

En quoi l'évolution technologique impact-elle
la santé au travail. La situation de l'atelier
d'impression numérique jet d'encre de
L'IMPRIMERIE BUSSIÈRE ?



SOMMAIRE

CADRE THÉORIQUE

1. Présentation du cadre d'analyse	4
2. L'évolution technologique.....	4
2.1 Qu'est-ce et pourquoi l'évolution technologique dans une entreprise ?	4
3. La santé au travail.....	6
3.1 Notion de santé.....	6
3.2 Différentes dimensions de la santé : physique et mentale	6
4. Quel rapport entre la technologie et santé au travail ?..	7
4.1 Intensification.....	7
4.2 Charge de travail.....	7
4.3 Passage au travail abstrait.....	8
4.4 Normes et consignes.....	9
4.5 Les nouvelles contraintes liées à l'évolution du métier	9
5. La problématique de L'IMPRIMERIE BUSSIÈRE	12
5.1 Présentation du Groupe CPI.....	12
5.2 Présentation de l'IMPRIMERIE BUSSIÈRE.....	13
5.2.1 Définition et fonctions des matériels.....	14
5.2.3 Ventilation des fonctions parmi les opérateurs.....	16
5.3 Changement de perception du métier.	16
5.3.1 Présentation du métier d'imprimeur et notion de travail	16
5.3.2 Différence sur l'appréciation du travail	16
5.3.3 Changement de perception du métier.....	17
5.3.4 Retour sur le questionnaire et entretien.....	17
5.3.5 Témoignage et courrier de salariés.	18
5.3.6 La productivité	18

5.4 La modernisation dégrade les conditions de travail	19
5.4.1 Analyse du nouvel atelier par SECAFI	19
5.4.2 Taux et impact d'absentéisme et AT sur les cotisations AT/MP	20
5.4.3 Plus d'individualisme en partie dû à l'isolement	21
5.4.4 Différence sur l'appréciation du travail	21
5.4.5 Changement de perception du métier	22
5.4.6 Différence dans l'évaluation du niveau de qualité et du savoir-faire	22
5.4.7 Tension entre le salarié et l'organisation du travail et le matériel	22
6. Perspectives d'action	24
6.1. Modifications organisationnelles.....	24
6.1.1 Améliorer les plannings.....	24
6.1.2 Allouer du temps à la cohésion des équipes	24
6.1.3 Organiser un lieu pour faciliter les échanges	25
6.2. Évolution du statut salarié	25
6.2.1 L'opérateur au cœur de l'organisation.....	25
6.2.2 Reconnaître la pluri-compétence.....	26
6.2.3 Octroyer de l'autonomie face aux objectifs	26
6.3 L'intervention du préventeur :	26
6.3.1 Ventilation des tâches par opérateurs et managers	27
6.3.2 Installer un moyen de communication à distance	27
6.3.3 Elaboration de modifications matérielles	28
6.3.4 Mise en fonction de délestage	32
<u>CONCLUSIONS</u>	34
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>.....	36
<u>ANNEXES</u>.....	37

CADRE THEORIQUE

1. PRÉSENTATION DU CADRE D'ANALYSE

L'imprimerie a toujours fait parti des corporations qui se sont tenues à la pointe de la technologie. Stimulée par une mise en concurrence de ses différents procédés de reproduction comme l'héliogravure, la typographie et l'offset, elle a su saisir, participer voir provoquer certaines d'entre elles.

L'origine technique de ce métier a façonné les opérants jusqu'à ce qu'ils deviennent des maîtres imprimeurs disposés à accompagner l'évolution de leurs matériels, tant dans le domaine des performances que dans celui de la modernité.

Ici, peut-être plus qu'ailleurs, la recherche et le développement a trouvé un terrain où l'imagination et le relèvement de défis n'avait comme limite que la faisabilité.

L'imprimeur a mis un terme à cette collaboration quand la modernisation s'est intéressée à son savoir-faire. Sans son aide, elle a continué à progresser pour vulgariser la conduite des presses. Dans la dernière partie de sa transformation l'informatisation parachèvera son développement.

En 2010 deux imprimantes jets d'encre intègrent les murs de Bussière. Leur silence, leur accessibilité et leur propreté d'utilisation ont été appréciés, mais la réduction de l'équipage conjugué à de multiples écrans, d'alarmes et de gyrophares ont très vite dépeint l'avenir du métier.

2. L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE

2.1 Qu'est-ce et pourquoi l'évolution technologique dans une entreprise ?

Si l'on reprend les définitions du petit Larousse « *l'évolution est un mouvement d'ensemble exécuté par une troupe, une flotte, une équipe* » ; pour la technologie « *il retient que c'est une étude des outils, des techniques et des procédés employés dans les diverses branches de l'industrie* », l'ensemble de ses facteurs sont parfois réunis.

Ces deux termes associés décrivent que l'étude des métiers maintient en mouvement les activités industrielles dans des buts d'accélération de cadence, régularité de qualité, de réduction de personnel. La perception même de l'évolution technologique sera différente selon qu'elle soit estimée par un chercheur, un directeur voire un salarié.

Un chercheur la percevra singulièrement comme modeste au regard des attentes souvent inatteignables, au vu du niveau des connaissances accessibles à l'instant « T » et du temps qui lui sera alloué. Pour autant, il sera incontestable que la phase de recherche et de développement aura transporté le métier d'un point A vers un point B.

Pour un responsable d'entreprise, le résultat sera décevant, car pas à la hauteur de ses attentes tant il lui est difficile de retranscrire par écrit ou verbalement l'exhaustivité de ses

besoins. Malgré tout, il y voit un « ersatz » de salarié qui restera taillable et corvéable à souhait jusqu'à atteindre le niveau d'usure auquel il ne lui sera jamais demandé réparation.

Du point de vue du salarié, son ressenti se focalisera sur la transformation de son métier. Il constatera effectivement que le matériel assume sans condition les tâches rébarbatives et pénibles. Parfois, il empiètera voire s'accaparer son domaine de compétences, le restreignant à un rôle subalterne de surveillant et le contraindra du même coup à renoncer à son moyen d'épanouissement professionnel.

Peu après la guerre de 1939-45, l'électronique, l'automatisme, l'informatique et la télécommunication viendront accélérer les gains de productivité des activités industrielles. Leur responsabilité sur la dégradation de la santé du salariat et sur l'accroissement du chômage, mit en lumière au début du XXème siècle par Keynes sur le chômage involontaire, les astreindra à participer à l'abondement de caisses mutualistes identiques à celles des retraites.

Dans le dernier quart du siècle dernier, l'économie se financiarisera. On verra apparaître des leviers du type L.B.O.¹ qui obéreront les entreprises et imposeront de nouvelles règles du jeu. Elle poussera les responsables d'établissement à augmenter perpétuellement leurs résultats.

Alors, des sommes considérables seront englouties dans la recherche et le développement, et dans les évolutions technologiques seules rempart à leur disparition.

Cette attitude se généralisant, le coût des automatisations se réduira et autorisera des réductions d'effectifs, engendrant eux-mêmes des bouleversements organisationnels plus fréquents dans les ateliers.

Les évolutions technologiques suppléeront, voire assumeront les tâches rébarbatives, pénibles et de faible valeur ajoutée. Ce délestage mécanique pourrait laisser croire qu'une partie des facteurs les plus destructeurs de la condition humaine sont neutralisés. Malheureusement, il n'en est rien puisque dans le même temps nous constaterons un accroissement des arrêts de travail pour des causes tant physiques que psychologiques. Devrions-nous pondérer cette information du fait que des indicateurs, plus nombreux, plus suivis et plus précis, ont été mis en place ? Probablement pas, les pourcentages, même s'ils restent stables, seront à rapprocher des élévations de la démographie des pays, donc cela augmente mécaniquement le nombre d'individus touchés.

¹ Cette suite de termes anglais (Level By Out) signifie que l'on multiplie sa mise de départ par un certain nombre. Exemple : pour acheter une entreprise d'une valeur globale de 100, le financement s'articulerait par 30 de fonds propres et 70 de dettes. A l'issue, les dettes ont été remboursées par l'entreprise. in fine, les actionnaires ont acquis la totalité de l'établissement avec un effet de levier de 3,33.

Y aurait-il un lien entre ces deux constats ou doivent-ils être complétés par d'autres ? D'autant que concomitamment des nouvelles méthodes de travail, vont apparaître.

3. LA SANTÉ AU TRAVAIL

3.1 Notion de santé

« *La santé est un état de complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en absence de maladie ou d'infirmité* ». Cette définition, inscrite dans le préambule d'un document de l'OMS de 1946, n'a pas été changée depuis. Pour autant cette définition n'exclut pas que l'individu peut-être porteur d'une maladie qui par un traitement lui redonne l'impression de bien être.

3.2 Différentes dimensions de la santé : physique et mentale

Comment dissocier la santé mentale de celle du physique ? Ne sont-elles pas intimement liées ? Pour arguer qu'un lien entre ces deux dimensions est réel, nous pouvons nous appuyer sur une seconde définition issue d'une publication de l'OMS datant de 2001.

« *Chez chacun de nous, la santé physique et la santé mentale sont deux aspects fondamentaux de la vie intimement liés et étroitement interdépendants. À mesure que l'on prend mieux conscience de cette corrélation, il devient toujours plus évident que la santé mentale revêt une importance vitale pour le bien-être général des individus, des sociétés et des pays* »

Celle-ci parmi d'autres déclinaisons, tant ces sujets sont transversaux dans les domaines professionnels privés voire interprofessionnels, cristallisent l'interconnexion des différentes sources de la santé globale.

Dans ma profession, où le travail posté et ou de nuit sont légion, des études ont matérialisé que ces modes d'organisation sur le long terme ont des conséquences sur la santé. Il était avancé qu'une carrière dans de telles conditions réduisait de dix années l'espérance de vie.

Dernièrement le Centre International de Recherche sur le Cancer a mis directement en corrélation celui du sein de la femme avec le travail de nuit. Dans l'entreprise, on ne compte plus le nombre de couples qui se sont défait tant les perturbations physiologiques sont importantes et s'exportent dans la vie privée. Un facteur à prendre en compte et non des moindres est la dimension du temps d'exposition. L'apparition du stress dans nos professions, du fait de la migration organisationnelle dans les fonctions d'opérateurs, fait circuler le cortisol dans le sang. Dans la durée, cette hormone est reconnue destructrice d'une partie du cerveau.

4. QUEL RAPPORT ENTRE LA TECHNOLOGIE ET SANTÉ AU TRAVAIL ?

4.1 Intensification

Différentes intensifications sont liées à l'arrivée de nouvelles technologies, mais pas toujours. Certaines sont orientées sur des prédispositions humaines.

- 1- Le lean management caractérise une sorte d'intensification du travail. Issue d'une observation sur la capacité qu'a un service de s'auto-réorganiser pour faire face à une absence.
- 2- La sensation du vide par la mise en lumière d'un stock qui s'amenuise incite presque naturellement l'accélération de la production.
- 3- La référence à une échéance de temps qui impose que le travail soit achevé sous peine de pénalité est un autre exemple.

Ces trois descriptions, quand elles sont associées, révèlent les liens qu'elles ont avec la technologie dans le cas d'un maillage d'opérations d'un processus.

Elles permettent d'augmenter la valeur ajoutée sans réel ajout de matériels ou de directives.

Ces représentations décrites ci-dessus ne figurent pas une liste exhaustive des formes d'intensifications. Selon les décisions générales de l'entreprise et de ses spécificités, elles peuvent être complétées par des notions de cycle de prises de poste, de nombre d'heures d'ouverture voir du nombre de jours par année, afin d'avoir une utilisation optimum de l'investissement.

4.2 Charge de travail

Toutes les activités ne demanderont jamais le même engagement à l'individu tout au long de sa durée de sollicitation. En effet, une même opération, si elle est génératrice d'intérêt ou motive l'intervenant, module non pas son investissement mais la perception dans l'exécution de celle-ci². D'autres phénomènes comme l'humeur du protagoniste ou de celle de son environnement proche ou lointain ont une incidence, comme d'ailleurs les éléments extérieurs, le temps, les saisons en ont aussi.

L'épuisement physique ou intellectuel réduira le plaisir de l'action, augmentant dans le même temps la sollicitation, jusqu'à dépasser ce que l'humain était en capacité d'y allouer.

² Pour Freud, le travail est un élément décisif de l'ascension de l'homme au-dessus de l'animalité. Propos repris par Friedmann et Naville dans l'article « *Traité de sociologie du travail* » page 2.

C'est à ce moment précis que l'activité professionnelle migrera pour devenir une charge de travail. Elle génèrera de la souffrance, qui selon la durée d'exposition, laissera plus ou moins de séquelles.

Tous ces paramètres, devront être pris en compte si l'on souhaite objectiver la charge de travail.

4.3 Passage au travail abstrait

La noblesse du métier d'imprimeur demeurait dans la capacité d'être reconnu au travers de son travail. En effet, pas un seul d'entre eux n'avait le même œil pour allouer la juste quantité d'encre devant couvrir le papier, ni dans la lecture des contrastes et de leur densité. Il n'existait pas plus de similitude dans les méthodes d'assemblage ou des choix retenus qui, pour contourner et dompter les caprices du papier, étaient privilégiés à d'autres.

La pénétration du jet d'encre dans le monde industriel a annihilé toute cette personnalisation qui faisait la fierté de l'imprimeur. Pour autant, les particularités de l'assemblage du « feuille à feuille » pousse encore plus loin leur capacité à trouver des astuces pour redresser le support sans l'abîmer.

L'objectif nouveau des employeurs est de rediriger l'expérience de constance et d'assiduité vers une attention de chaque instant des matériels. L'ordonnancement hérité du métier prédispose au respect des procédures de travail.

L'absence de phases réglage entre les séries, les y contraigne aussi, tant les opérations de suivi de production et d'adressage sont pléthoriques.

La contribution de l'opérateur n'a plus grand-chose à voir avec ce qu'il lui était demandé ou ce qu'il a pu apporter par le passé.

4.4 Normes et consignes

Garantir que les investissements sont utilisés de manière optimum impose un contrôle permanent. Le travail étant déjà normalisé par l'édition d'indicateurs, il reste dans l'opération à modéliser la part humaine.

Pour répondre à cet objectif, nous vîmes naître une myriade d'outils prétendant remplir cette mission. Prenant la forme de questionnaires, utilisés lors des entretiens d'évaluation, l'accent principal sera le recueil du savoir-être et où la compétence professionnelle sera remise au second rang,

L'humain croit uniquement en ce qu'il voit et en ce qu'il touche. Il vénère les sciences qui expliquent et matérialisent tout ce qu'il n'est pas en capacité d'analyser seul. Le numéraire s'étant autoproclamé une science, concrétise la transposition de l'individu en un simple chiffre, même si comme l'écrivait Madame DUJARIER « mesurer n'est pas évaluer³ ». Le corps dirigeant constate que cette modélisation simplifie l'abondement des assistants à la décision, celle la même qui influencera la politique à mener dans l'entreprise.

De cette source unique émergera des consignes devant assurer l'aboutissement des projections mathématiques. Comme le souligne Angélique Del Rey dans son ouvrage « La Tyrannie de l'évaluation », *l'appréhension des phénomènes organiques pose un problème à la science moderne et à son modèle de rationalité linéaire prévisible. Le problème vient de ce que la raison humaine ne peut pas enserrer l'objet de connaissance, en faire le tour, elle est condamnée à l'incertitude* et de Christophe Dejours dans sa dernière parution « La Panne » *parce qu'une pensée dominante s'est installée, qui peut se résumer ainsi : tout en ce monde est mesurable ; tout ce qui ne peut l'être est donc faux.*

4.5 Les nouvelles contraintes liées à l'évolution du métier

L'avènement du nouveau support numérique, annoncé comme le remplacement du papier, engendre dans l'entreprise une stimulation de la créativité et incite au dépassement de soi.

Les nouveaux équipements répondent à un cahier des charges rédigé exclusivement par la direction. Ils n'intègrent pas l'obligation qu'a l'employeur de mettre tout en œuvre pour assurer la sécurité, la protection tant mentale que physique de son personnel, et plus encore depuis 2002 où il a l'obligation de résultat⁴. Ils ignorent aussi les directives européennes (86/391/CEE dite « directive-cadre ») décrivant les principes fondamentaux de la protection des travailleurs et celle concernant les constructeurs (86/392/CEE dite « directive-machine »). Elles ont d'ailleurs été intégralement reprises et réunies au sein de

³ DUJARIER Marie-Anne, mesurer n'est pas évaluer page 141.

⁴ Cour de Cassation, Chambre Sociale, 28 février, arrêt, RJS, 2002, n°81.

la directive n° 2006/42/CE puis transposée dans un décret n° 2008-1156 du droit français.

Sous le prétexte de leurs mises en place, la direction souhaite annihiler la différence incontestable entre le travail prescrit et le réel⁵. Celle-ci restera malgré tout mais n'empêchera pas la réduction des équipages. La redistribution des fonctions se justifie par la diminution bien visible de la charge physique, mais cela n'est possible que si on omet le transfert d'une partie de celle-ci vers la charge mentale⁶. Cette dernière plus transparente intensifie les opérations.

Le maintien des effectifs en flux tendu à plusieurs conséquences :

- ❖ de renforcer le sentiment d'isolement par l'accroissement de la surface d'intervention et donc de la fatigue ;
- ❖ d'augmenter le temps de maîtrise des matériels rallongeant d'autant leur montée en puissance ;
- ❖ de ne plus garantir le niveau de qualité attendu par la clientèle ;
- ❖ d'empêcher les phases d'apprentissage, alors que la nécessité de polyvalence est bien réelle ;

Pour palier en partie à ces quatre effets, les concepteurs ont complété les matériels d'artifices comme des miroirs couvrant les angles morts, de signaux visuels et ou sonores. Cette réorganisation impose une mise en éveil permanente de tous les sens engendrant des interrogations.

Quel impact a cette redistribution dans leur milieu privé ?

Comment récupèrent-ils des différentes fatigues ?

Est-ce que cela modifie leur humeur, leur relation avec les autres ?

La réticence au changement, la fatigue résiduelle et la diminution de la qualité contraignent la hiérarchie à plus de contrôle. Elle demandera de saisir de manière permanente tout ce qui rythme le déroulement de la journée. Celles-ci permettront l'édition de statistiques, d'alimenter des outils d'assistance à la décision et d'évaluer les opérateurs.

La baisse de qualité a des conséquences directement dans le relationnel avec les clients et entre les directions d'établissement et le service commercial situé dans la Holding

Cette perte de qualité perturbe la hiérarchie ainsi que les ateliers de production où il y règne déjà un mauvais climat. Une rémunération individualisée permet à certains salariés de se sentir mieux considérés. Pour autant ils s'interdisent de la rendre publique, ce qui les prive

⁵ DEJOURS C. (5-2008) Travail usure mentale Bayard page 227

⁶ Page 43 du texte de GOLLAC Michel et VOLKOFF Serge « L'intensification du travail » des cahiers Millénaires3

du regard⁷ envieux des autres et donc de les isoler davantage.

Les salariés n'ignorent pas l'obligation qu'ils ont de prendre soin de leur santé ainsi que celle des autres. Mais devant de tels agissements leur relationnel se détériore. Il pousse les plus faibles vers des arrêts maladie et les plus forts à intérioriser leur mal être. Les indicateurs de la Sécurité sociale évoluent négativement et accroissent les cotisations patronales.

Les manquants savent que leur absence perturbe l'entreprise, c'est ce qui complique leur retour. Ils se sentent diminués et appréhendent de revenir se confronter au rythme qui les a mis sur la touche. Cette crainte est d'autant plus forte que la période d'inactivité sera longue.

La rupture conventionnelle⁸ devient alors une possibilité pour s'en extraire, même si, les deux parties ne sont pas sur un pied d'égalité. En effet, le directeur conditionnera l'issue de cette proposition aux retours des entretiens individuels, de celui de sa hiérarchie et des directives du groupe auquel l'entreprise appartient.

En se privant d'un savoir-faire, qu'il faudra reconquérir dans le temps, il s'autorise sans délai un renouvellement partiel d'effectif et profite du même coup de l'effet NORIA⁹ sur la part salariale. Il dispose d'une main d'œuvre moins formée mais bon marché et temporairement sur-motivée. De plus il recadre les titulaires de poste en matérialisant la facilité qu'il a eu de les inter-changer.

La peur de sortir de l'emploi, dans une petite ville très touchée par la crise, finit de convaincre dans la majeure partie des cas les plus réfractaires et les conditionnent à accepter de réduire leurs droits.

⁷ DEJOURS C. « La Panne » de page 113

⁸ L'article 5 de la loi du 25 juin 2008 instaure un nouveau mode de rupture de contrat de travail à durée

⁹ Delta de salaire entre les entrants et les sortants

PROBLEMATIQUE

5. LA PROBLÉMATIQUE DE L'IMPRIMERIE BUSSIÈRE

5.1 Présentation du Groupe CPI

CPI n'est autre que l'abréviation de Chevrillon Philippe Industrie. Ces deux familles sont spécialisées dans la gestion de patrimoine. En 1995, BUSSIÈRE rencontrant des difficultés s'adosse à ce fond de gestion. En 1999 par l'intermédiaire d'un L.B.O (voir page 5) ceux-ci se lancent dans l'acquisition des concurrents de l'imprimerie Saint Amandoise.

En 2002 les institutionnels quittent le groupe et sont remplacés par un consortium de professionnel de la finance avec lesquels et un second L.B.O. leurs autorisent l'acquisition d'autres sites dans 7 pays d'Europe.

En 2006 ils cèdent les 6 unités couleurs pour se concentrer exclusivement à l'impression monochrome.

CPI 2013



CPI 2013

Depuis 2009 la crise fait payer un lourd tribut à l'imprimerie, selon l'Insee et le cabinet Trendeo, la France a perdu plus d'un millier d'usines dont 120.000 emplois uniquement pour l'industrie manufacturière. Parmi les secteurs les plus touchés : l'automobile, la pharmacie, les meubles et l'imprimerie dont les ventes de livres ont baissé de 1,5 % pour la troisième année consécutive soit au total 3,2 % sur la même période.

C'est dans ce contexte qu'en 2009 la dette devenue insupportable par le groupe a dû être renégociée. Pour poursuivre ses activités, CPI achète la première *Quantum*, et cède deux

unités de productions françaises.

En 2013 le groupe CPI se retrouvant dans la même situation retourne devant le tribunal du commerce pour une demande de réduction de dette et annonce l'introduction de nouveaux actionnaires.

5.2 Présentation de l'IMPRIMERIE BUSSIÈRE

L'imprimerie est une profession de prestataire de service axée sur la transformation d'un support, ici le papier, pour l'amener jusqu'à l'objet qu'est le livre. Entre temps, on y dépose de l'encre formant les caractères qui garantiront la sauvegarde et le transport du savoir dans toutes ses disciplines. Bussière est l'une d'entre elle, elle fut créée en 1832 à St-Amand-Montrond dans le Cher.

Monsieur Pierre Destenay démarre avec 12 ouvriers qui imprimaient le journal l'« Échos du Cher », auquel la promulgation de la liberté de la presse portera un rude coup. Lorsqu'il eut 72 ans, Monsieur Destenay donna son imprimerie à ses deux petits-enfants, Auguste et Edmond Bussière. Ils s'inscriront dans un renouvellement de matériel et une migration de la production vers des romans, des ouvrages de critique littéraire, des bottins de droit, de médecine et de thèses. Auguste Bussière eut le mérite de donner à l'affaire une impulsion décisive, comme fut le cas de beaucoup d'entreprise familiale¹⁰. A sa mort en 1924 son fils Robert pris la suite. En 1972, il abandonne le plomb au profit de la photocomposition. En 1973, il acquiert deux rotatives anglaises, nommées « *Strachan-Henshaw* », puis trois américaines, appelées « *Cameron* », à un rythme d'une machine tout les deux ans.

On y imprimait vingt-quatre heures sur vingt-quatre pour produire 125 000 livres quotidiens. En 1985, Monsieur Robert Bussière disparaît, son épouse lui succède pendant cinq ans. Avant de tirer sa révérence, elle lance l'installation d'une quatrième *Cameron*, plus performante, dans un nouveau bâtiment situé en zone industrielle. Avec elle Bussière et les 500 imprimeurs prendront des parts de marché à l'export.

En 1995 l'entreprise rencontrant des difficultés décide de s'adosser à des investisseurs qui se lancent dans l'acquisition de ses principaux concurrents Français. En 2006 le groupe CPI décide d'un plan de sauvegarde de l'emploi (P.S.E.). En 2010 un second ramène l'effectif à 130 personnes et concentre l'activité de Bussière sur un même site.

¹⁰ ALLOUCHE J. AMANN B. « l'entreprise familiale : un état de l'art » revue Finance, Contrôle, Stratégie (1999)

5.2.1 Définition et fonctions des matériels

1. Débobineur :

Appareil supportant les bobines de papier en le maintenant tendu.

2. Rotative impression jet d'encre :

Groupes d'impression Verso/ Recto basés sur le principe d'une imprimante de bureautique.

3. Flexbook :

Appareil qui feint le papier en petites bandelettes, puis les coupe à la longueur du futur livre.

4. B.D.C. (Bases De Calage) :

Outil de transfert des mesures du bloc et de la couverture vers la brocheuse et le massicot.

Déviator :

Modules déviant parfois les livres vers une zone d'attente.

5. Brocheuse :

Machine qui prépare le dos (Grécage¹¹) l'enduire de colle et applique une couverture.

6. Massicot :

Guillotine qui refend la tranche frontale du bloc puis les deux autres latérales.

Empileur :

Appareil collectant les livres en un nombre souhaité par la descente du niveau de réception.

7. Emballeuse :

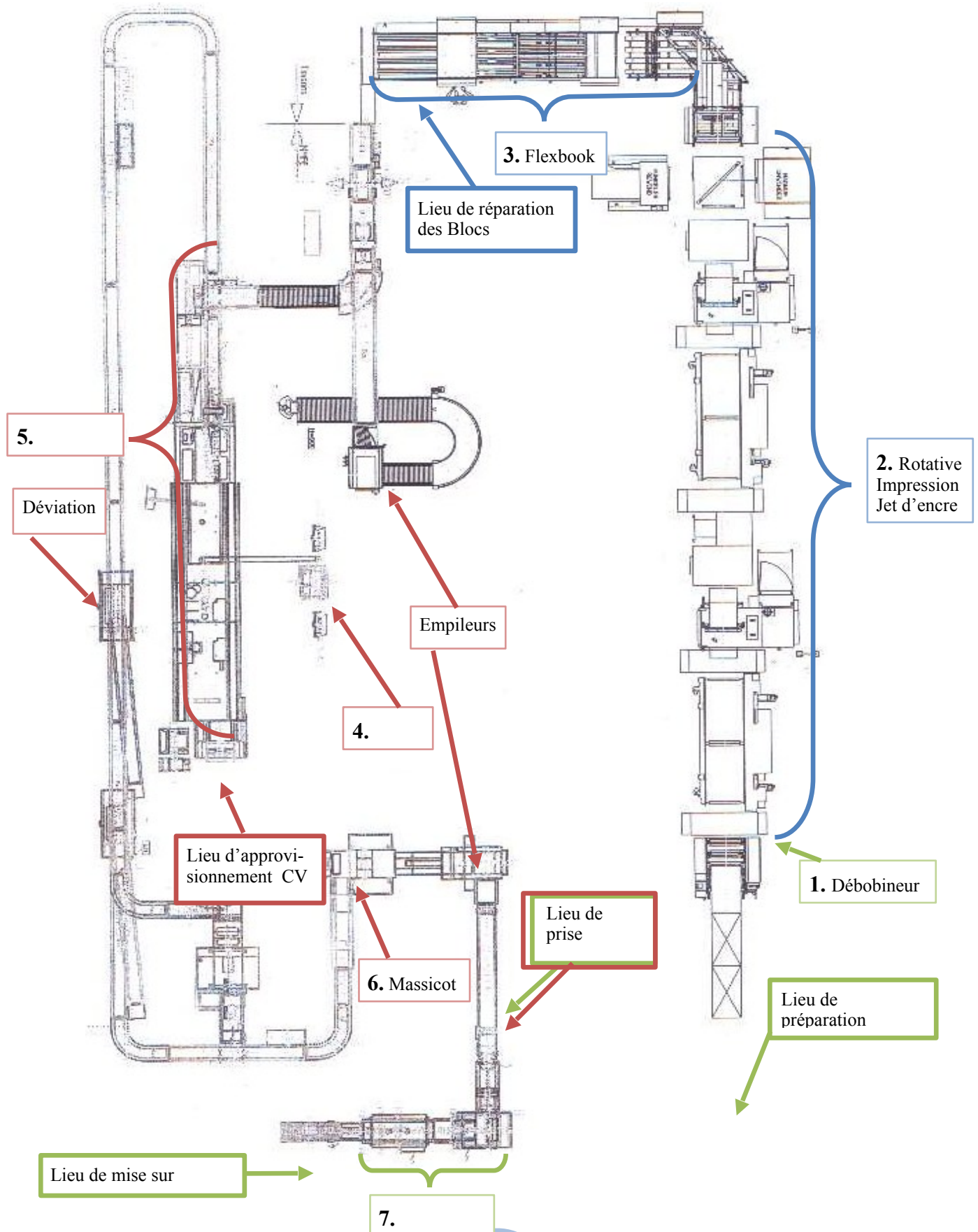
Appareil mettant sous film plastique thermo-rétractable des groupes de pile.

600 m² de surface d'intervention pour les trois opérateurs



¹¹ <http://www.universalis.fr/encyclopedie/reliure/1-une-technique-ancestrale/>

5.2.2 Présentation de l'atelier d'impression.



5.2.3 Ventilation des fonctions parmi les opérateurs

Opérateur 1

Préparer et installer les bobines de papier, évacuer les déchets des bobines, apporter les palettes vides, préparer les fiches palettes, riper le livre, faire la tierce, empiler les paquets de livres, évacuer les palettes pleines, comptabiliser et réajuste le nombre à produire.

Opérateur 2

Caler¹² la rotative puis la plieuse, surveiller, vider la gâche et réparer les blocs défectueux

Opérateur 3

Caler le massicot, caler la brocheuse, apporter les couvertures, surveillance qualité, débouillage plus remise en fonction des matériels, enlever les livres non conformes, prise et contrôle des volumes pour le service presse, réinjecter les blocs déviés.

5.3 Changement de perception du métier.

5.3.1 Présentation du métier d'imprimeur et notion de travail

Les mains et la gueule noirs, une odeur reconnaissable, cette description, proche du mineur s'arrêtait là car la destinée du produit servait à réchauffer les têtes plutôt que le corps. Pour garantir qu'au petit matin l'information soit au vu et au su de tous, ce labeur s'effectuait la nuit mais engendrait chez les imprimeurs de multiples maux. Le livre comme objet de décoration devait être en adéquation avec son contenu ; il s'est donc fardé de reliure, de cuir, de gaufrage et d'or.

5.3.2 Différence sur l'appréciation du travail

L'appréciation du travail entre la hiérarchie et l'opérateur a toujours souffert d'un delta plus ou moins conséquent. Du point de vue des nouveaux promus, qui pour la plupart sont issus de la production, ont dans les débuts de leur nouvelle affectation souffert de cette différence.

Confronté à la prise en compte de nouveaux paramètres comme le respect des délais, faire face aux aléas de la production ou aux pannes des matériels, le nouveau responsable se verra forcé de privilégier l'engagement de la livraison convenue avec le client, aux standards de qualité¹³ qui l'a pourtant respecté tout au long de sa première partie de carrière.

Non que le référentiel ait changé mais les nouvelles responsabilités ou les nouvelles méthodes de management l'obligent à les transgresser.

¹² Modification des entrées et sorties du matériel pour permettre la prise en charge et la transformation de l'entrant

¹³ Dejours C. Le Facteur Humain page 58

Ces normes, sous lesquelles tous les salariés se sont pliés et ont façonné leur expérience professionnelle, de les voir ainsi remises en cause par l'un des leurs, occasionnent une fracture entre ces deux niveaux de l'entreprise.

Cette cicatrice restera à jamais présente et ponctuera tous leurs futurs échanges.

5.3.3 Changement de perception du métier

Les raisons économiques, les réductions d'effectif et l'abandon des règles strictes par les plus jeunes ont malmené le métier. L'assiduité des contrôles, le suivi de l'encre ont petit à petit été déconsidérés engendrant une dégradation du livre.

La priorité donnée à l'argent a conduit à des changements profonds du métier atteignant ses racines et ont fait fuir. Dans le questionnaire dans la rubrique « **VOUS ET LE METIER** (page 40) », les 9 salariés ont souligné que le métier avait réellement changé.

Sous l'influence de la réduction des coûts, les procédures de contrôle et la méticulosité devenaient un luxe. Les répercussions sur le produit fini sont devenues de plus en plus inadmissibles pour la clientèle qui demande maintenant réparation et lèvent bien des questions :

Comment ranimer la flamme du « beau » alors que les anciens sont partis dépités de voir la dérive imposée au métier ?

Comment renforcer les équipes alors que le modèle économique a été revu à la baisse ?

Comment intéresser le salarié qui voit aspirer la majeure partie de sa valeur ajoutée par la machine ?

5.3.4 Retour sur le questionnaire et entretien

Cette enquête a été initiée par l'envie d'exposer à la lumière les difficultés provenant d'un nouvel atelier équipé de matériel de pointe. La réduction drastique des marges imposées par des donneurs d'ordres hégémoniques ont contraint les imprimeurs à investir dans des équipements ultra modernes. Ce saut technologique a réduit la charge de travail physique mais s'est accompagné d'un allègement conséquent du personnel auquel on a affecté une partie des fonctions d'encadrant.

Y étant immergé pendant plusieurs mois, ce formulaire a été construit autour de ma propre expérience, des ressentis des collègues et des vives critiques trop souvent inaudibles. Il a été proposé à onze de mes partenaires ; neuf ont bien voulu donner suite à mon invitation. J'ai insisté sur le côté volontaire de la démarche et leur ai garanti que le contenu restera confidentiel. Je les ai laissés seuls pour le remplir et n'intervenais qu'à leur demande et toujours dans le but d'explicité certaines questions.

On pourra retrouver un condensé de ces neuf retours en annexe (pages 38, 39, 40)

5.3.5 Témoignage et courrier de salariés.

Depuis deux ans l'atelier Quantum a grossi en effectif, initialement ils étaient six, et en matériels divers et variés. Le principal changement a été la venue de la seconde chaîne *Quantum* qui n'a pu passer inaperçue tant sa forme était différente mais surtout due à une taille plus imposante. J'ai eu, tout au long de ces mois, l'occasion de discuter avec les quinze personnes qui constituent maintenant le service. Pour des raisons de prise de distance avec les organisations syndicales, certains se sont très peu étendu sur les difficultés qu'ils rencontraient tous les jours. Malgré tout, du bout des lèvres, ils ont laissé échapper quelques mots du genre « on n'a pas le choix » ou « ça ira mieux demain » ou encore "vivement la fin de semaine ».

Pour les autres, qui heureusement représentaient la majorité, à l'occasion de mes passages se sont épanchés sans retenue sur les obstacles difficilement contournables et ceux qui leur semblaient viscéralement inaccessibles. Il a été nécessaire très souvent de dédramatiser la situation en expliquant que le matériel a été pensé et fabriqué par des humains pour des humains. Qu'ils auront besoin de temps pour retrouver le confort qu'apporte la maîtrise. Que la difficulté d'apprentissage n'est pas en lien avec l'âge mais plutôt au manque d'exercice cérébral que les années de routine ont favorisé. Parfois ils venaient au local syndical tant la situation était difficile ou qu'il se sentait dans un état de déréliction. Ce qui ressort majoritairement de ces échanges, c'est bien la sensation de stress permanent dû au travail dans l'urgence dans lequel ils ne peuvent plus s'extraire. Le respect du délai et l'inconfort de ne pouvoir mieux maîtriser l'outil, engendre une fatigue chronique. Ajouté à cela les intervenants ont le sentiment d'isolement par l'enceinte virtuelle des nombreuses tâches et par l'impression de ne pas être écoutés.

Quatre accidents ont déjà été comptabilisés, mais c'est sans lister ceux qui ne l'ont pas été du fait qu'ils n'ont pas débouché sur des jours d'arrêts de travail. Je ne ferais état que d'un seul, qui a frôlé une issue compliquée tant dans sa vie privée que professionnelle. Il a heureusement demandé de l'aide. Je lui ai proposé, à titre exutoire, de s'épancher dans un courrier et de l'adresser à la direction du site, à celle du groupe mais aussi à l'inspection du travail. Il souhaitait qu'il y paraisse une description des conditions de travail du service. On retrouvera le corps de la lettre en annexe page 41.

5.3.6 La productivité

La fabrication d'un élément artisanal nécessite de la matière première et de la main d'œuvre. On peut dire que la productivité est nulle si la vente du produit couvre seulement le coût inhérent à la fabrication. Nous venons de décrire, d'une manière simpliste, la productivité.

Maintenant pour obtenir un gain de productivité, imaginons que cette opération soit immergée dans les règles du marché. L'initiative pourrait-être mécanisée, rendant les opérations plus rapides, permettant la production d'autres éléments du même type. Cela nécessiterait plus de matière première réduisant du même coup son prix d'achat, par le fait d'en acquérir davantage.

Le niveau de main d'œuvre serait maintenu mais serait assujéti à la cadence mécanique.

Pour Bussière le gain de productivité ne vient pas de l'augmentation de la vitesse mais de la réduction du nombre d'intervenants et de la prise de valeur du produit hérité de la fabrication en petite série.

5.4 La modernisation dégrade les conditions de travail

Dès 1996 Michel Gollac et Serge Volkoff ont écrit sur la corrélation de la modernisation et des conditions de travail. Ils ont mis en évidence le transfert de la charge physique vers le psychologique. On peut retrouver un extrait de leur étude dans le numéro 114 de la revue « Acte de la Recherche en Sciences Sociales »¹⁴.

5.4.1 Analyse du nouvel atelier par SECAFI

En vue des investissements de matériel prévus dans l'imprimerie Bussière et après la visite de l'atelier de l'entreprise Firmin Didot, les élus ont souhaité diligenter une mission, dans le cadre des articles L. 1233-34 et suivants, pour que soient décrites les conditions de travail¹⁵. Elle devait évaluer la pertinence de trois personnes par équipage sur le long terme. A l'issue de l'analyse, il a été rendu un rapport comportant les conclusions mais aussi les préconisations ci-dessous.

Les conclusions :

1^{er} point de vigilance. Adopter une politique de concertation des salariés dans la conduite du changement. Nous vous proposons trois questions à se poser :

*Comment les acteurs concernés ont-ils été impliqués dans la préparation du changement ?

* En quoi sont-ils personnellement intéressés à la mise en place du changement ?

* Quel gain, perte vont-ils tirer de la nouvelle situation ?

2^{ème} point de vigilance. Tenir compte de la façon dont les changements vont affecter le collectif, les relations. Veiller à créer des situations facilitatrices d'entraide et de cohésion

3^{ème} point de vigilance. Prendre en compte dans l'affectation des ressources humaines sur la Quantum, l'augmentation de la charge mentale liée au traitement d'informations visuelles

¹⁴ <http://millenaire3-v2.com.gdlyon-front.accelance.net/contenus/ouvrages/cahier6/gollac.pdf>

¹⁵ Lochouarn D. les expertises nouvelles technologies et prévention des risques graves.

et sonores nombreuses, diminution des marges de manœuvres liées au flux tendu, le changement des modalités d'appui à la maintenance des machines.

Les préconisations

- Créer un groupe de pilotage pour une analyse globale des précautions à prendre dans l'implantation des Quantum d'un point de vue organisationnel, technique et humain.
- Créer un groupe de travail pour évaluer les ressources disponibles, la répartition des tâches, la régulation de la charge, les moyens de communication et constituer un référentiel.
- Définir les différentes étapes du projet et communiquer auprès des opérateurs en présentant les enjeux économiques, sociaux, en termes de conditions de travail.
- Former dès l'implantation des machines 4 personnes par machine pour faire face à la phase test et pour l'appropriation de son fonctionnement.
- Constituer les équipes en tenant compte des éventuels binômes ou trinômes existants.
- Prévoir des possibilités de rotation entre différentes machines pour maintenir la haute technicité en mécanique des opérateurs et favoriser leur professionnalisation en informatique.
- On y lit que l'environnement visuel et sonore nécessite une forte implication, qu'il y est indispensable d'acquérir une grande technicité et des compétences informatiques. Malheureusement les balbutiements de la maîtrise ont caché à l'expertise les défauts de la Flexbook. Huit des personnes interrogées l'ont mentionné dans la rubrique « **DU POINT DE VUE DU MATÉRIEL** » (page 38) qui se révéleront plus tard un handicap majeur à l'accompagnement des montés en cadence de la presse.

Une des premières actions serait de diagnostiquer objectivement le matériel en questions afin de lister l'intégralité des imperfections. Puis de proposer, après explication et validation des opérants, des modifications pour leur réallouer de l'amplitude d'action. Il sera nécessaire de réitérer l'observation pour contrôler si toutes les attentes ont été comblées.

5.4.2 Taux et impact d'absentéisme et AT sur les cotisations AT/MP

Le plan social de 2010 a arrêté quatre chaînes d'impression et a réduit l'effectif de 254 à 138 salariés. La décrue s'est poursuivie pour se stabiliser aujourd'hui à 130 imprimeurs. Les critères conventionnels ont maintenu sur site les personnes ayant la plus forte ancienneté. Une des conséquences de celui-ci fut l'élévation de la moyenne d'âge de la structure qui se situe aujourd'hui à plus de 51 ans.

Au travers du premier rapport annuel sur l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail les chiffres des accidents de travail (AT) et de l'absentéisme ont été révélés. Le taux du premier chiffre a baissé d'un point entre 2011 et 2012 pour se positionner à 11,2%. Cependant la ventilation des 847 heures pour les 23 accidents de 2011 révèle une moyenne de 37 heures par accident alors qu'en 2012 celle-ci culmine à 113 heures.

Cela révèle que le taux des AT ne peut être l'unique indicateur à prendre en compte pour évaluer leur gravité. Nous remarquerons que l'entreprise ne tient pas de compteur sur les presque accidents. Le total des absences pour maladie et AT était de 14600 h en 2011 soit 9 équivalant temps pour un effectif moyen de 189 soit 4,7%, alors qu'en 2012 celui-ci était de 12630 soit presque 8 emplois temps plein pour un effectif moyen de 143 soit 5,6%.

Le montant des cotisations pour accidents de travail a atteint 3,32 % un des plus haut taux de la profession qui atteint habituellement de 2 à 2,5 %.

Si l'on transpose l'enquête du OPPBTP où cent euros dépensé pour la sécurité du personnel fait économiser 219 euros à l'entreprise, quoi penser des 130000 euros versés chaque année par Bussière au titre de sa responsabilité envers les AT.

5.4.3 Plus d'individualisme en partie dû à l'isolement

La composition des équipes s'est faite par un conglomérat de salariés venu de trois sites et l'espace de 37.000 m² n'a pu garantir que les gens se connaissent. La répartition des tâches donne la possibilité de ne pas sortir du cadre dans lequel l'organisation les a enfermés. L'attitude de rester sourd à un appel à l'aide d'un autre membre de l'équipe en tournant le dos ou feignant de ne rien voir, laissera un ressenti à la personne qui était en phase difficile. Le brassage des équipes soulage un temps les personnes qui sont dans l'inconfort. Comme ils ne disposent pas de temps pour créer des liens avec la nouvelle formation, la solidarité a beaucoup de peine à prendre. L'absence de fidélisation est une critique mentionnée dans la rubrique « **VOUS AU SEIN DE L'ÉQUIPE** » par huit d'entre eux (page 39).

On peut le remarquer à la sortie de l'imprimerie ; certains membres du nouvel atelier préfèrent discuter avec d'anciens confrères qui sont restés sur les matériels traditionnels.

5.4.4 Différence sur l'appréciation du travail

L'absence de savoir académique, qui pourrait débroussailler la confrontation à l'épreuve, les imprimeurs n'ont d'autres alternatives que la réflexion et les essais. Comment rendre la situation possible quand le flux tendu et la polyvalence exacerbée sont les diktats de la journée de travail. Cette situation ne devrait pas être prépondérante car elle entrave les opérateurs dans le processus de l'activité.

Face à un travail de contrôle et d'enlèvement des produits non conformes très chronophage, les opérateurs ne peuvent acquérir de nouvelles connaissances. Celles qui ne le sont que dans une pratique réflexive¹⁶. Alors la motivation s'estompe passant par des phases de déception, de colère puis de désabusement. Ils tentent en dernier ressort d'exprimer ce mal être à leur supérieur quand celui-ci vient leur porter grief sur le niveau de qualité de la production.

5.4.5 Changement de perception du métier

C'est ce que déplorent les neufs opérateurs dans le chapitre « **VOUS ET LE MÉTIER** » du questionnaire (page 39). La présélection du personnel s'est faite auprès des salariés ayant une expérience dans l'impression.

Un an après, la pertinence de ce choix a été contestée en expliquant que le point important de la nouvelle chaîne était le brochage. Il est vrai que le rapport avec l'impression a été abandonné au jet d'encre. Pour autant, les difficultés posées par la gestion de la feuille dans la Flexbook remettent en avant l'expérience acquise sur les matériels traditionnels.

5.4.6 Différence dans l'évaluation du niveau de qualité et du savoir-faire

Auparavant l'appréciation de la qualité se portait sur la finesse d'encrage, sur l'absence de marques non prévues par l'auteur, de l'alignement des pages et de la casse des caractères. Puis elle se complétait dans les phases du brochage, commençant par le centrage de la couverture, le respect du format, l'équerrage du livre, la netteté des coupes des tranches. Aujourd'hui, le niveau de qualité se résume à la présence de la première et dernière page du bloc. Pour le certifier, il est nécessaire de les contrôler un à un et cela pour la totalité de la production. Cette action est obligatoire puisque tout au long du parcours des risques existent de les voir se détacher.

5.4.7 Tension entre le salarié et l'organisation du travail et le matériel

Il n'a pas été contesté que les personnes qui avaient postulé pour migrer vers le nouvel atelier étaient motivés. Pour l'avérer nous pouvons nous reporter sous le thème « **VOUS** » (page 39) où la totalité s'était portée volontaire pour passer les tests de sélection.

Que leur niveau d'engagement a été éprouvé et en cela la nouvelle organisation¹⁷ du travail en a une part incontestable par le fait de leur refuser des moments de récupération. Cette situation a été dénoncée depuis des mois mais il existe tant d'autres obligations qui imposent une marche forcée.

¹⁶ Page 2 de l'article « Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoir ? Philippe Perrenoud

¹⁷ Débat autour du Travail et de la Santé Hirigoyen M-F.; Askenazy P. et Clôt Y. du 01-12-2004 sur PSYCHOMédia-N°2 page 9

L'évolution des différents matériels n'étant pas la même cela perturbe une organisation pas encore rodée.

On ressent une baisse d'implication des personnes. L'euphorie du renouveau vient de passer rendant l'appréciation du moment comme un piège qui se refermait sur eux. Il est urgent d'agir pour que tous ses efforts sur le temps de travail, sur les délais de prévenance, sur les temps de débordement non comptabilisés soient considérés définitivement perdus.

6. PERSPECTIVES D'ACTION

Les propositions que l'on présentera ici commenceront par l'interrogation des services qui n'ont pas visualisé l'intégralité du processus. Cette démarche permettra à ceux qui sont en amont de peser les incidences d'une de leur modification afin qu'ils s'interrogent sur la pertinence de celle-ci. En les rendant interconnectable, on pourrait réduire une charge de travail inutile.

Ils ne s'interdiront pas d'envisager des modifications mais les feront en toute connaissance de cause.

6.1. Modifications organisationnelles

6.1.1 Améliorer les plannings

Identifié dans la rubrique « **VOUS ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL** » du questionnaire (page 40), le planning est présenté au personnel plusieurs fois par jour. Malheureusement celui-ci change en fonction des aléas des ateliers, de l'urgence de certaines commandes ou d'exigences particulières de certains clients. Cette flexibilité fait la force de l'imprimerie locale, pour autant bien souvent tout l'effectif en est avisé que tardivement. En positionnant stratégiquement un planning mural complété de tablettes embarquées pour les caristes et de relais informatiques pour les autres, l'information atteindrait l'ensemble des personnes.

Maintenant celui-ci doit contenir des valeurs scrupuleusement exactes.

Chaque commande commence par la dissection de l'ouvrage puis des spécificités de l'éditeur (nombre d'exemplaires date et lieu de livraison). Tout ceci est annoté sur un Bon A Tirer (B.A.T.). Tel un cahier des charges, ce B.A.T liste des données qui définissent précisément toutes les caractéristiques du livre (format, nombre de pages, etc..). Trop souvent le personnel déplore que des erreurs y soient présentes. Tant qu'elles sont vues en internes elles n'engendrent qu'un remaniement du planning. Si c'est le client qui s'en aperçoit, il retourne la totalité de la commande, demandes la réimpression de son ouvrage, sollicite un dédommagement financier et jettera le discrédit sur l'entreprise.

Cette mission est tellement sensible que le service doit se réorganiser afin que la rédaction des B.A.T. se fasse ailleurs que dans un open space ou les appels téléphoniques viennent perturber la concentration des fabricants.

6.1.2 Allouer du temps à la cohésion des équipes

Un des opérateurs devra être libéré pour devenir le coordinateur du collectif. Il devra pouvoir réunir l'équipe pour statuer sur le déroulement de la journée voire de confondre les avis quand un problème s'interposera dans le bon déroulement de la production.

Il devra aussi proposer des moments pour se confronter au secteur dans lequel il est le moins à l'aise. Cela devient du temps d'acquisition de compétence obtenu en temps masqué.

6.1.3 Organiser un lieu pour faciliter les échanges

La pause est un terme sujet à polémique qui a été au centre des discussions tout au long des négociations devant permettre le passage à 35 heures. Jusqu'à la signature d'un accord les dirigeants refusaient de payer 35 heures au prix de 39 tant que le temps de travail effectif n'était pas redéfini. Souvent dans les établissements où les instances représentatives du personnel étaient peu influentes ou absentes, la réduction du temps de travail a été très synonyme de réduction de rémunération.

Ce ne fut pas le cas dans le groupe CPI, alors les chefs d'entreprise se sont lancés dans une chasse au temps « perdu ». Tout ce qui était du temps d'arrêt de production faisait l'objet de discussions pour les remettre en cause voire de les supprimer. D'évoquer aujourd'hui le retour de ces dites pauses va assurément réveiller de vieux démons. Pourtant ces moments de rapprochement, de partage et d'échanges sont une des clés pour extirper tous les non dits que les points d'achoppement ont laissé en attente.

Je suis profondément convaincu que le retour de ces arrêts est indispensable pour faciliter le maillage social d'une équipe, à l'accélération de la production et à la diminution de la perception de la pénibilité.

6.2. Évolution du statut salarié

6.2.1 L'opérateur au cœur de l'organisation

Pour redonner de l'intérêt aux salariés dans son activité, il faut qu'ils soient assurés que l'entreprise lui garantira les moyens de subvenir à sa famille. Qu'elle leur apportera de la satisfaction au point qu'ils soient heureux d'y venir. Ils doivent pouvoir s'inscrire sur du long terme afin de se libérer mentalement et ainsi se consacrer totalement son activité. Ils devront intégrer tout de même que cela ne peut être possible que si l'entreprise est profitable.

Il est indispensable de leur redonner le contrôle pour qu'ils puissent adapter les cadences aux conditions du moment.

L'organisation est clairement montrée du doigt par huit d'entre eux dans la rubrique « **VOUS ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL** » (page 40). La maîtrise doit intégrer les opérateurs au centre du processus et les faire participer. Cela les amènera à une prise de conscience que la hiérarchie leur manifeste de l'intérêt. Dans la même démarche, un

planning pour le jour sera discuté au sein d'une réunion préparatoire dans laquelle un échange devra être proactif.

Il est nécessaire qu'ils aient la possibilité de s'arrêter pour échanger sans pour cela se savoir épier. Il sera toujours possible de leur demander de raconter leur journée et ainsi connaître leurs difficultés. Devant chacune d'elles, ils devront formuler les moyens qu'ils ont mis en œuvre pour les contourner et ce qu'ils envisageraient de proposer à modifier pour qu'elles ne se représentent plus.

Leurs donner la possibilité de demander du renfort même à titre temporaire, afin de les laisser se concentrer sur les aléas et éventuellement de les partager avec le supérieur. Il est indispensable qu'ils se sentent soutenu même si, pour certains, leur souhait premier serait de rester en solo.

6.2.2 Reconnaître la pluri-compétence

Ce nouveau métier requiert des compétences qui par le passé étaient dispatchées à plusieurs opérateurs. Par l'argument que les matériels produisent moins, il a été demandé de s'ouvrir à d'autres composantes du métier. Sur le terrain, la direction s'est rendu compte de la difficulté qu'à un imprimeur de devenir brocheur. La finesse de certains réglages demande une grande dextérité. Malgré tout et selon l'itinéraire de chacun, certains acquièrent de l'expérience complémentaire. Le personnel déplore que cet effort, permettant à l'entreprise d'accéder à une polyvalence indispensable, ne soit pas plus reconnu.

6.2.3 Octroyer de l'autonomie face aux objectifs

Je pense que le personnel a mesuré les enjeux qu'aura l'avènement du numérique dans leur métier. Cette maturité devrait inciter la hiérarchie à allouer la gestion totale de la journée de travail.

En explicitant les contraintes dues aux heures des départs et aux dates de livraisons, il devrait être laissé toute l'amplitude pour un aménagement optimum de la journée de travail.

6.3 L'intervention du préventeur :

Devant l'enjeu stratégique que représente cette unité de production et pour la rendre pérenne, il faut changer son mode de fonctionnement. Les points les plus visibles sont la maîtrise des outils et tout particulièrement du prototype, de l'hyper sollicitation du personnel plus en phase avec l'âge moyen.

Certaines de mes propositions sont basées sur le bon sens et ne nécessitent pas ou peu d'investissement. Pour d'autres, elles devront faire l'objet de discussions. Issue du chapitre « **VOUS AU SEIN DE L'ÉQUIPE** » (page 39) où l'intégralité des personnes interrogée font le constat que l'effectif n'est pas en adéquation avec la charge de travail. Il n'est pas certain

que l'ajout d'une personne en permanence soit inéducable, malgré tout un renfort ponctuel est incontournable.

6.3.1 Ventilation des tâches par opérateurs et managers

Opérateur 1

Préparer et installer les bobines de papier, évacuer les déchets des bobines, apporter les palettes vides, préparer les fiches palettes, riper le livre, ~~faire la tierce~~, empiler les paquets de livres, évacuer les palettes pleines, ~~comptabiliser et réajuster le nombre d'unité à produire~~.

Opérateur 2

Caler¹⁸ la rotative puis la plieuse, surveiller, ~~vider la gâche~~ et réparer les blocs défectueux. Faire la tierce, comptabiliser et réajuster le nombre d'unité à produire.

Opérateur 3

Caler le massicot, caler la brocheuse, ~~apporter les couvertures~~, surveillance qualité, débouillage plus remise en fonction des matériels, enlever les livres non conformes, prise et contrôle des volumes pour le service presse, ~~réinjecter les livres déviés~~.

Opérateur 4

Évacuer les déchets des bobines (macules, joues et accros) apporter les palettes vides ; Évacuer les bennes de gâche ; Apporter les couvertures ; Réinjecter les livres déviés ; Se former pour servir de renfort.

Cette nouvelle ventilation est indispensable au vue des perspectives attendues par la direction à savoir l'augmentation de la vitesse de production, réduction drastique du niveau de gâche rechercher comme standard le Z.M.R. (Zero Make Ready).

Il est envisagé dans le futur d'ajouter un massicot pour les couvertures à rabats, d'une machine de pose de hors texte et d'une autre pour l'insertion d'encart.

6.3.2 Installer un moyen de communication à distance

La surface d'intervention représente 600 m². Bien que les matériels soient équipés de gyrophare et de ronfleur les opérateurs doivent être équipés de casque et de micro leur garantissant :

- une protection auditive vis-à-vis de l'atelier
- une possibilité de conversation entre collègues sans avoir à élever la voix et d'être informé par micro-message que tel matériel nécessite une intervention.

¹⁸ Modification des entrées et sorties du matériel pour permettre la prise en charge et la transformation de l'entrant

6.3.3 Elaboration de modifications matérielles

La révolution de la *Cameron* demeure dans la transformation d'une bobine en livre.

Vue d'une Cameron de 38 pouces du côté alimentation papier.



Sous cette influence les nouveaux matériels sont imbriqués eux aussi, mais l'option retenue a été l'empilement des feuilles pour constituer le livre.

Vue et fonction des Cônes



Le papier une fois frotté devient un aimant d'une puissance variant avec le taux d'humidité et de la chaleur.



Cette vue représente la sortie de l'imprimante jet d'encre (visible dans le croquis ci-dessous par « SORTIE H.P. »). A ce stade le papier est encore en un seul morceau mais imprimé recto/ verso. On remarquera la lumière verte qui signale à l'opérateur que tout est en état de marche. Ce gyrophare équipe aussi tous les autres matériels.

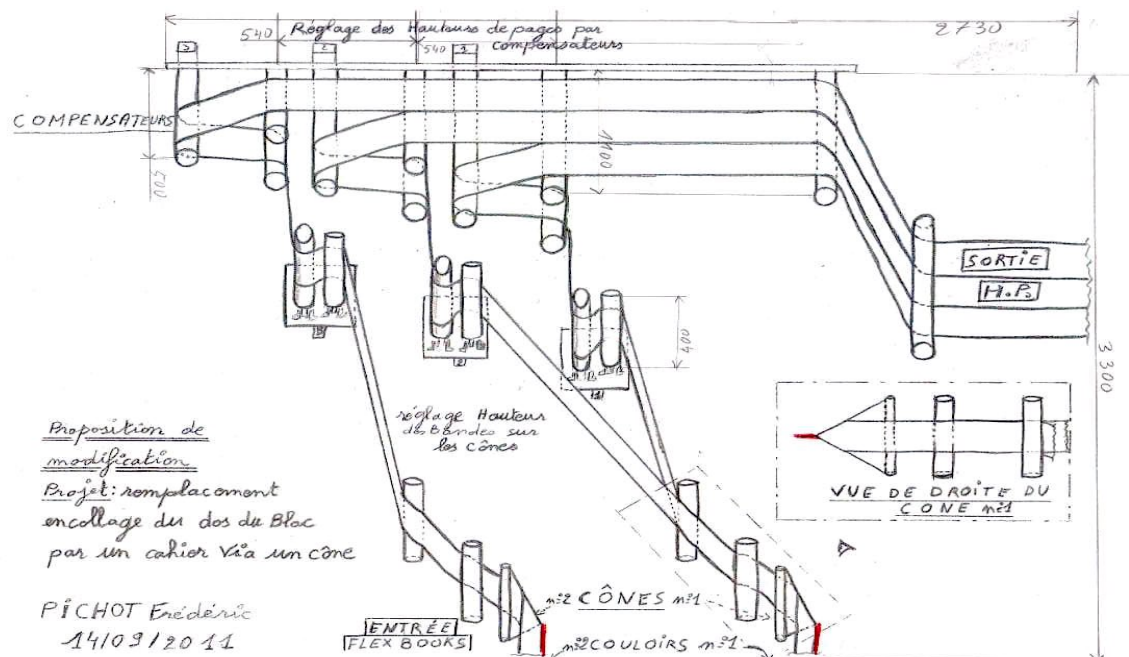


La vue ci-contre décrit la découpe en bandelettes de la bobine présente dans la photo précédente. Puis, juste après, celles-ci sont recoupées perpendiculairement au format du futur livre.

De l'ordre du gramme, la feuille est très sensible à son environnement.

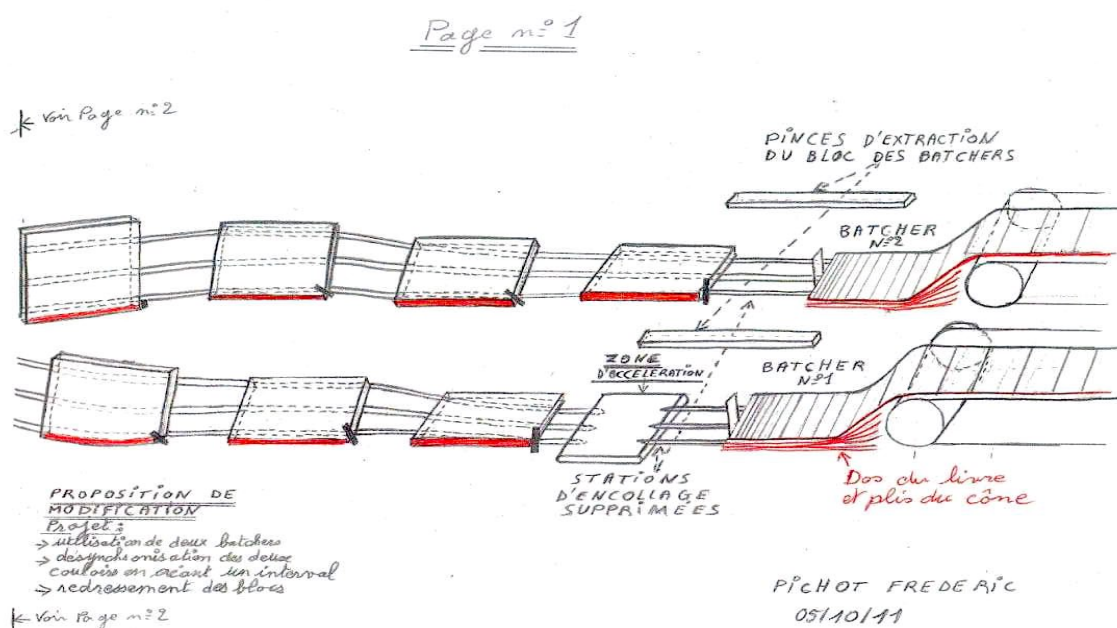
Mes pairs l'avaient remarqué et lui préférait le pliage en accordéon ou sur un cône.

Ce dernier met en contact la même face de la bobine, double sa masse et surtout impose une colonne vertébrale à la bande tout en réduisant l'effet du magnétisme.



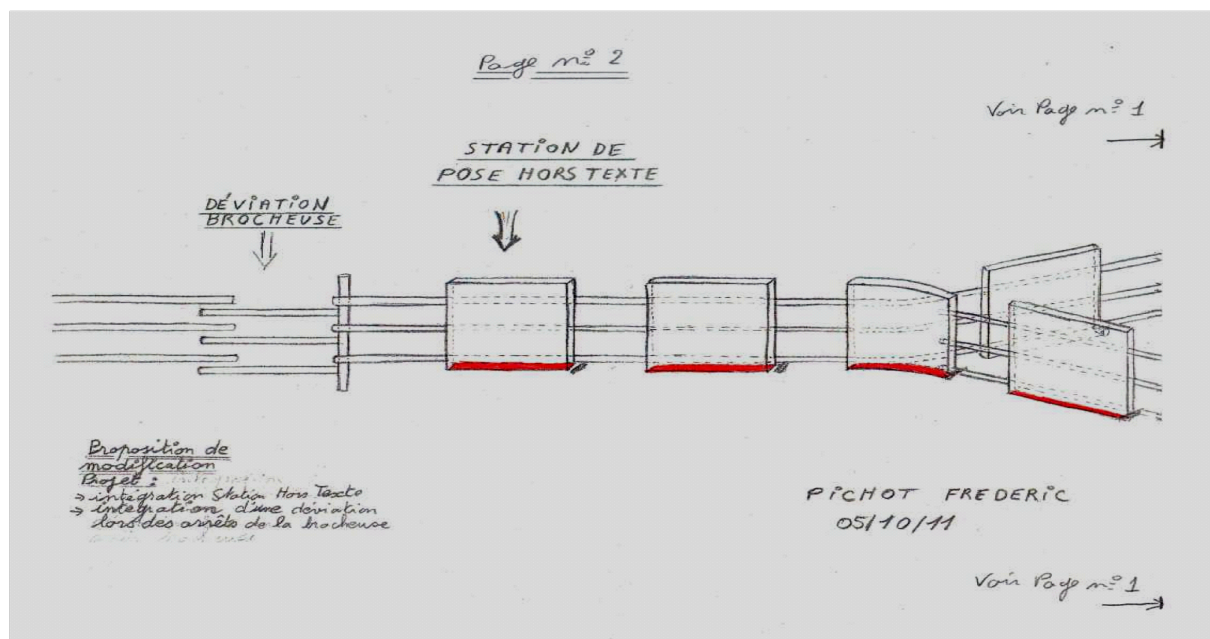
Partant de ces constats je proposerai une modification de la partie qui se trouve entre

l'entrée de la Flexbook et de la sortie de la HP. (Voir croquis ci-dessus).



Le croquis ci-dessus se lit de droite à gauche, nous constatons que les batchers (réceptacle d'accueil des pages à parois vibrantes) continuent leur mission d'assemblage.

Dans les différents échanges que j'ai pu avoir avec les salariés, des limites sur la polyvalence de ce matériel se sont dessinées. En effet couramment les livres nécessitent l'insertion en position précise de gravures ou de photographies appelées Hors Texte.



Dans la version actuelle de la Flexbook le dos du bloc est collé et il n'est plus possible de glisser de tel ajout. Ce handicap dicte une réaffectation de la production des petites séries d'ouvrages sur les machines traditionnelles ou de les reprendre un par un.

Elles sont toutes équipées de modules spécifiques qui pulsent de l'air au milieu des feuillets pour faciliter l'ouverture naturelle du livre et injecte ce complément. Pour l'autoriser cette opération doit positionner le livre verticalement, ce qui n'est pas le cas dans la Flexbook.

La partie rouge souligne la différence avec la situation actuelle à savoir, le dos du bloc n'est plus constitué d'une superposition de feuilles mais de cahiers. Cette phase est primordiale pour l'intégration du hors- texte. La phase d'encollage du dos est supprimée, ce qui enlève un consommable, surtout qu'elle n'avait d'utilité que le temps du transport vers la brocheuse à savoir quelques secondes. Une station d'accélération est disposée sur l'une des lignes pour désynchroniser l'arrivée des blocs.

Le dernier des croquis, se lit toujours de la droite vers la gauche. Sur la partie droite on remarque la matérialisation du décalage que la station d'accélération a permis. Maintenant l'ouvrage se trouve en position vertical. Il devient possible d'installer une machine à pose d'hors-texte identique à celle qui est déjà fournie sur les chaînes traditionnelles.

J'ai ajouté une déviation souscrivant d'une part de recoucher le bloc pour permettre de le stoker en cas de délestage et d'autre part de laisser le processus de fabrication en amont continuer son labeur.

6.3.4 Mise en fonction de délestage

Tous les matériels actuellement installés sont issus d'une histoire et d'acquis professionnels. Ils sont équipés de moyens d'autocontrôle et d'autoprotection.

Malheureusement la Flexbook, qui je le rappelle est née d'un cahier des charges interne, n'en est pas pourvue. Elle est pourtant bardée d'automatismes et de moyens de décomposition de procédures complexes qui offrent à l'opérateur une myriade de combinaisons. Elle est même pré-réglable par un ordinateur qui contient des modèles préalablement saisies.

Pour autant, cette carence dicte à l'intervenant d'avoir des ajustements excessivement pointus et répétés. L'instabilité du support papier et le retard d'exécution entre la commande électrique et le déplacement mécanique les rendent inatteignables.

Il doit garder en permanence une vue d'ensemble pour déceler tout aléa risquant de l'abîmer et ainsi pouvoir appuyer le plus rapidement sur le bouton stop. Car en fait il n'y a rien d'autre à faire dans la majorité des cas.

Quelques ajouts seraient salutaires pour émanciper l'opérateur et palier aux angles morts :

- un contrôleur de feuilles après le massicot rotatif éviterait que celles-ci s'enroulent

et ainsi risquant de le bloquer. (Entre chaque feuille il y a un intervalle, si celui-ci disparaît il y a défaut)

- un autre contrôleur à la sortie des carters détecterait tous les aléas se passant en dessous de celui-ci. (les feuilles sont mises en nappe s'il n'y a plus de nappe pendant quelques secondes, il y aurait défaut)
- une sécurité devrait visionner l'entrée des Batchers. Si par exemple la cellule ne détecterait pas d'espace entre les nappes (étalement du livre à plat avec chevauchement décalé des pages sur la table de transport) elle déclencherait le by-pass.
- Le by-pass devrait être morcelé pour laisser les autres couloirs continuer la production pendant que celui en défaut serait mis à disposition de l'opérateur pour qu'il intervienne.
- La vision de contrôle sur la sortie du bloc détecterait celui qui ne serait pas complet. Il serait alors détourné vers une voie d'évacuation existante mais condamnée.

Toutes ses détections seront accompagnées d'une signalisation sonore et visuelle.

CONCLUSIONS

L'automatisation, répondant aux exigences économiques et physiques, ne trouvera probablement pas de fin. Cependant, la notion de temps diffère entre celui qui a acquis la mutation technologique, attendant un retour sur investissement rapide, et celui qui doit fabriquer les neurones pour la maîtriser.

Pourtant, ces deux protagonistes ne sont pas si différents. Tout deux sont habités par le même trait de caractère le « JE » qui insuffle l'envie de garder le contrôle. S'ils étaient respectivement écoutés, ils pourraient servir de fil conducteur de la conception de l'appareil à son utilisation.

C'est ce qui se révèle manquant dans l'atelier *Quantum*. A aucun moment l'opérateur n'a été intégré dans les phases de développement du prototype. Pourtant, la démarche volontaire de celui-ci l'aurait mis dans un état de stimulation et se serait montré proactif. Il aurait su composer avec l'environnement et s'associer aux autres pour atteindre l'objectif qu'il aurait fait sien.

Cette phase de créativité, stimulée par une prise de contact avec d'autres corporations, aurait probablement connue des moments de doutes. Pourtant, au final, elle aurait accéléré l'acquis de compétences, permettant un transfert du savoir plus complet et plus facile aux nouveaux entrants.

Elle aurait aussi permis de neutraliser à la source les erreurs de conception ou du moins elles auraient été révélées aux concepteurs.

Tout au long de sa vie professionnelle, l'opérateur organisera les processus pour qu'il n'ait plus à leurs prêter attention.

Pour y arriver, il devrait reprendre la main sur les éléments extérieurs ou sur les méthodes de fabrication. S'il n'y arrive pas, il pourrait basculer dans la mésestime de lui ou bien tomber dans un état de résignation qui le piègera dans une routine peut encline à l'optimisation de la production.

Dans le nouvel atelier, les salariés demandent avec insistance de participer à l'organisation de l'atelier. Bien que le matériel soit peu conçu pour la performance, tous les intervenants souhaiteraient ordonnancer le planning et à travers lui, organiser leur journée de travail. Ils sont aussi tous en attente d'assistance de leur hiérarchie dans les phases les plus tendues pour gérer les flux entrant et sortant.

Depuis le début de cette étude plusieurs mois se sont écoulés. De multiples modifications ont été portées aux différents matériels mais particulièrement à l'assembleuse.

Pour autant, il reste beaucoup de chemin à accomplir pour rendre la motivation initiale au

personnel.

La crise de 2008, dont les effets se font sentir maintenant, couplés à la couverture médiatique, lors de la renégociation de la dette du groupe CPI mettant en avant ses risques d'insolvabilité, ont complété un tableau déjà bien maussade de la vie dans l'entreprise. Depuis le rachat de CPI, les ennuis semblent dernière nous d'autant que parmi eux il y a la banque publique d'investissement qui a repris 24% du capital. Elle a même sélectionné l'actionnaire majoritaire.

De plus, et surtout, le niveau d'endettement est presque réglé tant le renoncement partiel du pool bancaire l'a abaissé de 180 millions d'euros à 15 M€.

Quelques questions persistent autour du personnel.

Les deux traits de caractère préalablement présentés sont omniprésents dans chacun d'entre nous. Comment cohabiteront-ils à long terme ?

Lequel supplantera l'autre ou lequel viendra aggraver l'autre ?

L'hyper-stimulation, qui pourrait se transformer en état de stress permanent, a un effet destructeur sur le cerveau¹⁹.

Pourrait-on craindre les mêmes effets lors d'une longue période de sur-sollicitation cognitive ?

Quels en seront les symptômes d'alerte ?

Seront-ils visibles par l'entourage afin qu'il puisse apporter l'aide indispensable ?

Si tel n'en est pas le cas dirigerons-nous l'établissement vers une nouvelle forme de maladie professionnelle ?

¹⁹ Page 190 dans des conditions extrême le stress peut tuer les cellules de l'hippocampe (John Médina)

BIBLIOGRAPHIE

- AMANN B. ; ALLOUCHE J. « L'entreprise Familiale : un état de l'art » ; *Finance Contrôle Stratégie*, 2000.
- ASKENAZY P. ; CLÔT Y. ; HIRIGOYEN M-F., « Travail et de la Santé », *PSYCHOMédia-N°2*, 2004.
- DEJOURS C. (2012) *La Panne*, Bayard, 178 pages.
- DEJOURS C. (2008) *Travail usure mentale*, Bayard, 304 pages.
- DEJOURS C. (2010) *Le Facteur Humain*, Puf, 128 pages.
- DEL REY A. (2013) *La tyrannie de l'Évaluation*, La découverte, 152 pages.
- DEMON J.-PH., Fiche de lecture 4 BOLTANSKI L. CHIAPELLO E. « Le nouvel esprit du capitalisme », 2001.
- DUJARIER M.-A. « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », 2010.
- FRIEDMANN G., NAVILLE P., « Traité de sociologie du travail » *Séminaire enfant travailleur*, SE 2006.
- GOLLAC M. et VOLKOFF S. « Citius, Altius, Fortius (Plus vite, plus haut, plus fort)» *les cahiers millénaire*, 1996.
- LOUBET A, LABRUSSE B., « Prise en charge salarié en souffrance professionnelle » *Les cahiers N° 25 Association Santé et Médecine du Travail*, 2011.
- LOCHOUARN D., « Les expertises nouvelles technologies et prévention des risques graves », 1990.
- MÉDINA J., (2010) *Les douze lois du cerveau*, Leduc.s éditions, 300pages.
- Ministère du travail, de l'emploi et de la Santé, « Les vraies bonnes méthodes pour prévenir des TMS », *Travailler mieux la santé et la sécurité au travail*, troubles musculo-squelettiques ».
- MALCHAIRE J., « Le SEPP et le SIPP » de l'enseignement Catholique (secrétariat général législation et gestion scolaires) Inter, Multi, Pluridisciplinarité au service de bien être au travail du Professeur
- PERRENOUD Ph., « Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoir? », 1998.

ANNEXES

Condensé des neuf questionnaires

	Oui	N o n
LE NOUVEAU BATIMENT		
Vous semble t-il sécurisé ?	4	5
Trouvez le vous bien organisé ?	2	7
Si NON quel serait les points que vous changeriez ? (6) Zone stockage ; plan de circulation		
Y-a-t-il un plan de circulation ?	1	8
Est-il bien rangé ?	3	6
Est-il facile à entretenir ?	7	2
Est-il bien isolé ?	2	7
l'hiver ?	1	8
l'été ?	0	9
Est-il bruyant ?	3	6
Si oui est-ce que les protections sont suffisantes ?	2	1
DU POINT DE VUE MATERIEL		
Est-ce un avantage qu'ils soient récents ?	9	0
Est-il fragile ?	8	1
Si OUI lequel et que changeriez-vous ? (8) Flexbook à 80% et 20% (empileur) Presse HP		
Est-il facile à entretenir ?	6	3
Est-il ergonomique ?	6	3
Est-il sécurisé ?	8	1
Si NON avec lequel en particulier ? (1) Bouton de remise en route de l'embaïeuse.		
Est-il fiable ?	2	7
Si NON lequel en particulier ? (7) Flexbook (6) CB18 (empileur 1)		
VOUS DANS CET UNIVERS		
Vous plaisez-vous dans cet atelier ?	5	4
Est-il bien agencé ?	5	4

Si NON que changeriez-vous ? (4)

Ligne trop espacée pour 3, rajout de postes de commande, ergonomie Flexbook, rangement

Vous y sentez-vous en sécurité ?

6 3

Si NON a quel endroit précisément ? (3)

2 accidents sur l'emballuseuse ; débobineur+mise palette car chariot élévateur circulant derrière

VOUS	Oui	Non
Le matériel vous apporte t-il de la satisfaction ?	4	5
Si NON le ou lesquels ? (5) La Flexbook (5) CB18 (1)		
Pensez-vous avoir changé depuis votre arrivé dans le service Quantum ?	7	2
Si OUI dans quel domaine ? (patiente, nervosité, relationnel, poids...) (7) Nervosité (5) relationnel (4) poids (3) stress (1) peine à déconnecté et sentiment d'être à part		
Pensez-vous avoir évolué techniquement ?	7	2
Pensez-vous avoir changé socialement ?	3	6
Si OUI qu'est-ce que vous avez remarqué ? (3) Plus d'individualisme ; tension dans équipes dû stress ; pas de com. avec les autres ateliers		
Avez-vous postulé aux tests de bon gré ?	9	0
Si NON qu'est-ce qui vous y a incité ? (0)		
Parlez-vous de votre métier à vos proches ?	5	4
Si OUI qu'est-ce que vous en dites ? (5) Regret d'avoir postulé ; Métier intéressant mais beaucoup de problèmes Flexbook ; En parle peu faible rendement beaucoup d'avaries ; En parle peu mais ils savent que c'est la galère ; Travail intéressant appris des bases de l'électronique et l'informatique.		
Avez-vous suivi une formation depuis ?	6	3
Si OUI qu'est-ce que vous en diriez ? (6) PRAP ; Formation rapide ; Sans poste		
Conseillerez-vous ce travail à quelqu'un ?	5	5
Pourquoi ? Intéressant ; Atelier moins bruyant peu salissant ; Pour l'innovation du matériel ; Effectif trop réduit ; trop fatigant ; surtout pas ; Machine moderne mais pénible ; difficile de déconnecter		
VOUS AU SEIN DE L'EQUIPE	Oui	Non
Souhaiteriez-vous une fidélisation des équipes ?	8	1

Pourquoi ? Pour la qualité T. ; habitude des tâches ; Esprit d'équipe ; facilité dans le T.

Sa constitution est-elle suffisante ?

0 9

Si NON que proposeriez-vous ? (9)

Une personne de plus ; Prise de SP ; Petite pagination ; Vider les bennes

La répartition des tâches vous convient-elle ?

5 4

Si NON que proposeriez-vous ? (4) Etablir un protocole ; manque polyvalence sur les postes

VOUS ET LE METIER	Oui	N o n
--------------------------	------------	----------------------

Pensez-vous que le métier a changé ?	9	0
---	----------	----------

Si OUI quels sont les points les plus marqués ? (9)
+ d'intervention sur l'encrage (2) ; le brocheur doit s'occuper de deux massicots ; + les comptes ; dégradation des conditions de T. ; informatique (2) ; métier devenu alimentaire.

Avez-vous le temps d'exécuter tout ce que le métier demande ?	3	6
---	---	---

Si NON quels en est la raison ? (6)
Trop peu Tps entre deux tirages ; pour préparer ; pour figoler ; trop de charge de travail

VOUS ET L'ORGANSIATION DU TRAVAIL	Oui	N on
--	------------	-----------------

Diriez-vous que l'organisation est optimum ?	1	8
---	----------	----------

Si NON que serait-il nécessaire de modifier ? (8)

Problème planning (5) ; la maîtrise (1) ; organisation (1) ; 1Person en + (2)

Diriez-vous que vous vous sentez plus productif le matin ?	4	5
le soir ?	4	5
la nuit ?	4	5

Vos horaires sont-ils régulier ?	4	5
----------------------------------	---	---

Si NON en souffrez-vous ? (5) Enormément ; problème de sommeil ; gêne l'organisation de la vie privé ; impacte le salaire ; de plus en plus dur en rapport avec l'âge.

Si NON savez-vous à quoi cela est dû ? (5) Enormément ; C'est suivant la charge ; Manque de Pers ; problème planning ; Manque d'aide de la hiérarchie ; Mauvaise organisation

Comment définiriez-vous une bonne journée de travail ?

Productive ; sans arrêt machine ou intervention rapide ; pas changement planning, voir l'organiser, avec suite des éléments et présents ; une bonne entente ; une cadence appropriée.

VOUS CHEZ VOUS	Oui	Non
-----------------------	------------	------------

Questionnaire QD2 A

En ce moment, ma vie me semble vide ?	2	7
---------------------------------------	---	---

J'ai du mal à me débarrasser de mauvaises pensées qui me passe dans la tête ?	3	6
Je suis sans énergie ?	1	8
Je me sens bloqué(e) ou empêché(e) devant la moindre chose ?	0	9
Je suis déçu(e) et dégoûté(e) par moi-même ?	1	8
Je suis obligé(e) de me forcer pour faire quoi que ce soit ?	2	7
J'ai du mal à faire les choses que j'avais l'habitude de faire ?	3	6
En ce moment je suis triste ?	3	6
J'ai l'esprit moins clair que d'habitude ?	4	5
		6
J'aime moins qu'avant les choses qui me plaisent ou m'intéressent ?	3	

Monsieur XXXXXX

le 18/10/2012

OBJET : Stress insensé au travail

Madame la Directrice de l'Imprimerie BUSSIÈRE

C'est avec un certain ressenti que je vous adresse cette lettre. Je tenais à vous faire part de mon mal être et ma déception depuis que vous m'avez affecté dans le nouvel atelier d'impression numérique.

Pourtant quelle belle aventure d'être parmi les premiers à relever le défi du virage technologique que prend mon métier d'imprimeur. Trente ans déjà que je m'épanouis dans cette noble profession.

Depuis deux ans que je suis dans ce nouvel environnement, je me suis investi sans compter pour participer, avec ma modeste contribution, au redressement de Bussière. Les débuts bien qu'hésitant se faisaient sans objectif et avec la contribution permanente de tierce personne.

Depuis presque un an votre vision de fabrication a changé et passe par :

- La mise en autonomie d'équipe de trois personnes, même après le doublement de la vitesse et malgré que tous admettent que les matériels ne sont pas fiabilisés.
- Des recompositions permanentes d'équipe et une mobilité constante, nécessitant de réapprendre d'autres machines sans pour cela maîtriser celle que l'on quittait.

- ✚ Des modifications d'horaires sans délai par téléphone à mon domicile ou sur l'instant, pour nettoyer ou vider les déchets voir continuer de produire deux heures de plus, portant l'amplitude à 10 heures et retardant d'autant mon retour.
- ✚ Des remarques déplaisantes voir avilissantes mais toujours vexantes sur nos capacités, nos âges, notre qualité de travail.

Cette sollicitation constante, tant physique que mentale, m'a amené à perturber mon entourage, mes proches et moi-même. Elle nous a mené, ma femme et moi, jusqu'à des crises qui ont frôlé l'irréparable puisque les vacances ne sont plus régénératrices (La situation n'est toujours pas consolidée car je pense toujours au travail)....

En deux ans je n'ai pas pu tisser de lien avec mes colistiers, d'autant que nous nous tournons le dos dans un univers bruyant de 600 m² où les poses, qui existaient entre deux séries, ont été bannies.

Aujourd'hui j'ai eu mon premier accident de travail qui surement dû à la lassitude de courir dans tous les sens tout en acquérant de la maîtrise. La carence de sommeil y est surement pour quelque chose.

Malgré tout je me refuse de vous demander de m'extraire de ce milieu qui fait partie intégrante de ma vie mais il me semble indispensable de vous dire :

- ✚ Qu'il n'est pas pérenne que trois personnes assument le travail initialement prévu à 7.
- ✚ Qu'il n'est pas industriel de travailler avec des prototypes mit en phase de production.
- ✚ Qu'il n'est pas admissible de solliciter en permanence le personnel, de ne jamais lui faire preuve de reconnaissance,
- ✚ Qu'il est indispensable de revoir l'organisation des plannings,
- ✚ Qu'il n'est pas raisonnable de délaisser la maintenance et l'entretien des outils de production qui devraient être toujours mit à l'arrêt pour l'exécuter.
- ✚ Qu'il n'est pas humain d'interdire que du relationnel se crée,
- ✚ De faire cesser l'intensification du travail,
- ✚ De parfaire les formations,
- ✚ De climatiser l'atelier où la température varie entre 12 et 36 degrés.
- ✚ Et enfin de respecter la vie privée des intervenants.

Je ne vous demande pas de traitement de faveur, d'ailleurs à mon retour je reprendrai le poste que j'ai laissé, si vous y consentez.

Je veux vous rappeler que je suis le quatrième accident dans cet atelier et que ce n'est pas être un oiseau de mauvaise augure que vous dire que je ne serai pas le dernier il suffit, pour s'en convaincre, de regarder le visage des intervenants qui sont pour la plupart sous traitement.

Je me sens dans l'obligation d'informer votre hiérarchie qui a une part de responsabilité indéniable. J'informerai aussi l'inspection du travail qui doit savoir les efforts et l'implication que le personnel de Bussière manifeste. J'informerais aussi l'organisation syndicale de notre établissement.

J'arrêterais là ma logorrhée mais sachez que je ne ressens aucun sentiment de vengeance.

Veuillez recevoir Madame mes salutations distinguées.

Monsieur XXXXXXXXXXXX