre EIA la notion de travail réel par rapport aux objectifs préalablement définis !**

→ Il faut redonner du sens à l'action managériale. Les procédures sont un outil et non pas une fin en soi. Ce qui fait la qualité d'un manager, c'est sa capacité à prendre la décision juste, à diriger ses subordonnés, à réguler l'activité de son service.

**Managers, demandez à être jaugés là-dessus et non pas sur votre aptitude à remplir des tableurs ou à cocher des cases !**

**De perte de sens en déni du réel, le groupe Total se fourvoie peu à peu dans une réalité virtuelle dans laquelle le facteur humain s'apparente à un artéfact, à une erreur de procédure.**

**Pour la CGT, l'intelligence humaine est une force et elle doit prévaloir sur tout le reste !**

Centre Scientifique  
& Technique Jean Féger  
F017 - avenue Larribau  
64018 PAU Cedex  
05 59 83 42 56 / 60 43 / 68 21

Tour Coupole  
& St Martin d'Hères  
04B01 - 2 place Jean Millier  
La Défense 6, 92078 PARIS  
01 47 44 72 75  
06 28 78 94 34

Pôle Étude Recherche  
Lacq (PERL)  
Pôle Économique 2 - BP47  
64170 LACQ  
05 59 67 37 37



@CGTTtotal



facebook.com/CGTTtotal



amont-holding.cgt-ues@total.com



ep.cggttotal.fr



06 28 78 94 34