



HAL
open science

Recherche-Action "Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale "

Karine Chassaing, François Daniellou, Philippe Davezies

► To cite this version:

Karine Chassaing, François Daniellou, Philippe Davezies. Recherche-Action "Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale ". *Emergences*, pp.360, 2012. hal-00776242

HAL Id: hal-00776242

<https://hal.science/hal-00776242v1>

Submitted on 15 Jan 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Recherche et
renouveau syndical

Emergences

Recherche-Action
« Prévenir les risques psychosociaux
dans l'industrie automobile :
élaboration d'une méthode
d'action syndicale »

Rapport final

Karine CHASSAING, François DANIELLOU,
Philippe DAVEZIES, Jacques DURAFFOURG (†)

Avec la collaboration de :
Yves Bongiorno, Serge Dufour, Fabien Gâche, Julien Luson

Agence d'objectifs
IRES

janvier 2011



RECHERCHE-ACTION
« PREVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS
L'INDUSTRIE AUTOMOBILE : ELABORATION D'UNE
METHODE D'ACTION SYNDICALE »

Rapport final

Karine Chassaing, François Daniellou,
Philippe Davezies, Jacques Duraffourg (+)

Avec la collaboration de :
Yves Bongiorno, Serge Dufour, Fabien Gâche, Julien Lusson

Emergences
janvier 2011

***A la mémoire de Jacques Duraffourg
et de Jean-Marc Drieu***

Cette recherche a été réalisée dans le cadre de deux conventions d'étude conclues (projets n° 3 de 2008 et n° 2 de 2009) entre l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) « *au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs* » et la Confédération générale du travail (Cgt). Elle a été conduite par le cabinet Emergences.

Sommaire

Avertissement	7
Introduction générale	9
I. Demande et hypothèses de travail	19
I. La demande	21
II. Les hypothèses de la recherche-action.....	25
II. La recherche-action : organisation, contexte et évolution	33
I. L'organisation de la recherche-action : éléments de description	35
II. Le contexte de la recherche-action	51
III. Caractéristiques des participants et expressions au démarrage du projet	59
IV. Le déroulement du travail.....	65
III. La réalisation des chantiers	71
I. Evolution des chantiers	73
IV. Résultats et leçons de la recherche-action	119
I. Effets produits par la recherche-action sur la relation salariés-militants	121
II. Réception par les organisations syndicales de la recherche-action	125
III. Difficultés de la recherche-action et leurs enseignements	133
Conclusion générale	157
Bibliographie	163
Annexes I. Interventions des séminaires	167
Annexes II. Autres interventions sur la recherche-action	331

Avertissement

Le présent rapport risque de surprendre le lecteur, dans la mesure où il s'écarte sensiblement, dans la forme comme dans le fond, des caractéristiques traditionnelles d'un rapport scientifique. Ce décalage est étroitement lié à la nature du travail réalisé.

Dans sa forme canonique, un rapport scientifique se doit de situer ses hypothèses et de discuter ses résultats par rapport aux connaissances scientifiques disponibles. Dans le cas présent, il s'agissait d'expérimenter la possibilité de promouvoir des pratiques nouvelles à travers la confrontation de trois traditions : l'expérience et la pratique syndicales, l'approche du travail telle qu'elle est développée par l'ergonomie¹ et le rapport subjectif au travail tel qu'il est abordé par la clinique médicale du travail². Or, il n'existe, à notre connaissance, dans la littérature scientifique, que très peu d'expérimentations de ce type auxquelles nous puissions nous référer.

Le deuxième élément potentiellement troublant tient aux caractéristiques de toute recherche-action. Liu (1992) souligne l'orientation positiviste des recherches académiques qui pousse les chercheurs en sciences humaines à s'aligner sur les modes de pensée de la physique traditionnelle. La recherche-action relève d'une toute autre perspective. Elle « *s'oppose aux principes positivistes avec un radicalisme qui effraie par son altérité et suscite une hostilité de la part des milieux académiques. Étant une pensée en cours de constitution, elle est pleine d'interrogations et d'incertitudes sur elle-même et ne peut se présenter comme une pensée complètement fondée sur des arguments solides. Elle est donc vulnérable à la critique et n'occupe qu'une place modeste dans le système de pouvoir et dans un enseignement de ces disciplines* »³.

Néanmoins, les recherches-actions ont généralement la possibilité de se référer à un cadre disciplinaire nettement circonscrit. Ainsi, une recherche-action menée dans le cadre de la clinique de l'activité s'efforcera de contribuer au développement du pouvoir d'agir des agents afin de produire des connaissances dans le domaine de la clinique de l'activité. Dans le cas présent, la situation est compliquée par le fait que l'expérimentation mobilise deux disciplines distinctes. Mais surtout, les syndicalistes occupent une place particulière dans cette expérimentation : ils ne sont pas simplement les acteurs de terrain participant à une recherche-action, ils sont engagés, eux-mêmes, dans une expérimentation dont ils comptent tirer des enseignements potentiellement généralisables. La position de la partie syndicale n'est donc pas différente, sur ce plan, de la position des chercheurs : chacune des trois parties est, à sa façon, engagée dans une recherche.

Dans le cas présent, la préoccupation centrale de la recherche ne relève pas, au premier chef de l'ergonomie, ni de la clinique médicale, elle concerne l'appropriation de connaissances scientifiques et l'adaptation d'éléments méthodologiques, dans une perspective de développement de l'action syndicale. En raison de ce caractère central de

¹ François Guérin, Antoine Laville, François Daniellou, Jacques Duraffourg, Alain Kerguelen. *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, ANACT, 1991.

² Philippe Davezies, Annie Deveaux, Christian Torres, « Repères pour une clinique médicale du travail », *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 2006, n° 67, pp. 119-125.

³ Michel Liu, « Vers une épistémologie de la recherche-action », *Revue internationale de systémique*, vol. 6, n° 4, 1992, pp. 435-454.

l'objectif syndical, le rapport est écrit en commun par les chercheurs et par les syndicalistes. C'est une autre spécificité de ce rapport. En effet, il n'est pas commun que les « acteurs de terrain » qui ont participé à une recherche-action contribuent à la rédaction du rapport.

Enfin, le mode d'évaluation des résultats est, lui aussi, particulier. La validation empirique d'une recherche repose, en dernière instance, sur la façon dont elle est reçue par la communauté de référence. Dans le présent rapport, au-delà des résultats obtenus, l'accent est mis sur la réception dans le monde syndical.

Les leçons à tirer de cette expérience dans le cadre de l'ergonomie et dans celui de la clinique médicale du travail n'ont pas leur place dans ce rapport. Elles relèvent en effet d'un travail différent de celui qui a été accompli dans le cours de la recherche-action. Ce travail sera réalisé ultérieurement en vue d'interventions et de publications dans les organes spécialisés.

INTRODUCTION GENERALE

1. Faire face syndicalement aux suicides et au mal-être au travail

Entre juillet 2005 et octobre 2009, 6 salariés du site du Technocentre à Guyancourt se sont donnés la mort :

- juillet 2005 : suicide de B. ;
- 20 octobre 2006 : suicide de Antonio B. ;
- 24 janvier 2007 : suicide de Hervé T. ;
- 16 février 2007 : suicide de Raymond D. ;
- février 2008 : suicide de Yves G. ;
- octobre 2009 : suicide de Pascal T.

« (...) Aussi dramatiques qu'ils puissent être, les suicides des travailleurs sur le site de Renault Technocentre de Guyancourt, centre d'études et recherches du constructeur automobile, sont la partie devenue visible d'un iceberg de souffrances, de mal-être au travail qui touche l'ensemble des salariés du Groupe et se propage, toutes catégories confondues. L'action syndicale, d'où quelle vienne, n'a pas enrayé cette réalité. Pire, il est probable que cette montée du mal-être soit consubstantielle au recul de l'action syndicale, ou plus exactement de la capacité d'action collective sur le contenu même du travail, comme le montre un certain nombre de recherches menées ces dernières années sur les risques psychosociaux.

Il nous faut bien considérer que les pratiques syndicales traditionnelles n'apportent pas d'issue viable.

La physionomie du monde du travail a changé. Ses modes d'action individuels et collectifs, ses préoccupations, leur expression, etc. ont changé.

Il faudrait pouvoir mettre en négociation des solutions préventives des risques psychosociaux élaborées par ceux-là mêmes qui y sont exposés, y résistent pendant un certain temps et ne peuvent plus s'en protéger au bout d'un autre certain temps.

Comment parviennent-ils à s'en protéger ? Comment rendre leur protection concrète, pérenne ? Quel type de pratique syndicale pourrait permettre cela ? Ne nous faudrait-il pas des ressources externes pour nous apporter leur concours ? (...) »

Ce message constitue le point de départ d'un échange, au début de l'année 2007, après la vague de suicides au Technocentre, entre Fabien Gâche, délégué syndical central (DSC)

Cgt, qui anime la Coordination des syndicats Cgt du groupe Renault, et Serge Dufour, directeur du Pôle Travail/Santé-Expertise d'Emergences.

Cet échange, élargi à différents acteurs syndicaux et scientifiques, conduira en juin 2007 à l'élaboration d'un projet de « recherche-action sur les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action » dont ce document constitue le « rapport final ».

Trois scientifiques, en particulier, ont été dès le départ sollicités pour apporter leur contribution : François Daniellou, professeur d'ergonomie à l'Ecole nationale supérieure de cognitive, Institut polytechnique de Bordeaux, Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine et santé au travail à l'université Claude Bernard Lyon 1 et Jacques Duraffourg, ancien professeur d'ergonomie au département Analyse pluridisciplinaire des situations de travail (APST) de l'université de Provence – Aix-Marseille 1.

Leur particularité, pour au moins deux d'entre eux, est d'avoir développé une expérience de recherche-action comparable sur l'intensification du travail, conduite par la CFDT en 2005-2006, laquelle avait donné lieu à la production d'un ouvrage sous la Direction de Laurence Théry⁴. Mesurant l'ambition du projet, malgré une charge professionnelle déjà importante, ils y ont répondu positivement, y voyant comme un prolongement naturel de leurs activités de recherche.

Le second semestre de l'année 2007 sera consacré par Fabien Gâche, en particulier, à présenter ce projet aux syndicats Cgt des établissements du groupe automobile et à leur proposer de s'y associer.

Le 18 décembre 2007, la commission d'examen des projets d'études et recherches de la Cgt retient le projet de « recherche-action » présenté par Emergences et soutenu par la Fédération des travailleurs de la métallurgie de la Cgt (FTM-Cgt).

Un comité de pilotage opérationnel est alors constitué, composé des trois scientifiques mentionnés, de syndicalistes⁵ et de responsables du cabinet Emergences⁶. Le 14 janvier 2008, ce comité se réunira à Toulouse, dans les locaux de l'ISST du Mirail, mis à disposition par Gilbert de Terssac (directeur de recherche du CNRS, laboratoire du CERTOP), pour organiser la mise en place concrète du projet de recherche-action adopté. Le premier séminaire sera organisé en mai 2008.

⁴ Laurence Théry (dir.), *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification*, La Découverte, 2006 (2^e édition : 2010).

⁵ Fabien Gâche et Yves Bongiorno, animation de l'amélioration des conditions de travail à la Fédération Cgt de la Métallurgie, Conseiller confédéral Cgt Travail/Santé/Protection sociale.

⁶ Serge Dufour.

A la mémoire de Jacques Duraffourg

Atteint d'un cancer, notre ami Jacques Duraffourg qui avait jeté ses dernières forces dans cette action qu'il avait, comme il disait, « *tellement souhaitée voir un jour se concrétiser* », est décédé le 23 septembre 2008. Se sentant affaibli, notamment après une hospitalisation en avril 2008, il avait eu ce constant souci « *d'assurer la succession en cas de problème* », selon ses propres termes. Durant l'été 2008, il avait ainsi passé du temps avec Karine Chassaing (ergonome, maître de conférences au Département d'Ergonomie de l'Ecole nationale supérieure de cognitive de Bordeaux) pour lui donner les clefs de son éventuelle succession dans la mise en œuvre de ce projet.

En modeste reconnaissance de la grandeur de l'homme autant que du scientifique qu'était Jacques Duraffourg, et de l'héritage qu'il a pu transmettre à travers ce projet, soulignons qu'en l'espace de quelques jours passés parmi les militants syndicaux et d'échanges parfois rudes qui ont pu avoir lieu, il a fait passer un message sur l'activité de travail qui continue d'habiter chacun des participants. Il a en effet invité à porter un certain regard sur le travail, pour voir ce qui est en réalité très visible mais que, par le truchement des représentations sociales, idéologiques ou mentales, on ne voit même pas.

Les participants du dispositif auront tous manifesté à leur manière (notamment les syndicalistes de Sandouville qui, comme la plupart, ne connaissaient pas Jacques avant le séminaire de mai 2008), l'émotion liée à la perte de quelqu'un qui ouvre en si peu de temps, au plus grand nombre, un horizon insoupçonné : « *Un autre regard sur le travail ! Un regard humble, respectueux et bienveillant.* »⁷

...et de Jean-Marc Drieu

Jean-Marc Drieu travaillait au département Tôlerie. Il était secrétaire du CHSCT de ce secteur et animait la coordination des CHSCT de l'usine de Sandouville. Il est décédé le 24 août 2010.

Lorsque la coordination Cgt du groupe Renault a proposé au syndicat de Sandouville de participer à la recherche-action, Jean-Marc y a vu une opportunité de repenser une action Cgt axée sur les problèmes concrets rencontrés par les salariés au quotidien. Il s'est proposé aussitôt pour assurer le relais entre les travaux engagés dans ce cadre, le syndicat et la coordination des CHSCT.

Tout au long de la recherche-action, Jean-Marc a participé à tous les séminaires en essayant de développer ensuite, la méthode de travail élaborée le plus largement possible au sein du syndicat Cgt de Sandouville.

⁷ On se reportera notamment à la restitution de son intervention éponyme dans les annexes du présent rapport.

2. Un travail sur la durée, nécessairement inachevé

Pour mesurer la nature du travail produit, la méthodologie retenue et appliquée, et le contenu nécessairement provisoire du présent rapport, il est indispensable d'avoir à l'esprit les attendus de la réalisation et des objectifs poursuivis par la recherche-action menée – laquelle est par définition inachevée.

La recherche-action a constitué un choix méthodologique pour conduire les travaux présentés dans ce rapport. Pour tirer l'ensemble des enseignements de ces plus de vingt mois de travail, il faut, en toute rigueur, rendre compte du processus en précisant ses objectifs, les moyens mis en œuvre, les hypothèses placées au cœur de la recherche-action, l'action qu'il a engendrée, les effets produits (d'ores et déjà) perceptibles, la capitalisation qui peut en être faite et la généralisation qui peut en découler.

Le propre de la recherche-action engagée est la co-construction entre scientifiques et syndicalistes des connaissances produites. Les premiers mettent à disposition des outils théoriques et conceptuels et tentent de les rendre appropriables, sans rien céder sur les exigences et la qualité de ces outils. Les seconds, volontaires, représentants du personnel, ont pour tâche de les mettre en œuvre *dans la réalité des situations qu'ils vivent* avec l'objectif de développer le pouvoir d'agir des salariés pour transformer ces situations ; ils devaient donc restituer régulièrement, au collectif, les actions menées pour en faire l'analyse critique, en tirer les enseignements et produire et partager de nouvelles connaissances.

L'exigence d'analyser des situations nouvelles, inconnues, à partir des savoirs théoriques et/ou expérimentés dont chacun, scientifique ou syndicaliste, dispose, devient la règle. Appliquée avec rigueur, cette règle conduit à une spectaculaire élévation du pouvoir de réflexion et d'action collectif.

Cela n'a bien sûr rien d'évident. Surtout lorsque des changements importants étrangers à la recherche-action font irruption dans le champ d'action lui-même. Fin juillet 2008, alors que le travail n'était entamé que depuis trois mois, que le second séminaire était à peine achevé et les chantiers tout juste formalisés par les équipes de syndicalistes, la crise financière internationale bouscule les décisions de gestion du groupe automobile. Cela va marquer durablement l'environnement des travaux engagés.

L'annonce de 6 000 suppressions d'emplois, dont 1 000 à Sandouville, a modifié considérablement les conditions du déroulement du projet, y compris le contenu des séminaires. Chaque établissement a été touché par les décisions présentées comme la conséquence de la crise financière internationale. Mais chacun de façon particulière. Partout les conséquences étaient perceptibles, mais nulle part, elles ne se manifestaient de façon identique. Le réseau commercial apprenait à « vendre » des délais de livraison des véhicules, pendant qu'au sein des unités de production, la flexibilité était organisée « pour cause de surproduction » et le chômage tournant institué « pour cause de solidarité ». De même, au bout de plusieurs semaines de chômage, des équipes de nuit et de week-end étaient mises en place, parallèlement au chômage technique et à l'assèchement progressif de la sous-traitance (laquelle peut représenter près de 30 % des effectifs sur certains sites)...

Des chantiers choisis et engagés par les diverses équipes de militants syndicalistes vont, pour certains, purement et simplement disparaître, du fait de restructurations, de modifications d'organisation du travail. Des unités de travail vont être disloquées, d'autres organisations du travail vont apparaître, de nouvelles situations vont émerger, etc., contraignant à un important travail de reconfiguration des chantiers par les syndicalistes, dans un contexte où les effets sociaux des mesures engagées par le groupe automobile conduisent à une sollicitation sans précédent des syndicalistes auprès des salariés.

Cette situation conduira, les travaux à peine commencés, à déstabiliser des équipes de syndicalistes volontaires. Lors du troisième séminaire, en novembre 2008, rassemblant toutes les équipes de syndicalistes et scientifiques, la question était posée et devait être traitée pour élaborer une décision collective : « *La recherche-action a-t-elle légitimité à continuer au moment où toutes les unités de travail du groupe automobile connaissent une restructuration de l'organisation du travail et des conditions sociales inconnues jusqu'alors ?* »

Une journée de réflexion collective s'avèrera nécessaire pour dégager une décision collective favorable à la poursuite de ce qui avait été engagé au mois de mai 2008. Simultanément, cette décision conduisait à réexaminer l'ensemble des paramètres initiaux, à intégrer cette nouvelle situation dans le paysage de la recherche-action elle-même. Il fallait redéfinir les chantiers ici, adapter cet autre chantier là, abandonner celui où l'unité de travail avait été supprimée, en mettre un nouveau en place...

Il ne serait pas juste de prétendre que cette situation est venue retarder ou ralentir le rythme des travaux engagés. Si elle est venue complexifier le contexte, cette situation nouvelle a aussi conduit à enrichir la recherche-action de nouvelles problématiques à traiter collectivement. En revanche, elle allongeait, de fait, le temps initialement prévu à la réalisation du travail projeté, en même temps qu'elle en densifiait le contenu. La donne était changée pour les unités industrielles où le chômage technique était mis en place et où les opérateurs étaient renvoyés chez eux puis se voyaient, du jour au lendemain, après avoir téléphoné au « numéro vert » de l'entreprise spécialement dédié, affectés à des postes qu'ils ne connaissaient pas.

Il a donc fallu réfléchir – c'était une gageure – aux modalités d'organisation du travail en « chantier » dans cette situation d'extrême flexibilité. Et aux moyens de surmonter le réflexe d'une pratique syndicale « orthodoxe », dont les ressorts et les limites face à une situation d'urgence « sociale » sont connus. Pour le coup, tant les interrogations sur les expériences syndicales fondées sur de nouveaux modèles et principes d'action que les limites des pratiques sociales « orthodoxes » ont pu être pointées et mises en discussion sans tabou. Le cadre de la recherche-action, qui a permis des échanges sincères entre l'ensemble des acteurs, syndicalistes et scientifiques, a été sur ce plan essentiel. Personne ne pouvait alors prétendre avoir *la* bonne réponse. Une majorité des participants s'est félicitée d'avoir, à travers ce séminaire, l'opportunité d'explorer et mettre en œuvre de nouveaux modèles d'action et de les analyser dans toutes leurs conséquences – au plan des succès comme des éventuels échecs.

3. Le contenu du rapport

Le dispositif de recherche-action proprement dit a été déployé du mois du 1^{er} mai 2008 au 31 octobre 2009, puis prolongé jusqu'en janvier 2010.

Sur les 13 établissements de Renault maison mère et le réseau commercial :

- 4 syndicats d'établissement n'ont pas participé ;
- 9 se sont portés volontaires ;

soient au total 38 militants, pour 17 chantiers définis.

Sept « séminaires » espacés d'environ trois mois se sont tenus, à Courcelles-sur-Yvette. Un blog support, accessible à tous les participants pour échanges d'informations et de questions/réponses, a été animé par Emergences.

Cinq syndicats sont allés jusqu'au bout, représentant 27 militants et 10 chantiers.

Le présent rapport présente ce travail et en tire des enseignements. Il analyse ce qu'il a pu produire, notamment en termes de renouvellement des pratiques sociales, et ce qu'il ouvre comme perspectives :

- pour l'élaboration de mesures préventives en matière de risques organisationnels à effets psychosociaux ;
- pour conduire le dialogue social et faire ou non aboutir des négociations sur de réelles transformations de l'organisation du travail ;
- pour améliorer les conditions de travail, écarter et réduire les risques, faire reculer le mal-être et la pathogénie du travail.

Ce rapport rend compte du déroulement des travaux et des hypothèses peu à peu élaborées au fil de l'expérimentation par les équipes de militants. Il apporte des éclairages sur ce qui se joue dans diverses dimensions relationnelles, notamment entre scientifiques et syndicalistes, pour la construction d'une relation féconde en matière d'élaboration commune de connaissances utilisables et généralisables. Il présente aussi des éléments d'analyse sur les nouvelles pratiques sociales pour lesquelles les travailleurs se manifestent mobilisables, même dans les circonstances qui paraissent les plus difficiles, et sur la nature des moyens qu'ils mettent en œuvre pour résister, par et dans l'activité de travail, aux situations les plus délétères qu'ils peuvent être amenés à rencontrer et à vivre. Les difficultés et limites de cette expérience sont également analysées.

Tirer la substance moelle de ce travail nécessite, irrémédiablement, des retours d'expérience collectifs. L'année 2010 a constitué une année chargée en négociations sociales consacrées dans le groupe automobile, sous l'impulsion des pouvoirs publics, aux questions relatives aux risques psychosociaux, mais également aux conditions de travail vues sous

diverses formes, etc. Autant de circonstances qui ont servi à le prolonger et l'élargir, en « tache d'huile » en quelque sorte.

Surtout, dès l'issue du processus des séminaires, en janvier 2010, s'ouvrait une phase de restitution et mise en débat des travaux menés, assurée par le comité de pilotage opérationnel et les militants syndicaux ayant participé à l'expérience tout au long des travaux.

Dès le 28 janvier 2010, une présentation des travaux devant l'assemblée des militants Cgt des CHSCT organisée par la FTM-Cgt rassemblait près de 330 participants⁸. D'autres initiatives de présentation auprès de responsables et militants syndicaux de la Cgt Renault ou de la Fédération de la métallurgie Cgt ont eu lieu les mois suivants.

Les restitutions de la recherche-action organisées à ce jour

- 28 janvier 2010 : AG des militants des CHSCT Cgt de la FTM-Cgt (350 personnes) ;
- 18 mars 2010 : union locale Cgt des syndicats de Saint-Quentin 78 (120 personnes) ;
- 1^{er} avril 2010 : Assises des syndicats Cgt de l'automobile (FTM-Cgt : 300 personnes) ;
- 22 avril 2010 : Salon des CE/CHSCT (30 personnes) ;
- 6 mai 2010 : Conseil national fédéral de la métallurgie Cgt (150 personnes) ;
- 17 mai 2010 : AG des militants syndicaux de la Cgt Renault Le Mans (50 personnes) ;
- 19 mai 2010 : CE Syndicat Cgt Renault Technocentre Guyancourt (37 personnes) ;
- 21 juin 2010 : Rencontre des acteurs de la recherche-action et des secrétaires de syndicats Cgt Renault (30 personnes) afin d'organiser un retour sur expérience et une présentation des travaux auprès de celles et ceux qui n'ont pu y participer ;
- 13 et 14 octobre 2010 : AG des syndicats Cgt du réseau commercial à Rouen (plus d'une centaine de personnes).

Au total, plus de 1 350 personnes ont participé aux diverses manifestations et restitutions des travaux déjà réalisées. D'autres sont encore en cours de programmation avec les syndicats Cgt des sites du groupe automobile.

La réflexion sur la réception de cette expérience dans le monde syndical sera donc à poursuivre par la suite. Nous en présentons de premiers jalons dans le présent rapport⁹.

⁸ On trouvera en annexe le compte-rendu de cette journée de travail avec ces militants venus confronter leurs expériences d'acteurs dans des CHSCT de tous secteurs des industries métallurgiques.

⁹ Le 27 mai 2010, la Mission d'information sur les risques psychosociaux au travail créée par la commission des Affaires sociales de l'Assemblée nationale a souhaité auditionner les membres du comité de pilotage opérationnel de cette recherche-action. Cette audition n'a finalement pas pu avoir lieu en raison de l'annulation de l'élection du député rapporteur de la commission parlementaire en mai 2010. Le comité de pilotage opérationnel reste disposé à participer à de telles initiatives pour présenter les enseignements tirés de l'expérience de la recherche-action et ainsi poursuivre la réflexion sur les « transformations engendrées ».

I. DEMANDE ET HYPOTHESES DE TRAVAIL

I. LA DEMANDE

1. A l'origine de la demande : les risques psychosociaux

Un contexte de recrudescence de suicides dans le secteur de l'automobile

Un des premiers éléments de contexte dans lequel s'inscrit cette demande de recherche-action concerne la montée en puissance du thème des risques psychosociaux au-delà même du secteur de l'automobile. En effet, la prévention des risques psychosociaux est désormais hissée au rang d'enjeu prioritaire. Elle fait l'objet de campagnes institutionnelles d'envergure (campagne biennale de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, mobilisation du ministère du Travail français...). Elle a fait l'objet également d'un rapport auprès du Premier ministre, confié à MM. Nasse et Légeron.

Un second élément de contexte qui concerne plus particulièrement le secteur automobile, renvoie à la multiplication des suicides survenus dans des entreprises comme Renault, PSA. La médiatisation de ces suicides et tentatives de suicide de l'établissement de Renault-Guyancourt (le Technocentre, lieu où sont conçus les nouveaux modèles du constructeur automobile) masque néanmoins une réalité moins intensément dramatique mais très répandue qui est celle de la recrudescence des troubles musculo-squelettiques (TMS) et du mal-être au travail dans l'ensemble des établissements (au-delà du Technocentre) et des catégories professionnelles (au-delà des ingénieurs et concepteurs).

Ces faits marquants suscitent des questionnements quant au rôle des nouvelles formes d'organisation, de la mise en concurrence des salariés, de l'intensification du travail, sur le développement de formes spécifiques de souffrance et de nouvelles pathologies. Le rapport entre le travail et la santé est par nature complexe et difficile à établir. Il appelle l'attention sur l'existence de deux principales logiques d'action : gestion ou prévention des risques.

La Confédération générale du travail (Cgt), entend pour sa part faire prévaloir une démarche préventive, conforme à l'article L. 4112 nouveau du Code du travail (L. 230-2 ancien) qui définit des « principes généraux de prévention ». La Confédération affirme sa volonté d'agir pour la reconnaissance de la pénibilité de certaines conditions de travail et donc une meilleure appréhension et connaissance de leur réalité. La demande de cette recherche-action sur la prévention des risques psychosociaux s'inscrit dans cette perspective. La question qui se pose ici est celle de la prévention et donc celle de l'intervention syndicale sur les situations, au niveau des causes.

Des militants syndicaux en difficulté dans leurs pratiques

Face aux transformations organisationnelles à l'œuvre depuis les années 1980 et à l'augmentation des suicides, notamment dans le secteur automobile, les militants syndicaux font état de difficultés pour mettre en œuvre leurs actions de prévention et notamment sur les risques psychosociaux. Ils sont au premier plan pour percevoir les conséquences sur la santé des salariés, tant sur le plan physique que psychologique, des transformations organisationnelles à l'œuvre, des nouvelles méthodes de travail mises en place. L'organisation du travail est marquée par la prescription, la multiplication des normes privant

le travailleur de l'autonomie nécessaire pour l'exercice de son métier. Les contraintes de temps se renforcent. La peur engendrée par ces méthodes amène beaucoup de militants à expliquer les difficultés pour ne pas dire leur incapacité apparente à engager un travail collectif avec les salariés eux-mêmes, tellement la crainte de parler, de dire ce que chacun ressent, de cibler la responsabilité de l'organisation du travail peut être de nature à fragiliser encore un peu plus les salariés. Les militants syndicaux sont ainsi enfermés dans une forme d'impuissance. Ils se trouvent en situation de devoir respecter (et donc endurer) le silence des collègues sur leur souffrance, en même temps qu'ils supportent la leur propre (puisqu'ils ne sont pas non plus épargnés par les conséquences des évolutions du travail). De surcroît, lorsqu'ils agissent, ils doivent assumer le regard de ceux qui peuvent penser que leur situation s'est encore dégradée suite à leur intervention. Constat d'autant plus dur que la Cgt est confrontée à une baisse d'audience électorale, donc à un affaiblissement de leur capacité à mener à bien, dans les instances représentatives du personnel, un véritable dialogue social.

De plus, un constat s'impose, la seule dénonciation syndicale de l'intensification croissante du travail et de la mise en œuvre de nouvelles pratiques managériales ne suffit pas à modifier la réalité du vécu des salariés. Une question se pose alors pour les organisations syndicales en général, et la Cgt en particulier : comment sortir « du constat » pour élaborer une vraie stratégie offensive de nature à transformer la vie quotidienne des salariés ?

2. La demande initiale

Pour faire face à cette situation, la Cgt en partenariat avec Emergences, cabinet d'expertise, de formation et d'études, initie une recherche-action sur la prévention des risques psychosociaux dans l'industrie automobile. Les objectifs visés sont :

- produire des connaissances sur les risques psychosociaux et leurs impacts sur la santé des salariés dans l'industrie automobile ;
- travailler sur les pratiques des équipes syndicales, de manière à permettre une meilleure prise en charge par les militants syndicaux de la prévention de ces risques et de leurs atteintes sur la santé.

Le pari sous-jacent à cette demande est de faire en sorte que les militants syndicaux et les salariés confrontent leurs vécus et points de vue, par la médiation d'un regard extérieur de « professionnels de la santé ». En d'autres termes, il s'agit d'élaborer une méthode de travail qui donne à voir la manière dont chaque salarié, ouvrier ou cadre, vit personnellement la pression psychologique résultant de l'organisation du travail, et permettre ainsi de refonder une capacité collective à conjuguer les vécus respectifs, les sensibilités différentes, afin d'apporter le maximum d'outils indispensables aux salariés pour qu'ils puissent eux-mêmes comprendre les conditions dans lesquelles ils évoluent. Travailler à la perception de ce qui constitue son environnement social, c'est en effet, à l'évidence, travailler la question du nécessaire rapport de force, et donc la question cruciale de la syndicalisation.

Le projet part donc du principe que les salariés se sentiront concernés par le syndicalisme si ce dernier leur apparaît comme susceptible de transformer ce qui les occupe journalièrement et leur permette d'entamer un véritable travail de fond, avec eux et pour eux, sur les questions aussi sensibles que celles de la santé au travail. Autrement dit, s'il permet leur implication pour transformer les conditions de l'activité et du sens du travail.

Partant des problèmes auxquels sont confrontés les salariés sur leurs lieux de travail, et des difficultés rencontrées par les militants syndicaux pour mettre en œuvre des actions de prévention sur les risques psychosociaux, le dispositif propose un accompagnement scientifique en faisant appel à un groupe de chercheurs, permettant l'identification des problèmes, l'élaboration d'un diagnostic, et la mise en œuvre de propositions d'action de prévention dans différents sites du groupe Renault.

3. La coopération syndicalistes-chercheurs au cœur du travail envisagé

La volonté affirmée à travers ce projet est d'« outiller en marchant » les syndicalistes en charge des conditions de travail. Autrement dit, l'objectif ici est de recourir à des chercheurs spécialisés dans l'étude de l'activité de travail et ses enjeux, non pas dans un but premier de fournir de nouvelles connaissances comme dans une formation mais plutôt de développer en commun et à partir des situations concrètes vécues, une approche syndicale en lien avec les salariés.

L'élément décisif est la capacité à produire ensemble, chercheurs et syndicalistes, de l'analyse ancrée dans la réalité du terrain, ce qui signifie :

- 1) centrer l'analyse sur le travail : comprendre ce que les salariés s'efforcent de préserver, de promouvoir, de développer, et les obstacles auxquels ils se heurtent ;
- 2) formaliser ces analyses, par exemple, produire des « Powerpoint » ;
- 3) s'en servir pour construire des espaces de discussion avec les salariés, favoriser le partage d'expériences et le renforcement des liens collectifs ;
- 4) mettre systématiquement en discussion les résultats, avec la section, avec les militants porteurs d'autres dossiers.

La mise en place d'une telle démarche suggère une mutation du regard des militants syndicaux sur leur pratique syndicale, sur le travail, sur le salarié. Le postulat de base est que l'activité elle-même est porteuse de sens : on ne peut pas donner du sens aux gens ; ce sens est à produire dans les discussions, les échanges avec ceux qui réalisent cette activité. Cela consiste à considérer les salariés comme des adultes, intelligents, engagés.

Dans ce travail, un premier élément est important, c'est de « reticoter » du tissu social. Donc, mettre en discussion les questions du travail, pour rompre l'isolement, affirmer la dignité.

Il s'agit aussi d'enrichir l'action syndicale : le dossier travail-santé, mais aussi les questions de salaires, horaires, statuts, parité, formation, etc.

Enfin, il s'agit de construire et affirmer les analyses, au niveau du site, de l'entreprise, de la branche, etc.

Pour préciser la relation chercheurs-syndicalistes, il importe de mettre en exergue deux dimensions :

- une dimension pédagogique, avec deux positions nettement différentes : les chercheurs d'un côté, les syndicalistes de l'autre. Les premiers sont là pour apporter des connaissances et des ressources méthodologiques, des éléments de cadrage. Il s'agit de transmettre des connaissances pour renouer avec la tradition d'enquête syndicale. A ce niveau, les chercheurs disposent d'outils, étant donné qu'ils sont des professionnels de l'analyse du travail, pour mener ces enquêtes. Mais l'action syndicale ne se déploie pas exclusivement au travers de ce qui peut être transmis par les chercheurs, beaucoup d'autres ressources sont à l'œuvre. Et à ce niveau, les chercheurs n'ont pas de connaissances. Pour effectuer ce passage de l'analyse à l'action syndicale, la création de binômes syndicalistes/chercheurs s'avère primordiale ;
- une dimension recherche : c'est l'analyse du travail à un autre niveau, celui du travail syndical en tant que tel. Il s'agit d'augmenter les capacités à penser les difficultés et les dimensions du travail syndical. En prenant la question de l'action syndicale, la position des chercheurs concerne davantage celle de l'interpellation et de l'aide à penser.

II. LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE-ACTION

La recherche-action s'est construite à la rencontre de trois familles d'expériences :

- l'ergonomie et son point de vue sur l'activité ;
- l'expérience syndicale de la conflictualité sociale ;
- les acquis des recherches cliniques sur le rapport subjectif au travail.

Il ne s'agit pas ici d'un collage de points de vue complémentaires. Le pari est que la rencontre entre l'action syndicale et les connaissances établies par l'ergonomie et la clinique de l'activité est porteuse d'une capacité de fécondation réciproque de ces trois familles d'expériences. L'hypothèse centrale de la recherche-action est ainsi que les connaissances acquises par ces disciplines en matière d'analyse du travail et de compréhension des risques psychosociaux sont susceptibles d'être reprises du point de vue syndical pour enrichir l'action voire produire des formes renouvelées de travail syndical. Réciproquement, les évolutions ou les avancées du travail syndical peuvent permettre d'approfondir ou de réexaminer les connaissances acquises dans ces disciplines.

1. Travailler, c'est prendre soin de la variabilité

Toute situation de travail est une rencontre entre :

- d'un côté, une anticipation, par l'organisation, de ce qu'il y a à faire et de la manière de le faire, qui permet de prévoir les outils et les procédures ;
- de l'autre, le fait que les choses se passent rarement comme prévu : la réalité résiste, les matières premières varient, les outils s'usent, une vis tombe... La production ne sort que parce que les travailleurs compensent par leur activité les variabilités de la situation, et celles de leur propre état. Le travail purement manuel n'existe pas.

Dans toute situation, l'activité, comme mobilisation du corps et de l'intelligence, consiste à prendre soin de la situation réelle, en écart par rapport à la prévision organisationnelle. Les travailleurs mettent ainsi du leur dans la réalisation de la production. Mais cette contribution est souvent méconnue, y compris des salariés eux-mêmes : l'intelligence du travail, les compétences qui sont mobilisées sont inscrites dans le corps, mais elles n'ont pas forcément été mises en mots, et sont difficiles à exprimer, pour soi-même et pour les autres.

Le fait que la variabilité, et les ajustements construits par les travailleurs pour y faire face, soient méconnus ou sous-estimés, conduit classiquement à des difficultés de réalisation du travail, qui ont des conséquences dans le champ de l'efficacité productive, et qui engagent le corps et la santé. C'est l'acquis majeur de l'ergonomie, qui cherche à agir sur les moyens de travail pour qu'ils favorisent une activité efficace et compatible avec la santé.

Mais l'émergence des risques psychosociaux conduit à mettre l'accent aussi sur une autre dimension, celle de l'engagement du salarié qui prend soin de la variabilité.

2. Derrière l'objet, d'autres humains

La psychodynamique du travail, l'ergologie, la clinique de l'activité et la clinique médicale du travail, avec des bases théoriques différentes, ont toutes insisté sur le fait que l'activité humaine ne se déploie pas dans un monde purement objectif. L'activité n'est pas seulement mobilisation du corps et de l'intelligence, mais aussi de la subjectivité.

A travers les consignes et les moyens de travail, ce n'est pas seulement une vision simplifiée, trop simplifiée, des opérations à réaliser qui est proposée. Le travailleur est face à des normes qui véhiculent implicitement une vision des relations entre les êtres humains : relations sociales, répartition du pouvoir, mais aussi vision des collaborations strictement nécessaires à la réalisation du travail (avec qui est-il permis de parler, par exemple).

Or, pas plus qu'il n'est possible de sortir la production en se contentant de respecter les consignes dans leur dimension instrumentale, il n'est possible de se conformer à cette répartition préformatée des échanges entre êtres humains.

Après quelque temps dans la situation de travail, le salarié découvre progressivement que derrière l'objet de son travail, il y a d'autres humains. Suivant la manière dont il va réaliser son travail, suivant la manière dont il va prendre soin de cet objet, il va faciliter ou compliquer le travail de collègues (en aval, à la maintenance, à l'emballage...) ou l'usage de l'objet par le client, ou la vie de l'utilisateur, du patient, etc. L'histoire personnelle du salarié l'a rendu sensible à certains aspects des attentes d'autrui et des relations entre humains. Il va tenter, par la façon dont il réalise son travail, de « donner forme humaine » à celui-ci, c'est-à-dire de répondre à ces enjeux relationnels véhiculés par l'objet. Il va donc viser un « travail bien fait », c'est-à-dire un travail qui réalise d'autres buts que ceux fixés par l'organisation, d'autres buts qui ne sont pas portés par le seul intérêt « égoïste » de se faciliter la tâche, mais qui sont liés aux enjeux de la vie d'autrui.

3. Les enjeux pour la subjectivité

En tentant ainsi de répondre par son travail à certaines des attentes d'autres humains, l'individu définit le sujet qu'il choisit d'être, et s'oppose à la prétention de l'organisation de figer ce que devrait être sa subjectivité.

Deux salariés différents, placés dans la même situation, ne seront pas sensibles aux mêmes dimensions des attentes des clients ou des collègues. Leurs histoires familiale, associative, sportive, professionnelle, etc., ont développé chez chacun une attention à certains traits particuliers de la relation à autrui, et un besoin d'y donner suite. Le travail est un élément de la construction psychique, dans la seule mesure où il permet au sujet de rencontrer l'écho de ses propres questions et de les reprendre dans un contexte nouveau. Dans le meilleur des cas, ce mouvement par lequel il rejoue dans le travail, sous une forme différente, des questions de rapport à autrui qui ont structuré son histoire, porte le salarié

dans une dynamique qui est celle de la santé. Mais cela signifie qu'il ne peut pas travailler sans mettre beaucoup de lui-même dans son activité.

Comme nous l'avons déjà indiqué, cette découverte de la dimension émotionnelle, intersubjective, de l'objet du travail se fait progressivement. Reprenons l'image qui décrit l'action humaine « tirée » vers des buts (des objectifs à atteindre) et « poussée » par des mobiles personnels (valeurs, croyances...).

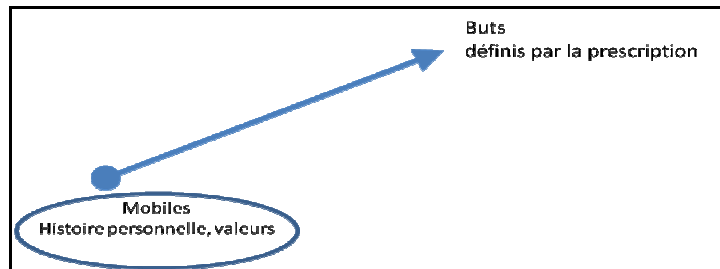


Figure 1 : l'action tirée par les buts et poussée par les mobiles

Bien souvent, dans un premier temps, les mobiles sont largement économiques (faire vivre sa famille), et les buts sont ceux définis par la prescription. Mais, peu à peu, la découverte des enjeux pour autrui de la façon que le salarié a de réaliser son travail va donner une coloration émotionnelle à l'objet, et le salarié va se fixer de nouveaux buts de « travail bien fait », pour répondre à certaines attentes de cet « autrui ».

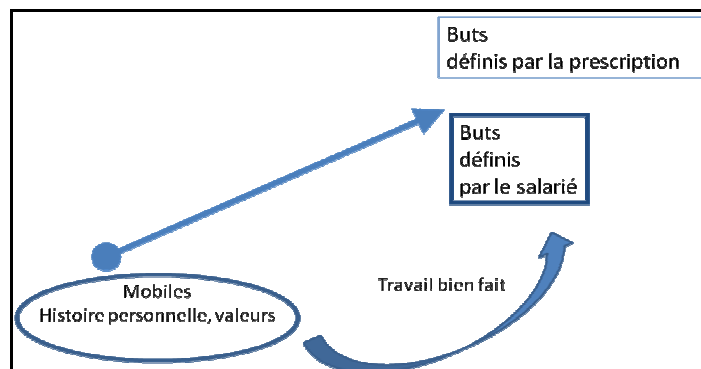


Figure 2 : Le salarié se fixe des buts en termes de « travail bien fait »

Si le salarié se trouve dans une situation où il parvient à mettre en compatibilité les buts de l'organisation et ceux que lui-même s'est fixés, la résonance entre mobiles et buts apporte une contribution positive à la construction, par le salarié, de sa propre santé.

Mais, bien évidemment, les buts en termes de « travail bien fait » définis par le salarié peuvent entrer en contradiction avec les buts définis par la prescription. L'existence de contradictions n'est pas en soi problématique, elle est même constitutive du fonctionnement de l'entreprise. Il n'est pas anormal qu'un salarié soit amené à alerter son chef que le temps qu'on lui a donné ne lui permet pas de faire bien son travail, et que cette discussion donne lieu à ajustement, compromis ou arbitrage.

La situation est tout autre si les contradictions ne trouvent aucun lieu pour s'exprimer.

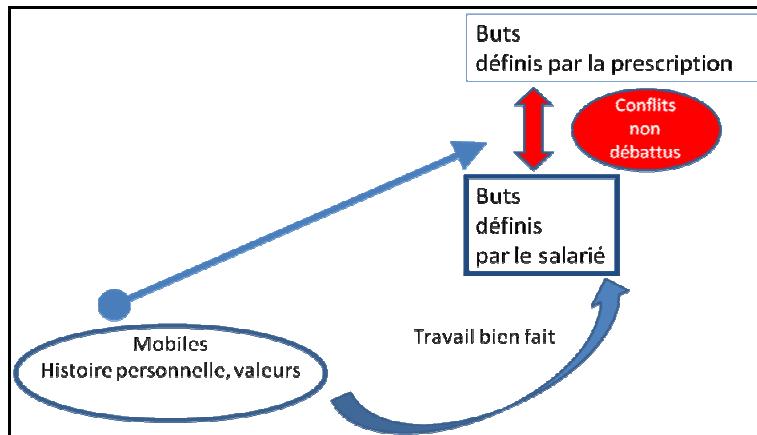


Figure 3 : Les buts définis par le salarié entrent en contradiction avec ceux de l'organisation

Dans ce cas, le salarié est empêché de « faire bien son travail », au sens de « travailler d'une façon qui réponde aux enjeux des collègues, clients, etc. ».

Dans certaines situations, le salarié pourra partager avec ses collègues sur ces conflits d'objectifs, sur l'impossibilité de faire bien son travail, et il en résultera un conflit collectif avec la hiérarchie, susceptible de déboucher sur une négociation.

Mais, pour des raisons qui seront explicitées plus loin, cette possibilité de débattre avec les collègues des conflits du travail s'est éloignée dans beaucoup de situations. Le salarié, du coup, est seul pour faire face aux contradictions qui existent entre la qualité vue par la prescription, et le travail bien fait tel qu'il l'entend. Le conflit, au lieu d'être externe, devient interne.

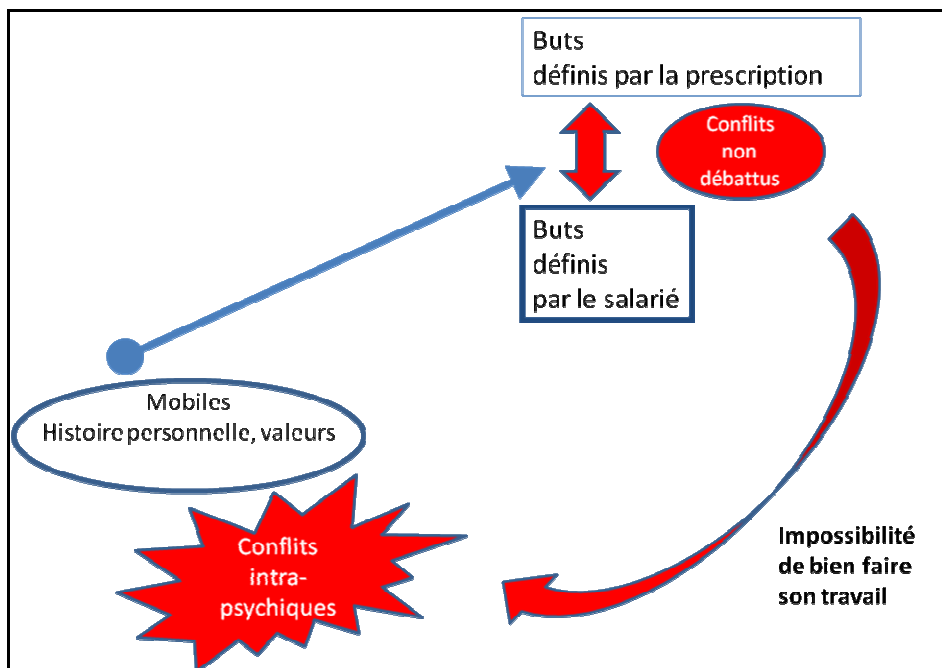


Figure 4 : Les conflits de buts non débattus donnent lieu à des conflits intrapsychiques

Les conflits intrapsychiques apparaissent ainsi comme l'intériorisation de conflits sociaux qui n'ont pas lieu.

Ces conflits intériorisés, en perturbant l'équilibre psychique, mettent en danger la santé. La dégradation de la santé du salarié est ainsi liée au fait qu'il a tenté de préserver ou de promouvoir des dimensions de son activité, qui correspondaient à une exigence réelle de la situation, mais que sa hiérarchie refusait de prendre en compte, au nom d'un point de vue surplombant, abstrait, référé à des indicateurs statistiques, comptables, financiers.

Suivant les caractéristiques de la situation et celles de la personne, des issues pathologiques diverses sont possibles. L'expression « risques psychosociaux » est généralement associée à des troubles psychiques, notamment la dépression, avec le risque ultime du suicide. Mais les conflits intrapsychiques peuvent aussi, dans d'autres cas, contribuer à la survenue de pathologies du corps, et notamment de troubles musculo-squelettiques.

Il apparaît ainsi que le salarié ne souffre pas seulement du fait qu'une prescription trop théorique le met en difficulté pour réaliser matériellement son travail dans les conditions réelles de variabilité. C'est aussi parce que le monde de relations intersubjectives que la prescription organise est contradictoire avec le monde de relations que le salarié essaie de construire en s'investissant dans son travail. C'est, du coup, son humanité elle-même qui est attaquée.

4. L'évolution de l'organisation

Or, les conditions de cette dynamique se sont profondément modifiées. Les mesures de déréglementation des années 1980 ont permis aux logiques financières de s'émanciper pour partie des logiques sociales comme des logiques industrielles. Elles ont conduit à une exacerbation de la concurrence sur les marchés de capitaux, sur les marchés de biens et services et sur les marchés du travail. La pression sur les salariés s'est manifestée dans tous les secteurs et à tous les niveaux hiérarchiques, aussi bien au niveau des exécutants qu'au niveau de l'encadrement, comme pression à l'intensification et à la standardisation. La volonté de se tailler une part sur des marchés de rééquipement très fortement concurrentiels a conduit à orienter le fonctionnement des organisations dans le sens du pilotage par l'aval. Les agents ont été appelés à faire preuve de réactivité et de flexibilité pour s'adapter aux variations quantitatives et qualitatives de la demande. La transformation des dispositifs organisationnels a permis qu'une part de la pression, autrefois assurée par la hiérarchie, soit assurée par les demandes du client, de l'utilisateur, du patient ou des secteurs situés en aval dans le processus. Cette montée en puissance de la demande, et le surcroît de responsabilité qu'elle comporte bien souvent, ont rendu plus sensibles, pour de nombreux salariés, les enjeux de leur activité. Or, dans le même temps, le point de vue de la prescription s'est manifesté de façon toujours plus abstraite, plus rigide, plus strictement ajustée aux exigences de rentabilité financière à court terme. Les directions se sont efforcées d'éliminer les dimensions « sans valeur ajoutée » en attaquant les salariés dans ce qu'ils prétendaient mettre d'eux-mêmes dans le travail, avec des mots d'ordre comme « *l'excellence, c'est le juste nécessaire* ». Les managers sont moins souvent issus du métier,

et connaissent moins le travail. Les évaluations annuelles sont construites sur la base d'indicateurs standardisés.

Dans cette financiarisation de l'économie, par cette pression à la standardisation, dans ce creusement de l'écart entre la vision de la qualité portée par les salariés et celle portée par l'organisation, **c'est cette part de l'activité que nous avons posée comme travail d'humanisation qui est attaquée**. Le fossé s'est accru entre les salariés, incités à assumer leurs responsabilités vis-à-vis des demandes en aval et qui, immanquablement, mettent une part d'eux-mêmes dans la tentative d'y parvenir, et les directions essentiellement préoccupées de rentabilité financière à court terme et de stratégie sur le marché.

Cette évolution des organisations était bien antérieure à la crise économique, et faisait partie des hypothèses de la recherche-action. Mais la crise de 2008, qui a frappé de plein fouet l'industrie automobile pendant le déroulement de la recherche-action, a conduit à une accentuation de ces phénomènes. En effet, la Direction de Renault a utilisé la crise comme l'opportunité d'un laboratoire social à l'envers, pour tester des formes extrêmes de flexibilité.

5. Action syndicale et formes de la conflictualité sociale

Les militants syndicaux déploient une activité considérable de défense des salariés, et sont souvent accablés sous le poids des tâches et des responsabilités. Ils expriment aussi, parfois, ce qu'ils perçoivent comme une certaine passivité des salariés face aux pressions qui sont exercés sur eux, et comme un déficit de mobilisation collective. Ce sont ces constats qui ont amené la coordination des syndicats Renault à faire appel à Émergences et à un groupe de chercheurs. L'enjeu était qu'une réflexion commune permette de dégager des formes d'action syndicales appropriées à la prévention des risques psychosociaux.

L'affrontement aux risques psychosociaux conduit, en effet, à porter un nouveau regard sur les liens entre militants et salariés, et sur les formes de la mobilisation de ceux-ci. Dans certains domaines, par exemple l'exposition à des toxiques, des victoires syndicales ont pu être obtenues suivant le processus suivant : des salariés signalent une difficulté ; les militants du CHSCT la prennent en charge, négocient avec la Direction une action correctrice ; celle-ci est communiquée aux salariés qui la valident, et elle est mise en place.

Cette capacité du syndicat à défendre efficacement les salariés est fondamentale. C'est le point de départ de la réflexion. Mais ce schéma d'action n'est pas suffisant pour éclairer l'action dans le cas des risques psychosociaux. En effet, *en matière psychique, ce qui est en jeu c'est le pouvoir d'agir des salariés eux-mêmes*, la capacité d'action des salariés eux-mêmes sur leur milieu de travail.

Aux militants qui manifestent que les salariés sont « soumis » aux pressions organisationnelles, la proposition que fait la recherche-action est la suivante :

- il existe parmi les salariés un potentiel considérable de critique, de résistance à l'organisation et d'action. Compte tenu de l'individualisation introduite par l'organisation, ce potentiel s'exprime peu sous les formes collectives de la conflictualité sociale, mais beaucoup dans la tentative de « donner forme humaine à son travail », envers et contre les pressions standardisatrices. *La résistance est inscrite dans l'activité ;*
- si les salariés tombent malades, s'ils sont attaqués, c'est exclusivement dans la mesure où ils ne se plient pas à la logique managériale, mais prétendent préserver ou promouvoir des intérêts et des valeurs qu'elle exclut. S'il y a souffrance au travail, ce n'est pas seulement parce qu'il y a pression, c'est aussi parce qu'il y a résistance. C'est dans cette résistance que se situe le potentiel d'action ;
- dans le même temps, les salariés risquent de s'enfermer dans une impasse s'ils portent comme des questions personnelles ces contradictions, dont la solution positive ne peut se trouver que du côté du débat social ;
- les organisations syndicales ont besoin de renforcer leur capacité à percevoir et à exprimer non seulement les plaintes des salariés, mais aussi les dilemmes que ceux-ci rencontrent dans leur activité, les tentatives qu'ils déploient pour faire bien leur travail, les attaques que la standardisation exerce contre leurs essais de maintenir forme humaine aux relations avec autrui. De même, les salariés ont besoin de trouver une issue sociale aux contradictions qu'ils rencontrent dans le travail et aux conflits qu'ils ont intériorisés au risque de leur santé.

6. Le pari de la recherche-action

Le pari proposé consiste à accompagner les militants dans l'investigation de situations de travail, avec, comme le disait J. Duraffourg, un regard « modeste, curieux et bienveillant », à la recherche non seulement de la souffrance, mais aussi des contradictions et formes de résistance qui se jouent dans l'activité des salariés.

Les étapes, qui ne se déroulent jamais linéairement, sont de partir de la compréhension de l'activité de quelques salariés, puis de mettre en débat ces interprétations au sein du collectif de travail. En étant mises en mots et discutées avec les collègues, les contradictions rencontrées dans le travail deviennent moins sources de conflits internes, et sont ré-attribuées aux caractéristiques de la prescription. Des discussions, des négociations avec la hiérarchie peuvent ensuite avoir lieu, sur des points précis et concrets sur lesquels des victoires peuvent être obtenues. Le bénéfice qui en résulte n'est pas seulement une amélioration locale des conditions de travail, mais une reconquête du pouvoir d'agir du collectif de salariés, soutenu par le syndicat. La nouvelle capacité collective est positive pour la santé de chacun, et susceptible d'être mobilisée à l'occasion d'autres difficultés. La perception par les salariés du rôle qu'ont joué les militants peut également faire évoluer l'attitude des travailleurs vis-à-vis du syndicat.

Les expériences antérieures (les recherches actions menées dans le même esprit avec la CFDT¹⁰) ont montré qu'il y avait dans cette direction de réelles possibilités, et c'est ce pari, mieux précisé en matière d'approche des risques psychosociaux, qui a été proposé aux militants de la Cgt Renault. La tâche n'en demeure pas moins extrêmement ambitieuse, très au-delà de ce qu'il est possible d'espérer réaliser dans le cadre de cette recherche-action. En effet, même s'il est partagé par les syndicalistes qui y sont engagés, le projet se heurte à des obstacles considérables. Parmi les plus évidents, on peut citer :

- l'ampleur de la mutation culturelle qu'impose aux militants concernés, mais aussi à leur syndicat, l'expérimentation d'un autre mode de rapport aux salariés et d'un nouveau développement de l'action syndicale ;
- le fait que les militants syndicaux sont happés par des activités institutionnelles qui exigent un degré certain de professionnalisation, et qui laissent peu de temps pour le travail de terrain ;
- la faiblesse des ressources en heures dont disposent certains syndicats ;
- les préoccupations considérables en matière d'emploi qui affectent certains établissements ;
- plus banalement, les obstacles majeurs déployés par des directions qui préfèrent manifestement avoir les militants syndicaux en salle, face à elles, que sur le terrain, auprès des salariés.

Pour explorer les pistes proposées, nous ne connaissons pas d'autre moyen que de nous y attaquer concrètement, ce qui implique de mobiliser nos compétences de chercheurs et intervenants spécialistes du travail, d'animateurs syndicaux, pour aider les militants volontaires à enquêter sur les problèmes auxquels sont confrontés les salariés, à susciter des discussions avec eux et entre eux, et à renforcer ainsi la capacité d'action des salariés et la capacité d'action du syndicat. C'est en menant et en multipliant ce type d'expérimentations, qu'il sera possible, progressivement de prendre la mesure de ce qu'elles permettent, d'analyser les difficultés et de définir les moyens qui seraient nécessaires pour y faire face.

¹⁰ Voir Laurence Théry (dir.), *Le travail intenable*, op. cit.

II. LA RECHERCHE-ACTION : ORGANISATION, CONTEXTE ET EVOLUTION

I. L'ORGANISATION DE LA RECHERCHE-ACTION : ELEMENTS DE DESCRIPTION

La recherche-action engagée a reposé sur un processus de travail rythmé par des rencontres collectives (séminaires) et fondé sur un travail en entreprise mené par les militants (chantiers). Ce travail a été, tout au long de l'expérience, piloté par un comité de pilotage opérationnel, et discuté par un comité scientifique. Compte tenu du contexte, il s'est avéré indispensable de procéder à une information officielle du travail mené.

Nous décrivons ci-après la méthodologie de travail.

1. L'encadrement du projet

La recherche-action a été animée par un comité de pilotage opérationnel (ou comité d'animation), constitué de :

- François Daniellou, professeur d'ergonomie à l'Ecole nationale supérieure de cognitive, Institut polytechnique de Bordeaux ;
- Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine et santé au travail à l'université Claude Bernard Lyon-I ;
- Karine Chassaing, enseignante-chercheuse en ergonomie, Ecole nationale supérieure de cognitive, Institut polytechnique de Bordeaux ;
- Jacques Duraffourg, ancien professeur d'ergonomie au département Analyse pluridisciplinaire des situations de travail (APST) de l'université de Provence – Aix-Marseille 1 ;
- Yves Bongiorno, animation de l'amélioration des conditions de travail à la Fédération de la métallurgie de la Cgt et conseiller confédéral Cgt Travail/Santé/Protection sociale.
- Fabien Gâche, délégué syndical central Cgt de Renault ;
- représentants du cabinet Emergences, structure d'expertise en santé au travail, notamment Serge Dufour, directeur du pôle Travail/Santé - Expertises d'Emergences.

Un comité de pilotage scientifique du projet a également été constitué, dans l'objectif de mettre en discussion, au fur et à mesure de l'avancée du projet, les méthodes élaborées, les résultats observés et les problèmes rencontrés. Ce comité s'est réuni à trois reprises au fil du projet : les 3 septembre 2008, 4 mars 2009 et 15 septembre 2009.

Il a mobilisé, selon les séances :

- des responsables syndicaux :
 - o Francine Blanche, secrétaire confédérale de la Cgt chargée des droits des salariés ;

- Jean-François Naton, conseiller confédéral Cgt en santé et sécurité au travail ;
- des chercheurs :
 - Yves Clot, professeur titulaire de la Chaire de psychologie du travail du Cnam (Conservatoire national des arts et métiers), Directeur du CRTD (Centre de recherche sur le travail et le développement), Cnam ;
 - Marc Bartoli, professeur d'économie, responsable du Master « Ressources humaines et compétitivité internationale », UFR Economie Stratégies Entreprise, université Pierre Mendès-France de Grenoble ;
 - Philippe Zarifian, professeur de sociologie, chercheur en sociologie générale et sociologie des modèles d'organisation et du travail, université de Marne-la-Vallée. Ce dernier, cependant, n'a pu participer à aucune des réunions du Comité.
- des représentants de la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle d'Ile-de-France, qui avait été sollicitée comme partenaire du projet :
 - Patrice Peytavin, directeur adjoint du travail ;
 - Laurence Théry, directrice adjointe du travail, devenue, au cours du projet, directrice de l'Aract Picardie ;
 - Maryse Salou, médecin inspecteur régionale du travail ;
 - Nicolas Sandret, médecin inspecteur régionale du travail (ce dernier, cependant, n'a pu participer aux réunions du comité).

Le ministère du Travail avait également été invité à participer au comité de pilotage. Il n'y a pas donné suite.

Ce comité scientifique a, par ailleurs, facilité le lien avec les inspecteurs du travail en charge de certains sites, dès lors que cela s'avérait nécessaire.

2. La participation des militants au projet

Les participants à la recherche-action ont été mobilisés sur la base du volontariat, à la suite d'une présentation du projet par Fabien Gâche, responsable de la Coordination des syndicats Cgt du groupe Renault, auprès de chaque syndicat Cgt des établissements Renault.

La réussite du projet impliquait que les volontaires soient, autant que possible, investis dans l'activité des CHSCT, et que des membres de la Direction des syndicats concernés y

participent. L'un des objectifs était que les travaux de cette recherche-action soient intégrés à l'activité « normale » des syndicats. L'enjeu était d'assurer un intérêt, voire un soutien actif de l'ensemble des organisations syndicales au déploiement de l'expérience, dans la perspective d'en poursuivre et amplifier la dynamique au-delà de la recherche-action elle-même.

3. L'information officielle sur le projet

Compte tenu des relations sociales « tendues » dans plusieurs des établissements du groupe automobile, il est apparu nécessaire de prendre l'initiative d'adresser un courrier officiel au PDG du Groupe, Carlos Ghosn, pour l'informer de l'initiative engagée. Le but était de permettre le déploiement de l'expérience dans les meilleures conditions possibles, étant précisé que ses objectifs étaient l'élaboration et la mise en négociation de mesures de prévention des risques professionnels d'altération de la santé mentale et physique des travailleurs.

En outre, une rencontre avec le Directeur général du travail, Jean-Denis Combrexelle, a été organisée pour lui présenter l'initiative, son déroulement, ses objectifs, et lui faire la demande d'informer ses services déconcentrés, notamment les services de l'Inspection du Travail, pour assurer partout où cela s'avérerait nécessaire, une attention particulière au respect de la réglementation du travail et à la protection des militants engagés dans ce projet.

**Lettre de la CGT Renault adressée en septembre 2008 à M. Carlos GHOSN
pour l'informer du déroulement de la recherche-action**

CGT Groupe Renault

A l'attention de M. Carlos Ghosn
PDG du groupe Renault

Objet : Informations à propos d'une recherche-action sur les risques psychosociaux sur les sites français du groupe Renault, dans la perspective de renforcer le dialogue social et les négociations sociales en vue d'aboutir à des mesures de prévention efficaces de la santé des salariés.

Monsieur le Président-directeur général,

A l'occasion de notre rencontre du 10 septembre dernier, j'ai eu l'occasion de vous informer brièvement et oralement, que notre syndicat avait entrepris une recherche-action sur la prévention des risques psychosociaux sur les sites français du groupe Renault. Je souhaite par la présente vous apporter des précisions sur cette initiative, de manière à ce que ses attendus et ses finalités soient bien compris et que puisse être d'ores et déjà posée l'éventualité à terme, à partir de ce travail que nous avons engagé, d'une réflexion et de décisions communes avec vous sur la mise en place d'un plan de prévention de la santé des salariés et les conditions de l'efficacité de l'entreprise et de son organisation productive.

Vous n'ignorez pas que la prévention des risques psychosociaux est désormais hissée au rang d'enjeu prioritaire et fait l'objet de campagnes institutionnelles d'envergure, au plan européen comme au plan national (campagne biennale de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, mobilisation du ministère du travail français...). Cela résulte d'une multiplication de faits marquants, au cours des dernières années, auxquels Renault n'a pas échappé, qui interrogent fortement sur le lien entre travail et santé. Ce rapport entre le travail et la santé est par nature complexe et difficile à établir et trop peu de recherches et de statistiques sont disponibles sur le sujet. Mais il appelle l'attention sur l'existence de deux principales logiques d'action : gestion ou prévention des risques.

Pour notre part, en parfaite conformité avec la logique portée par la CGT au plan confédéral, nous entendons faire prévaloir une démarche préventive, conforme à l'article L. 4121-1 et suivants du Code du travail qui définit des « principes généraux de prévention ». Nous avons la volonté d'agir pour la reconnaissance de la pénibilité de certaines conditions de travail, mais cela suppose une meilleure appréhension et connaissance de leur réalité. C'est cette perspective qui guide notre initiative, plus spécifiquement centrée sur l'analyse et le suivi des risques psychosociaux des salariés du groupe.

Notre recherche-action vise à organiser, à l'échelle des sites français de l'entreprise Renault et sur une durée s'étendant jusqu'à décembre 2009, le déploiement par des équipes de militants investis dans les institutions représentatives du personnel, épaulées par des experts, d'une démarche coordonnée et spécifique d'identification et de prévention des risques psychosociaux, dans leurs manifestations tant mentales que physiques.

Nos objectifs précis sont :

- de produire des connaissances sur les risques psychosociaux et leurs impacts sur la santé des salariés dans l'industrie automobile ;
- de travailler sur les pratiques des équipes syndicales, de manière à permettre une meilleure prise en charge par les militants syndicaux de la prévention de ces risques et de leurs atteintes sur la santé.

Partant des problèmes auxquels sont confrontés les salariés sur leurs lieux de travail, et des difficultés rencontrées par les militants syndicaux pour mettre en œuvre des actions de prévention sur les risques psychosociaux, le dispositif propose un accompagnement scientifique permettant l'identification des problèmes, l'élaboration d'un diagnostic et la mise en œuvre de propositions d'action de prévention dans différents sites du groupe Renault. Cet encadrement scientifique est assuré par :

- Mme Karine Chassaing, Enseignante-Chercheuse en ergonomie, Université Victor Segalen Bordeaux 2 ;
- M. François Daniellou, Professeur d'ergonomie à l'université Victor Ségalen – Bordeaux 2, Institut de cognitique ;
- M. Philippe Davezies, Enseignant-chercheur en médecine et santé au travail à l'Université Claude Bernard Lyon 1 ;
- M. Jacques Duraffourg (+), Professeur d'ergonomie, Université de Provence – Aix Marseille¹¹ ;
- et de représentants du cabinet « Emergences », structure d'expertise en santé au travail¹², en charge de la coordination générale du projet, avec le secteur Santé au travail de la Fédération de la métallurgie de la CGT¹³ qui a bien voulu nous faire bénéficier de son expérience.

Un comité de pilotage, chargé de discuter de la méthodologie engagée et d'évaluer les résultats obtenus, a été mis en place. Vous en trouverez la composition dans l'annexe jointe à ce courrier.

Il est important d'insister : ce dispositif, en tant qu'action syndicale, a pleinement l'ambition d'aboutir à la mise en place d'une action de prévention des risques psychosociaux, action dont nous pensons qu'il est important qu'elle devienne un projet du groupe Renault contribuant à l'efficacité productive de l'entreprise. En tant que telle, nous sommes également convaincus qu'elle pourra utilement servir de modèle à d'autres entreprises du secteur. C'est pourquoi nous prévoyons la réalisation d'outils (...) dans le cadre de ce projet.

Nous avons pleinement conscience que la situation actuelle du groupe pourrait conduire à arguer qu'une telle recherche-action n'est pas prioritaire, ni même nécessaire. Nous sommes convaincus du contraire. L'approche de la prévention des atteintes à la santé que

¹¹ Jacques Duraffourg, qui s'était impliqué avec nous dans le projet, nous a malheureusement quittés prématurément.

¹² Dont la direction du pôle Travail/Santé-Expertises est assurée par M. Serge Dufour.

¹³ Représentée par M. Yves Bongiorno, responsable du secteur Santé au travail et conditions de travail de la Fédération de la métallurgie de la CGT.

constituent les manifestations tant physiques que mentales des risques psychosociaux, s'articule avec une réflexion sur les conditions de l'efficacité de l'entreprise et de son organisation productive. Les difficultés rencontrées par les salariés dans la réalisation de leurs tâches, qui donnent lieu à ces atteintes à leur santé, se manifestent souvent par des problèmes de production, de qualité, de gestion des ressources humaines, dont le traitement doit être combiné avec la prévention des pathologies. Toutes ces questions nécessitent d'être prises à bras le corps par l'ensemble des acteurs du groupe, au travers d'une confrontation des points de vue étayés sur des analyses solides et orientés vers une volonté commune d'aboutir à un référentiel et à des décisions largement partagés, y compris dans la situation présente.

Le plan actuel de réduction des effectifs confirme ce que notre recherche-action a d'ores et déjà fait apparaître : l'expérience des salariés est marquée par l'absence de perspectives de réalisation personnelle et par l'usure liée à des conditions de travail dégradées. Face à un tel constat, la réduction d'effectifs envisagée et les mesures de réorganisation ont toutes les chances de se traduire par une augmentation de la pression sur les salariés et une nouvelle dégradation de leur état de santé. La question de la santé est donc au centre des défis auxquels sont confrontés les travailleurs et leurs représentants et plus largement, le groupe Renault.

En l'état actuel comme en celui des divers scénarios envisagés pour les prochains mois, une politique de prévention s'avère donc absolument nécessaire, appuyée sur l'ensemble des différents acteurs de l'entreprise. Mais elle ne sera efficace que si elle est basée véritablement sur une compréhension de l'activité actuelle et future, et si elle concerne, au-delà du champ des changements techniques et organisationnels, celui de la mobilisation des acteurs et de leurs relations ainsi que celui des représentations dominantes sur la santé et sur les liens efficacité/santé. La CGT entend bien s'appuyer sur sa recherche-action pour avancer des solutions dans le cadre d'un dialogue social qu'il nous faut nouer, au plus vite, autour de ces enjeux.

Monsieur le président, notre initiative ne prendra tout son sens que si la direction du groupe Renault entend l'importance du sujet traité et accepte d'engager un réel dialogue avec les représentants du personnel pour la mise en place d'un plan de prévention efficace et durable des affections psychosociales. C'est une condition sur laquelle il sera indispensable que vous vous prononciez à l'issue de notre projet. Mais elle n'atteindra sa pleine efficacité que si notre recherche-action parvient à son terme, sans être entravée en aucune manière sur les sites où elle se déroule. C'est pourquoi nous vous demandons d'intervenir clairement et publiquement en ce sens, auprès des acteurs internes et « interno-externes » (médecine du travail, inspection du travail, etc.) en charge de la santé et de la sécurité au travail.

Dans l'attente de votre réponse, je vous prie de croire, monsieur le Président, à l'expression de ma haute considération.

Fabien GACHE
Délégué Syndical Central
Groupe Renault

Yves BONGIORNO
Responsable fédéral
Fédération CGT de la Métallurgie

4. Le processus des séminaires et le travail en « chantiers »

Le projet a été rythmé par la tenue de séminaires rassemblant tous les militants volontaires et le comité de pilotage opérationnel, en internat sur des sessions de 2 ou 3 jours. Des auditeurs libres, salariés de la coordination Cgt Renault ou intervenants d'Emergences, ont participé à certaines sessions, avec la stricte consigne de ne pas intervenir.

Ces séminaires avaient pour fonctions : la mise en commun et la transmission de connaissances, la problématisation, la co-élaboration de connaissances. Ils alternaient séances de travail plénières et travaux en ateliers.

L'objectif central des séminaires était de cadrer les « chantiers » engagés. Le terme de « chantier » renvoie à la fois à la situation de travail concrète choisie, observée et analysée par les militants, seuls ou en binôme, engagés dans la recherche-action, et à partir de laquelle la recherche-action s'est concrètement déployée. Par exemple, l'un des chantiers choisi impliquait deux militants dans l'identification des difficultés professionnelles des techniciens en charge du contrôle de la qualité des produits des fournisseurs dans l'usine du Mans¹⁴.

La mise en place des chantiers constituait le moyen de rendre actifs les participants, de créer une dynamique dans le groupe (entre militants et entre chercheur et militants), de confronter le groupe à la réalité du travail demandé. Cette démarche s'inscrit pleinement dans la philosophie de la recherche-action : les militants ne se voient pas remettre des outils ou des méthodes « prêts à l'emploi », mais doivent s'inscrire dans une démarche de co-construction. Le cadre des chantiers constitue ainsi le moyen de rechercher, de penser et d'élaborer des outils.

Dès le premier séminaire, trois groupes de travail ont été constitués dans lesquels les chantiers envisagés ont été répartis, en veillant simultanément à une répartition équilibrée du nombre de chantiers, mais également à leur diversité afin de favoriser le partage d'expériences. Ces groupes ont travaillé en atelier tout au long du projet ; quelques modifications des groupes ont dû s'opérer au fil du temps, mais pour l'essentiel ils sont restés stables. Les ateliers étaient animés par des membres du comité de pilotage opérationnel en binômes constitués d'un scientifique et d'un syndicaliste ou intervenant d'Emergences. Le second intervenant d'Emergences veillait au suivi des travaux sur l'ensemble des ateliers.

A l'issue de chaque séminaire, une « feuille de route » pour le séminaire suivant était présentée et discutée collectivement, et chaque atelier élaborait un plan de travail sur cette base. Une période de trois mois, en moyenne, espaçait chaque séminaire, et devait donner lieu à la mise en œuvre du plan de travail défini à l'issue du dernier séminaire.

Chaque séminaire démarrait par « un tour de table » général pour faire le point sur la situation depuis le séminaire précédent et la mise en œuvre de la feuille de route.

¹⁴ La liste complète des chantiers et l'analyse du travail auquel ils ont donné lieu, sont présentées dans la partie « La réalisation des chantiers ».

Les ateliers étaient consacrés à la présentation et à la réflexion sur les chantiers conduits. Chaque chantier devait, autant que possible, être présenté sous la forme d'un diaporama élaboré par le ou les militant(s) qui en avaient la charge.

Le séminaire constituait un lieu d'apprentissage et d'acquisition d'une méthode de réflexion. Il servait aussi à organiser la mise en forme des idées et de leur expression, pour soutenir l'échange individuel et collectif des militants auprès de leur organisation syndicale et de leurs collègues salariés. L'usage du diaporama était ainsi requis pour rendre compte du travail réalisé par les militants auprès des travailleurs.

Les travaux en séminaires ont été de fait relativement denses : les journées de travail collectives et en ateliers étaient établies sur un emploi du temps type de 8 h 30-12 h 30 avec une pause de 15 mn le matin, et 14 h-18 h, avec une pause de 15 mn l'après-midi. A plusieurs reprises, des séances en soirée (20 h-22 h) se sont déroulées. Or, l'assiduité et la ponctualité de l'ensemble des participants sont une caractéristique marquante de tous les séminaires tenus.

Les réunions générales et ateliers de tous les séminaires ont été enregistrés, avec l'accord des participants, pour faciliter la restitution des échanges. La confidentialité de ces échanges était garantie.

Le comité de pilotage opérationnel se réunissait à l'issue de chaque journée de séminaire – la dernière exceptée – pour tirer le bilan de la journée et élaborer la suite des travaux à partir du contenu concret des séances de travail du jour. Les supports d'intervention des jours suivants étaient alors réalisés, ou ajustés, en conséquence. Les temps de repas servaient également fréquemment pour l'équipe d'animation de moments d'échange sur le déroulement des sessions.

Enfin, l'équipe d'animation se réunissait entre deux sessions, le plus souvent physiquement, parfois en session téléphonique, pour tirer le bilan général du dernier séminaire organisé et préparer le suivant.

5. Le suivi du travail entre les séminaires

Ce suivi a pris essentiellement deux formes.

D'une part, Fabien Gâche, délégué syndical central, appuyé par l'équipe de la coordination, assurait le contact avec les militants.

D'autre part, un blog confidentiel et privé a été mis en place. Outil essentiel du projet, il avait pour fonctions de :

- permettre un échange entre les militants ;
- diffuser les informations relatives à l'organisation de la recherche-action ;

- mettre à la disposition des participants les restitutions des exposés des séminaires précédents, des documents théoriques et pratiques sur la question des « risques psychosociaux » et des informations syndicales ;
- fournir un suivi de l'évolution du secteur automobile et de la question de la santé au travail, à travers particulièrement un espace « revue de presse ».

Ce blog, piloté par Emergences, donnait à chaque participant la possibilité de l'alimenter en informations et en réactions.

1^{er} exemple de feuille de route



Recherche-Action
« Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action »

Séminaire des 25-27 novembre 2008
Courcelle-sur-Yvette
Centre Benoît Frachon

Feuille de route de nov 2008 à janv 2009

Présentation par François Daniellou

Une grande diversité de situations

On est dans une situation différente des autres fois, car plus grande diversité de situations.

- Certains peuvent continuer leurs chantiers dans le prolongement des « feuilles de route » précédentes
- D'autres vivent une situation complètement remaniée.

Des enjeux communs

Pour autant, le sentiment est que vous avez des enjeux communs.

- Lutter contre l'isolement des travailleurs
- En mettant en circulation des descriptions du travail
- Provenant d'échanges avec les travailleurs
- Dans lesquelles les travailleurs se reconnaissent, qui résonnent avec leurs préoccupations
- Qui leur permettent de discuter entre eux, de fabriquer du lien à propos du travail
- Et de devenir progressivement des acteurs de l'action, soutenus par le syndicat
- Le syndicat perçu comme « quelqu'un » qui parle bien de ce qui est problématique dans le travail

Le travail qu'il faut comprendre, c'est le travail de maintenant

- Pour certains, activité relativement stable
- Pour d'autres un tourbillon de changements, de provisoire, d'incertitude.
- Pour tous : tenir la question du travail sur fond de problèmes d'emploi, pour anticiper et résister collectivement à l'intensification à venir

Pour ceux qui sont plutôt dans la continuité

- Poursuivre les observations et les entretiens pour affiner la compréhension du travail
- Rendre compte aux travailleurs interrogés de ce qu'on a compris
- Formaliser cette compréhension dans une présentation :
 - Qui sont les travailleurs ?

- En quoi consiste le travail ?
- Qu'est-ce qu'il y a à gérer qui n'est pas déjà donné par l'organisation ?
- Quelles sont les tensions, les contradictions, notamment autour du « travail bien fait »
- Qu'est-ce qui est coûteux pour les travailleurs ?
- Quels signes d'effets sur leurs santé ?
- Comment ils s'en débrouillent individuellement et collectivement.

Pour ceux qui ont à gérer des changements permanents

- Tenter de maintenir le lien avec et entre les salariés
- Non seulement dans le sens de les informer mais aussi de les écouter
- Pas seulement sur l'emploi et la rémunération, mais aussi sur le travail
- Comprendre ce qui est difficile dans ce travail désorganisé, et le partager avec les salariés
- Préparer un réseau de salariés vigilants pour la reprise de janvier.
- Nous le raconter dans une présentation en janvier

Quelques questions qui aident à comprendre

- Est-ce que tu peux choisir une journée récente et nous raconter comment elle s'est passée ?
- C'est quoi une mauvaise journée ?
- Pourquoi ? Les conflits, les contradictions, d'où elles viennent ? Les logiques en présence.
- C'est quoi une bonne journée ?
- Est-ce qu'il y a des fois où tu as le sentiment d'avoir bien travaillé ?
- Est-ce qu'il y a des jours où tu es plus fatigué quand tu rentres chez toi ?
- Quand tu rentres après une journée difficile, ça se traduit comment ?
- Est-ce qu'il y a des moments où tu as l'impression qu'on te demande de faire une chose et son contraire ?
- Qui (« au pluriel ») est-ce qui juge ton travail ? Avec quels critères chacun d'eux te juge ? Contradictions entre ce que chacun attend de toi ?
- Est-ce qu'il y a des moments où tu as l'impression de ne pas pouvoir faire du travail de qualité ?
- Qu'est-ce qui est difficile dans ton travail ? D'où est-ce que ça vient ?
- Est-ce qu'il y a des choses importantes que tu essaies de signaler et que ta hiérarchie n'entend pas ?
- Si tu avais à former un jeune sur ton poste, tu lui donnerais quels conseils ?
- Comment tu peux aider un collègue ?
- Comment un collègue peut t'aider ?
- Si le travailleur vous dit « c'est toujours pareil, on est tout le temps embêté », demandez-lui de prendre un exemple (et notez-le pour qu'on puisse en parler).

Pour janvier

- Un diaporama pour qu'on puisse partager
- L'enjeu n'est pas qu'il soit beau
- C'est un outil pour notre travail commun (partager les chantiers dans un atelier) et pour l'interaction avec les salariés
- Il reflètera les situations comme elles sont, dans leur diversité
- L'enjeu n'est pas d'obtenir la satisfaction de vos revendications d'ici janvier !



1^{er} exemple d'ordre du jour

Recherche-Action

« Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile :
élaboration d'une méthode d'action »

Séminaire du 25 au 27 novembre 2008

Courcelle-sur-Yvette
Centre Benoît Frachon

Programme du séminaire

Rappel :

Le séminaire se déroulera au :

Centre de formation Benoît Frachon

12, rue Fernand Léger
Quartier de Courcelle-sur-Yvette
91190 Gif-sur-Yvette.

RER B4 : Station Courcelle-sur-Yvette

Les prochains séminaires se tiendront :

- Du mardi 20 au jeudi 22 janvier 2009
- Du mardi 24 au jeudi 26 février 2009
- Du mardi 5 au jeudi 7 mai 2009
- Du mardi 30 juin au jeudi 2 juillet 2009
- Du mardi 3 au jeudi 5 novembre 2009

Contacts :

Serge Dufour : tél. 01 55 82 17 51 – sdufour@emergences.fr
Julien Lusson : tél. 01 55 82 17 77 - jlusson@emergences.fr

Emergences est spécialisé dans la formation, les expertises et les études au service des Institutions représentatives du personnel, notamment dans le domaine de la santé et la sécurité au travail. Pour plus d'informations sur Emergences : www.emergences.fr

Cette recherche-action, menée par Emergences et la CGT et placée sous la responsabilité scientifique des professeurs Karine Chassaing, François Daniellou, Philippe Davezies et Jacques Duraffourg (+), est organisée dans le cadre du programme IRES 2008. L'objectif du projet est d'organiser à l'échelle des sites du Groupe RENAULT, le déploiement d'une démarche coordonnée, spécifique, d'équipes de militants investis dans les Institutions Représentatives du Personnel, notamment CHSCT, épaulées par l'intervention d'une équipe d'experts, sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux.

Mardi 25 novembre

8h30 : Accueil des participants

9h : Début des travaux

9h-9h30 : Introduction. « Sens et enjeux du séminaire dans la situation actuelle chez Renault », par Fabien Gâche

9h30-12h30 : Tour de table des participants. « Réflexion sur la situation politique et l'articulation des actions syndicales avec le travail entamé dans la recherche-action »

Déjeuner

14h-15h30 : Réaction au tour de table, par K. Chassaing, F. Daniellou, P. Davezies – Y. Bongiorno, S. Dufour, F. Gâche

SOIREE LIBRE POUR LES PARTICIPANTS

18h-19h : Réunion du comité d'animation

Mercredi 26 novembre

8h30-10h00 : Les risques psychosociaux (RPS), par Philippe Davezies
Discussion

10h00-12h : Travail en ateliers

Déjeuner

14h-15h30 : Les troubles musculo-squelettiques (TMS), par François Daniellou et Karine Chassaing

15h30-18h : Travail en ateliers

18h-19h : Réunion du comité d'animation

19h : SOIREE FESTIVE EN HOMMAGE A JACQUES DURAFFOURG

Jeudi 26 février

8h30-9h30 : Présentation de la feuille de route

9h30-12h : Travail en ateliers sur la feuille de route

Déjeuner

14h-16h : Discussion collective sur les trois jours de session et les perspectives

15h-16h : Mise en commun des conclusions et bilan de la session

16h : Fin de la session



2e exemple de feuille de route

Recherche-Action
« Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action »

Séminaire des 1^{er} et 2 juillet 2008
Courcelle-sur-Yvette
Centre Benoît Frachon

Feuille de route pour le séminaire d'octobre

Une première description du chantier

- La population et ses évolutions
 - Ages, sexe, qualifs, intérimaires
- Indicateurs santé : de quelles données dispose-t-on ?
- Histoire du secteur
- La production
 - Le produit et ses évolutions
 - Le processus technique (plan)
 - Les opérations concernées
- Histoire du problème
 - Qu'est-ce qui a déjà été fait ?

L'entonnoir vers une UET, une zone...

- Quels critères ?
- Quelles données ?

Le questionnaire ?

- Sans doute pas pour l'instant
- Discuter avec quelques sympathisants de leur travail
- Commencer à aller voir, premières observations (il y en aura d'autres)
- Renvoyer aux salariés ce qu'on comprend, sur un mode interrogatif
- Un questionnaire se fait mieux quand on a bien compris le travail et qu'on perçoit ce qui n'est pas évident

Pour octobre

- Réaliser un powerpoint en format ppt (et non en pptx)
- Les éléments de contexte
- Les premières hypothèses de compréhension du travail, de ses contradictions, de ce qui est coûteux pour les salariés, de ce qu'ils considéreraient comme du travail bien fait...
- Qui devront ensuite être précisées et démontrées.



2^e exemple d'ordre du jour

Recherche-Action

« Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile :
élaboration d'une méthode d'action »

Séminaire du 24 au 26 février 2009

Courcelles-sur-Yvette
Centre Benoît Frachon

Programme du séminaire

Rappel :

Le séminaire se déroulera au :

Centre de formation Benoît Frachon

12, rue Fernand Léger
Quartier de Courcelles-sur-Yvette
91190 Gif-sur-Yvette.

RER B4 : Station Courcelles-sur-Yvette

Ce séminaire se déroule sur 3 jours. Comme pour le séminaire de novembre dernier, il est prévu une soirée conviviale, le deuxième jour.

Les prochains séminaires se tiendront :

- Du mardi 5 au jeudi 7 mai 2009
- Du mardi 30 juin au jeudi 2 juillet 2009
- Du mardi 3 au jeudi 5 novembre 2009

Contacts :

Serge Dufour : tél. 01 55 82 17 51 – sdufour@emergences.fr
Julien Lusson : tél. 01 55 82 17 77 - jlusson@emergences.fr

Emergences est spécialisé dans la formation, les expertises et les études au service des Institutions représentatives du personnel, notamment dans le domaine de la santé et la sécurité au travail. Pour plus d'informations sur Emergences : www.emergences.fr

Cette recherche-action, menée par Emergences et la CGT et placée sous la responsabilité scientifique des professeurs Karine Chassaing, François Daniellou, Philippe Davezies et Jacques Duraffourg (+), est organisée dans le cadre du programme IRES 2008. L'objectif du projet est d'organiser à l'échelle des sites du Groupe RENAULT, le déploiement d'une démarche coordonnée, spécifique, d'équipes de militants investis dans les Institutions Représentatives du Personnel, notamment CHSCT, épaulées par l'intervention d'une équipe d'experts, sur l'identification et la prévention des risques psychosociaux.

Mardi 24 février

8h30 : Accueil des participants

9h : Début des travaux

9h-9h05 : Introduction. « Objectifs de la session », par Serge Dufour

9h05-10h30 : Tour de table « Etat des chantiers »

10h45-11h05 : Exposé « L'évolution du contexte dans le groupe Renault. Le point de vue de la CGT », par Fabien Gâche

11h05-12h30 : Exposé « Quel lien entre l'évolution générale du groupe et le travail ? », par François Daniellou
Discussion

Déjeuner

14h-17h30 : Travail en ateliers sur les chantiers

SOIREE LIBRE POUR LES PARTICIPANTS

18h-19h : Réunion du comité d'animation

Mercredi 25 février

8h30-9h30 : Film et exposé « Travail et qualité », par Karine Chassaing
Discussion

9h30-10h45 : « L'organisation du travail et la logique du travail », par Philippe Davezies

11h-12h30 : Travail en ateliers (1/ en établissement, puis 2/ en groupe)

Déjeuner

14h-16h : Travail en ateliers sur les chantiers

16h-18h : Présentation : jeux de rôle en ateliers

18h-19h : Réunion du comité d'animation

19h : APERO CONVIVIAL

Jeudi 26 février

8h30-9h30 : Mise en commun des ateliers

9h30-10h : Feuille de route, par François Daniellou

10h15-12h : Travail en ateliers sur la feuille de route

Déjeuner

14h-15h : Travail en ateliers sur la feuille de route

15h-16h : Mise en commun des conclusions et bilan de la session

16h : Fin de la session

II. LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE-ACTION

Le premier séminaire de la recherche-action s'est tenu en mai 2008, le dernier en janvier 2010. Au total, le travail a donné lieu à 7 rencontres de deux ou trois jours qui ont pris place au Centre de formation « Benoît Frachon » de la Cgt, à Courcelles-sur-Yvette. Il devait initialement en comporter 6 ; le contexte difficile aidant, une session supplémentaire s'est avérée nécessaire.

Au fil des séminaires, le travail a évolué, comme le contexte dans lequel il a pris place. Pour l'anecdote, signalons qu'entre le premier et le dernier séminaire, trois ministres du travail se sont succédé (Xavier Bertrand jusqu'en janvier 2009, Brice Hortefeux de janvier à juin 2009, Xavier Darcos jusqu'en mars 2010).

Le contexte a évolué notamment sur deux plans marquants : celui de la prise en compte de la question des « risques psychosociaux » en France d'abord, celui des évolutions du groupe Renault ensuite, avec sa « gestion », en 2008 et 2009, de la crise économique.

Nous présentons d'abord, rapidement, ces éléments de contexte et leur évolution, puis nous décrivons les étapes de la recherche-action.

1. La médiatisation de la « souffrance au travail » à Renault

Lorsque la recherche-action démarre, en mai 2008, la « souffrance au travail » a pris une forte dimension médiatique et politique en raison de la vague de suicides survenus dans plusieurs entreprises, dont Renault. Cette médiatisation donne à la prévention de la santé au travail, et en l'occurrence à la prévention des souffrances mentales, un caractère d'enjeu prioritaire pour les acteurs de l'entreprise et les pouvoirs publics. De sujet de préoccupation croissant pour les professionnels de santé, les questions de santé mentale au travail deviennent un sujet de préoccupation pour le grand public et pour les représentants du personnel et syndicalistes. Mais le phénomène n'en est pas pour autant plus compréhensible, ni ses modalités de prise en charge mieux adaptées.

Des suicides très médiatisés...

Entre 2006 et 2007, la série de suicides intervenus sur les lieux du travail ou en rapport avec le travail, chez Renault, PSA et EDF a donné lieu à une médiatisation importante et ému l'opinion. Outre qu'il s'agit alors d'un phénomène médiatiquement nouveau et spectaculaire, ce qui frappe, au départ, est que ces suicides concernent des techniciens qualifiés ou cadres : la vague de suicides de salariés d'entreprises extérieures intervenant à la maintenance de la Centrale nucléaire de Chinon en 1995 n'avait pas eu un tel impact médiatique¹⁵.

Les principaux constructeurs automobiles (PSA, Citroën, Renault) sont particulièrement touchés. Renault l'est essentiellement en son centre d'ingénierie véhicules de Guyancourt

¹⁵ Nathalie Robatel, Annie Thebaud-Mony, « Stress et risques psychosociaux au travail », *Problèmes économiques et sociaux*, n° 965, La Documentation française, octobre 2009.

(ouest parisien) baptisé le « Technocentre ». Trois suicides y surviennent entre octobre 2006 et février 2007 et défraient la chronique. Une tentative de suicide en 2004 et un suicide en 2005 avaient déjà eu lieu dans le bâtiment du Technocentre nommé « La Ruche ». Le suicide de M. B., en octobre 2006, est classé en accident du travail par la CPAM le 3 mai 2007. Entre temps, deux autres suicides ont lieu, en janvier et en mars 2007, l'un sur le site, le second à domicile ; ce dernier salarié laisse une lettre mettant explicitement en cause le travail et le PDG du Groupe (ce suicide sera reconnu en accident du travail par le tribunal des affaires de sécurité sociale de Versailles le 9 mars 2010, qui met en cause la hiérarchie du salarié pour n'avoir pas pris la mesure des difficultés rencontrées par ce dernier). Le Parquet de Versailles a alors décidé d'ouvrir une enquête pénale pour vérifier les conditions de travail.

...qui poussent Renault à réagir

A l'heure où le thème de la responsabilité sociale des entreprises monte en puissance dans le débat public et alors que Renault s'affirme comme un Groupe « à la fois performant et responsable »¹⁶, ces suicides atteignent la réputation et l'image du Groupe et font peser sur lui un risque pénal. Dans un premier temps, pour « éviter » la reconnaissance de sa responsabilité, la Direction du Groupe a notamment affirmé que le taux de suicide enregistré n'était pas plus élevé au Technocentre qu'ailleurs, le site employant quelques 12 000 personnes. Elle a prétexté des problèmes personnels et insisté sur le rapport particulier des salariés de « la Ruche » – des cadres en majorité – au travail. Suite au troisième décès, elle a ainsi déclaré : « *Ces suicides du Technocentre nous posent beaucoup d'interrogations et renvoie chacun à sa part de responsabilité. Ce drame survient dans un établissement où les conditions de travail ne sont pas les plus difficiles (...). Ce sont tous des ingénieurs passionnés qui conçoivent les nouveaux véhicules et il est très difficile de faire le lien avec la charge de travail de Renault prévue dans son contrat plan 2009. Il n'y a pour l'instant pas de corrélation entre les conditions de travail et ces drames. La direction se devait de jouer un rôle majeur pour que les relais les plus proches possibles du management soient là pour les éviter. Ce n'est pas parce que nous vivons cette crise de mal vivre au Technocentre avec trois suicides qu'il faut tirer à boulets rouges sur toute la politique sociale de Renault*¹⁷. » Renault peut en outre s'appuyer sur les données de long terme qui montrent, sur la base des bilans du personnel puis des bilans sociaux, une diminution forte et quasi-continue des taux de fréquence et de gravité des accidents du travail avec arrêt, dans le périmètre de sa maison-mère¹⁸.

¹⁶ Cf. le document Renault « Politique Conditions de travail du groupe Renault, déclinée de la Charte des Droits sociaux fondamentaux ». Renault a en outre produit plusieurs « déclarations », dont une « Déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault » et un « Code de déontologie », documents non contraignants dans lesquels le groupe automobile présente un grand nombre d'engagements (sur différents plans, dont la santé, la sécurité et les conditions de travail) et se réclame de « règles et principes à valeur mondiale ».

Cf. [http://www.renault.com/fr/Lists/ArchivesDocuments/Renault %20-%20Declaration %20des %20droits %20sociaux %20-%20Actions %20specifiques %20-%20fr.pdf](http://www.renault.com/fr/Lists/ArchivesDocuments/Renault%20-%20Declaration%20des%20droits%20sociaux%20-%20Actions%20specifiques%20-%20fr.pdf) et [http://www.renault.com/fr/Lists/ArchivesDocuments/Renault %20-%20Code %20de %20deontologie-fr.pdf](http://www.renault.com/fr/Lists/ArchivesDocuments/Renault%20-%20Code%20de%20deontologie-fr.pdf).

¹⁷ Propos rapporté par le site d'information automobile Caradisiac : Séverine Alibeau, « Encore un suicide chez Renault : ouverture d'une enquête pénale », Caradisiac, 21 février 2007. En ligne : <http://www.caradisiac.com/Encore-un-suicide-chez-Renault-ouverture-d-une-enquete-penale-15225.htm>.

¹⁸ Michel Freyssenet, *Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail avec arrêt chez Renault (maison mère), 1947-2007*, 2007 (mise à jour).

En réponse, les syndicats ont dénoncé une intensification croissante du travail et la mise en œuvre de nouvelles pratiques managériales. En mars 2007, le cabinet Technologia est désigné pour réaliser un audit et faire des préconisations. Il rend son rapport aux élus en janvier 2008. Ce rapport présente des données statistiques sur les problèmes de tensions au travail, des observations qualitatives et une série de préconisations. Il insiste sur le nombre élevé de salariés « sous pression » au sein du Technocentre.

La médiatisation comporte de nombreuses limites

Cette focalisation sur les suicides de cadres et techniciens qualifiés, si elle permet d'attirer l'attention sur le problème de la « souffrance au travail », comporte plusieurs limites. En premier lieu, elle met en évidence un lien entre travail et souffrance, mais insiste sur l'idée que le travail est facteur de souffrance et peut conduire des salariés à se donner la mort. Le rapport entre travail, santé et souffrance reste limité à cet aspect, alors que sa complexité est de longue date l'objet d'analyses scientifiques¹⁹. La place plus fondamentale du travail dans la santé des personnes qui l'exercent n'est pas questionnée plus avant.

Deuxièmement, si les suicides retiennent l'attention parce qu'ils sont spectaculaires, ils ne représentent que la face émergée de l'iceberg de la « souffrance au travail ». L'évolution des organisations du travail, liée à la déréglementation des années 1980, s'est accompagnée d'un développement des atteintes à la santé psychique et physique des travailleurs, dont la médiatisation auprès du grand public est (longtemps) restée beaucoup plus limitée.

Troisièmement, la focalisation médiatique sur les suicides de cadres masque le sort des non cadres, et notamment des « cols bleus ». Ce faisant, elle ignore que les cols bleus forment la catégorie de salariés la plus touchée par les suicides²⁰ et que l'intensification et la montée en puissance du « stress » au travail corrélées aux évolutions des organisations du travail, traversent toutes les catégories de salariés²¹.

Enfin, cette focalisation médiatique sur les suicides fait, très majoritairement, l'impasse sur la prévention des atteintes à la santé au travail et le rôle incontournable des collectifs de travail, et met davantage l'accent sur le rôle du management et des « experts ». En favorisant très souvent une lecture par le « stress », elle ouvre la voie à des interprétations en termes de fragilité individuelle des personnes. La présentation de données portant sur de larges échantillons, si elle apporte des indications utiles sur l'ampleur et parfois les formes du phénomène, ne permet pas de comprendre précisément la nature qualitative des problèmes ni de définir les réponses adéquates en termes de prévention. « *L'exemple de*

¹⁹ Sur l'analyse scientifique de la relation entre travail, santé et souffrance, on se reportera notamment à : Yves Clot, *La fonction psychologique du travail*, PUF, 2006 ; Christophe Dejourné, *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Bayard centurion, 2008 ; Laurence Théry (dir.), *Le travail intenable, op. cit.* ; Philippe Davezies, « Souffrance au travail : comprendre avant d'agir », *Santé & Travail*, n°68, octobre 2009 ; Philippe Davezies, « Suicides. De mauvaises réponses à une vraie question », *Santé & Travail*, n°60, octobre 2007. On pourra aussi se reporter à Sandrine Caroly, *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*, Thèse HDR, 2010.

²⁰ Cf. Eliane Michel, Eric Jouglu, Françoise Hatton, « Mourir avant de vieillir », *Insee Première*, n°429, Insee, février 1996.

http://www.invs.sante.fr/publications/2010/suicide_activite_professionnelle_france/rapport_suicide_activite_professionnelle_france.pdf

²¹ Dares, *Conférence sur les conditions de travail. Eléments de cadrage statistiques*, 27 juillet 2007.

Renault le montre : l'existence, depuis des années, d'un observatoire du stress surajouté à l'ensemble des dispositifs de l'entreprise ne constitue aucunement une garantie. La question n'est pas d'entasser les dispositifs ; il faut comprendre pourquoi ceux qui existent ne fonctionnent pas : qu'est ce qui fait que, face aux difficultés vécues par un salarié, l'entourage professionnel n'est plus en mesure d'apporter aide, soutien et solidarité. Il faut donc poser la question au niveau collectif. »²²

Dans ce contexte, la recherche-action engagée a notamment l'ambition de préciser les conditions dynamiques favorisant, dans l'activité des salariés concernés, la survenue des conflits psychiques, afin de développer une prévention efficace, conforme aux principes généraux de prévention énoncés par le Code du travail (art. L 4112).

2. Les évolutions du groupe Renault

Le groupe Renault au printemps 2008

La recherche-action porte sur un groupe automobile connu pour avoir été « la Régie, "vitrine" du modèle social français ». Il s'est pourtant transformé structurellement dans les années 1980. Avec l'ouverture du capital, l'argument du « recentrage » sur le cœur du métier de Renault a été mis en avant pour justifier la vente de filiales et la diminution des effectifs. De 75 000 salariés en 1985, si l'on ne tient compte que du périmètre de l'actuelle Renault maison-mère sans les filiales, les effectifs permanents passent en 2009 à 37 000. L'évolution est également qualitative : les ouvriers représentaient en 1985 65 % des effectifs totaux, les cadres 5 % ; fin 2009, les ouvriers ne sont plus que 35 % du total des effectifs, les cadres en représentent 27 %, les 38 % restant étant des employés, techniciens et agents de maîtrise.

Le mouvement se poursuivra ensuite : de 2000 à 2008, la réduction des effectifs permanents totaux de l'entreprise dépasse les 11 %, passant de près de 46 000 salariés à un peu moins de 40 800 salariés²³. Entre 2005 et 2007, ainsi, par le simple jeu des départs « naturels », les effectifs se sont réduits de 2 300 salariés (Renault maison-mère, hors filiales), dont 1 300 ouvriers. En ajoutant les réductions d'effectifs liés au « plan de départ volontaire », de 2008 à 2009, la baisse atteint 19,4 % du total des effectifs. Dans le même temps, cependant, l'entreprise, comme l'ensemble des constructeurs du territoire national, connaît une hausse des emplois intérimaires qui vont jusqu'à représenter, dans certaines usines, jusqu'à 30 % des effectifs²⁴.

A cette baisse des effectifs permanents (et cette hausse des emplois intérimaires) s'ajoute une « restructuration » profonde de l'organisation du travail. En 1989, les lignes hiérarchiques se réduisent. Les agents de maîtrise sont transformés en managers. Les équipes de salariés sont aussi réduites numériquement. « Equipes de Travail » auparavant, elles deviennent « Unités Élémentaires de Travail » (UET). De la même manière que les

²² Philippe Davezies, « Suicides. De mauvaises réponses à une vraie question », *op. cit.*

²³ Michel Freyssenet, *Renault : production mondiale et française, effectifs, chiffre d'affaires, résultat net, investissements, 1945-2008. Un tableau. Document d'enquête*. Édition numérique, freyssenet.com, 2008.

²⁴ Robert Ardenti, René Mathieu, « Travail soutenable et gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre », *rapport final convention Dares-CEE*, Centre d'études de l'emploi, 2007.

établissements sont agencés entre eux, chaque UET au sein d'un même établissement devient le client de celle placée en aval et le fournisseur de celle placée en amont. Chaque entité devient un « centre de profits », au plus bas et au plus près du terrain ; le niveau des profits atteints détermine la décision d'affecter ou non de l'activité : si une équipe n'atteint pas les objectifs fixés par la Direction, son activité est supprimée. Renault développe également les accords de flexibilité à partir de 1992. De plus, les décisions d'externalisation et de délocalisation d'activités sont fonction aujourd'hui du jugement porté sur le niveau des taux de rentabilité.

Enfin, après 1945 et la transformation de l'entreprise Renault en régie, la Direction de Renault avait du composer avec la Cgt²⁵. Avec l'ouverture du capital, la Direction du Groupe va mettre un terme à cette relation privilégiée avec la Cgt, pour ancrer la culture du profit au sein du personnel. Elle s'appuiera pour cela sur les évolutions structurelles de l'emploi, mais aussi sur une stratégie d'alliance syndicale anti-cégétiste²⁶. Elle met aussi fin à l'accord sur l'exercice du droit syndical au tournant des années 2000. En somme, les moyens qui donnaient la possibilité aux syndicats de développer leur présence sur le terrain, sont très largement supprimés. En échange, la Direction du Groupe a mis à disposition des organisations syndicales de nouveaux moyens, mais au niveau central seulement. Ainsi, le délégué syndical central devient permanent, et les organisations syndicales peuvent alors disposer au niveau central d'un financement proportionnel à leur poids électoral.

Le « Contrat Renault 2009 », à partir de 2006, va également engendrer une réorganisation importante. Ses objectifs sont en effet très ambitieux. Il s'agit en trois ans de :

- augmenter la gamme de 14 nouveaux modèles pour passer à une offre de 26 voitures ;
- produire 800 000 véhicules supplémentaires (+ 40 %) ;
- vendre 3,3 millions d'unités par an sur le marché mondial ;
- garantir 6 % de marge opérationnelle aux actionnaires en 2009.

Le rapport Technologia rapportera des propos d'ingénieurs du Technocentre relatifs à la pression induite par ce Contrat 2009 :

« Ce plan 26 nouveaux véhicules, ça n'a pas été consolidé. C'est : il faut vous organiser pour faire ça. Pour manœuvrer des grands groupes, il faut des indicateurs pour gérer, mais très clairement, ce qui a manqué et ce qui manque toujours pas mal, c'est comment le mettre en musique sur le terrain, (qualité, coûts, délais), il n'y a pas d'indicateurs sur le plan humain. »

²⁵ Cf. Louis Schweitzer, *Les années Renault. Entre Billancourt et le marché mondial*, Gallimard, 2007.

²⁶ *Ibid.*

« La tension du management intermédiaire, je l'ai perçue de manière visible. Il y a moins d'attention apportée aux équipes, moins de solidarité entre manager et équipe. Les managers se concentrent sur leurs objectifs, sur lesquels ils seront évalués, et donc, en gros, on a l'impression que c'est mal déployé. Les gens se sentent en danger et se recentrent sur ce sur quoi ils seront jugés. »²⁷

Les évolutions, structurelles et conjoncturelles, décrites ci-dessus, constituent la trame de fond du travail entrepris avec la recherche-action à partir de mai 2008. Cette situation va se dégrader brutalement avec l'annonce quelques mois plus tard de la suppression des effectifs pour faire face à « la crise ». Cela ouvre, à partir de la fin juillet, une nouvelle phase du travail.

La crise de 2008-2009 et ses effets sur le travail et l'emploi

24 juillet 2008 : la Direction du Groupe annonce par voie de presse sa décision de réduire les coûts de structure de 10 %, notamment en recourant à un plan de départs volontaires, essentiellement en Europe, entraînant la suppression de 6 000 emplois, dont environ un millier sur l'établissement de Sandouville et 3 000 dans les dix autres établissements principaux répartis sur le territoire français. Cette annonce précède de quelques jours le départ des salariés en congés d'été. Dans le même temps, le Groupe annonce une hausse de 37 % de ses profits au premier semestre, ce qui suscite incompréhension et colère parmi les salariés, notamment à Sandouville.

A partir de là, une grande partie de l'activité syndicale des militants de la Cgt, dont ceux engagés dans la recherche-action, va être mobilisée par ce plan. Sandouville, particulièrement visé, sera nécessairement très mobilisé. Mais plusieurs autres sites (Cléon, Le Mans, Flins et Guyancourt notamment) vont être fortement impactés.

La gestion de la « crise » par Renault va se traduire par :

- la suppression des intérimaires. Or l'industrie automobile est celle qui recourt le plus à l'intérim (près de 10 % à fin 2007)²⁸ ;
- la diminution des effectifs par le biais du plan de départ volontaires ;
- le recours massif au chômage partiel ;
- une mise à contribution des cadres et agents de maîtrise pour améliorer l'indemnisation du chômage partiel des opérateurs ;
- parfois une juxtaposition, dans le même établissement, de chômage partiel et d'heures supplémentaires ;
- des suppressions brutales d'activité ;

²⁷ Citations extraites du rapport Technologia, remis le 18 octobre 2007, p. 106

²⁸ Armelle Gorgeu, René Mathieu, « La déqualification ouvrière en question », *Formation Emploi*, n° 103, 2008, pp. 83-99.

- des regroupements de postes, que l'on confie à un seul salarié ;
- des modifications d'horaires ;
- des réorganisations d'équipes et de sites ;
- un éclatement des collectifs de travail et des collectifs militants ;
- des cadences augmentées ;
- des pressions sur des militants, notamment par l'usage du chômage « à la tête du client » (dixit plusieurs participants) ;
- une alternance d'annonces alarmistes et d'annonces rassurantes sur la situation du Groupe, qui accentue la difficulté à comprendre les orientations du Groupe et crée un climat anxigène permanent ;
- des pertes de salaires, parfois importantes ;
- le gel des primes et des salaires ;
- une modification des accords sociaux de l'entreprise, orientés vers une plus grande flexibilité des salariés, et parfois une diminution des droits ;
- etc.

III. CARACTERISTIQUES DES PARTICIPANTS ET EXPRESSIONS AU DEMARRAGE DU PROJET

Le dispositif déployé au mois de mai 2008 a impliqué 9 établissements, de Renault SAS et le réseau commercial, Renault Retail Group (filiale à 100 % du groupe automobile), et 38 militants au total. Au final, 5 syndicats sont allés jusqu'au bout, avec 27 militants et 10 chantiers.

Sont présentés ci-après les caractéristiques des participants, leurs attentes et préoccupations au démarrage du projet.

1. Caractéristiques des participants

L'immense majorité des militants impliqués sont des opérateurs ; les techniciens de maintenance et agents de maîtrise sont au nombre de 5. Ils représentent différents métiers : peintres, carrossiers, mécaniciens, usineurs, monteurs, soudeurs, fondeurs, techniciens de maintenance, chargée de mission « sécurité des véhicules », économiste adjoint, ingénieur de recherche. Certains ont par ailleurs occupé d'autres métiers auparavant (responsable formation, dessinateur CAO...). Nous avons donc une diversité de « métiers ». Ajoutons que la plupart des participants ne se connaissent pas, au démarrage du projet, et ne mesurent pas forcément la relation entre les différents sites d'activité, c'est-à-dire l'organisation générale du groupe Renault.

Les militants qui se sont impliqués dans la recherche-action sont très majoritairement des hommes. Seules 3 femmes ont participé au projet, dont l'une avait des responsabilités syndicales importantes sur son site et dans la coordination Cgt du Groupe. Cette situation de faiblesse de la présence féminine reflète moins la situation de l'emploi au sein du Groupe (les femmes, minoritaires dans l'industrie automobile, ne le sont pas à ce niveau), que, sans doute, l'implantation syndicale historique de la Cgt dans des métiers qui sont essentiellement masculins.

Les participants occupent tous un, voire plusieurs mandats : délégué syndical, délégué du personnel, membre ou secrétaire de comité d'entreprise, membre ou secrétaire de CHCST, conseiller prud'homal. Dans certains établissements, le syndicat a organisé une coordination des CHSCT, certains participants à la recherche-action en ont la charge. Nous n'avons pas procédé à l'analyse des itinéraires d'élus des participants, mais certains ont signalé avoir occupé plusieurs postes de représentant du personnel depuis leur embauche. De fait, l'articulation avec les IRP, et notamment le CHSCT, est faite, et c'était bien l'un des enjeux de la recherche-action. Signalons enfin que parmi les participants, deux ont des responsabilités importantes, l'une en tant que déléguée adjointe à la coordination Cgt, l'autre en tant que délégué syndical central Cgt du réseau commercial.

Le groupe se compose essentiellement de salariés plutôt âgés (plus de 45 ans, dont plusieurs sont proches de la retraite) et de plus jeunes (moins de 35 ans). Tous sont des militants actifs de la Cgt. Le syndicalisme Cgt est, pour des raisons structurelles bien documentées et à cause des mutations de l'entreprise, en évolution forte. En raison de la diversité des sites et des générations impliquées, il est perceptible que le rapport au

syndicalisme est diversifié au sein du groupe. Les plus âgés sont en général militants Cgt de longue date et sont pour la plupart marqués par la culture historique du syndicalisme ouvrier. Une partie d'entre eux a une vision politique du syndicalisme assez nettement affirmée – cela sera perceptible à l'occasion des échanges sur la crise et les réponses à déployer. Les plus jeunes sont aussi de jeunes militants syndicaux et semblent assez marqués par une approche plus « pragmatique » de leur travail syndical. Sans en tirer de conclusion, on notera que la majorité des abandons a concerné des militants plutôt anciens.

La culture syndicale peut s'appréhender à partir de la question du rapport à l'encadrement. Schématiquement, deux postures militantes s'observent au départ sur ce point.

Pour un premier groupe, les cadres sont des « petits chefs », avec ce que le terme peut comporter de vision péjorative. Il regroupe ceux, ouvriers de production, qui font part d'une hostilité manifeste et explicite contre « les chefs », envisagés comme catégorie générique. Cette hostilité se nourrit de leur propre expérience de conflictualité avec les cadres – qui dans les établissements industriels sont d'abord des cadres hiérarchiques à la différence de l'ingénierie tertiaire. Souvent, l'explication du contexte fait apparaître un conflit avec le chef d'unité, ou le directeur (souvent pour des raisons compréhensibles), mais le cas particulier disparaît assez vite derrière un discours généralisant sur « les » chefs.

Une deuxième catégorie rassemble des militants qui font preuve d'une certaine attention à l'égard de la souffrance des cadres, et les voient comme des rouages du même système qu'eux-mêmes (sans toutefois minimiser les conflits qui peuvent survenir avec certains « petits chefs »). Cette deuxième catégorie regroupe essentiellement les OS plus jeunes et les techniciens, ainsi que les plus « gradés » dans le syndicalisme, ou d'anciens militants syndicaux, occupant des responsabilités de longue date et inscrits dans une conception plus nettement politique du syndicalisme. Ainsi, l'un des participants, salariés d'une chaîne d'assemblage automobile au Mans, explique-t-il sa venue en raison d'« *un mal vivre du management et de l'organisation du travail* ».

Cette question du rapport à l'encadrement a ainsi fait l'objet d'un travail de « déconstruction » tout au long du projet.

2. Les problèmes repérés au démarrage du projet

Lors des premières sessions, les militants font aussi état de divers problèmes :

- TMS ;
- absentéisme ;
- démissions nombreuses, en lien avec les problèmes de santé : « *un collègue qui a fait un accident vasculaire cérébral à 30 ans, parce qu'il cumulait deux postes de façon officieuse. Il a fini par démissionner...* » ; « *un collègue aussi qui a fait un coma diabétique, parce qu'il a oublié de prendre son traitement parce qu'il bossait trop* » ;

- stress et peur au travail ;
- abus de pouvoir ressentis (par exemple, des inaptitudes prononcées par la médecine du travail perçues comme « abusives ») ;
- problèmes pour recaser des salariés usés par l'intensification du début des années 90 ;
- individualisation croissante au travail : « *Avant on travaillait par groupe de métiers. Aujourd'hui, chacun repose dans son coin et il faut se démerder un peu tout seul, d'où stress supplémentaire* » ; « *il n'y a plus de parrainage avec les anciens* » ; « *un collègue a eu 12 sur 20 en communication ! L'objectif est qu'il atteigne 15 l'année prochaine... Mais il n'y a rien derrière. Les notes sont données par des clients. Alors même qu'il y a des fiches d'objectifs individuels où tout est atteint, mais à côté, le copain se fait démonter sur le plan comportemental* » ;
- relations professionnelles tendues (« *On est confronté à l'avertissement, à la mise à pied*»), et sentiment de déni des problèmes par les directions : « *Et quand on se retrouve devant notre chef [le président, ndlr] de CHSCT, il nous dit, à propos des gens de 40 ou 50 ans : « Mais ces gens-là sont là pour travailler »* » ;
- inquiétudes devant la suppression de postes et l'arrivée de nouvelles « techniques » de rationalisation du travail comme le Kaizen ou l'IFA²⁹ ;
- cas spectaculaires de craquages : « *Les gens craquent, n'en peuvent plus ! On est intervenus plusieurs fois sur des cas de gens disjonctés, qui marchent en chaussettes dans les allées... On ne peut plus faire pipi. Les gens font pipi dans des caisses !* » ;
- intensification du travail ;
- etc.

3. Les préoccupations des militants au démarrage du projet

Au démarrage de la recherche-action, les militants ne perçoivent pas toujours bien la spécificité de la recherche-action. C'est une formation ou une aide spécifique qu'ils semblent attendre plus particulièrement, semblable à une formation syndicale classique, face à un contexte vis-à-vis duquel ils ont besoin « d'y voir plus clair ». Les préoccupations et les attentes des salariés sont exprimées assez clairement (au passage, signalons que d'une manière générale, la prise de parole n'est pas gênée).

On peut relever plusieurs types de préoccupations.

²⁹ Kaizen et IFA désignent des méthodes d'organisation du travail d'origine japonaise, issues du « Toyota Production System ». Voir *infra*.

Les préoccupations relatives aux risques psychosociaux et à la manière d'y répondre

Certains militants expriment une difficulté à appréhender la question des risques psychosociaux :

« Nous, tous les élus, il y a pas de différence. Là où on est un peu sceptique, on aimerait bien faire des actions, mais bien souvent, ça se retourne contre nous. Ce que la médecine du travail définit comme risques psychosociaux, [cela se traduit par le fait que] le salarié part et revient dans l'entreprise, il n'a plus envie de travailler, et la médecine du travail le met inapte et il s'en va. »

La difficulté est d'autant plus grande que la souffrance au travail semble banalisée par nombre de salariés : *« Les salariés savent qu'ils souffrent, que ce n'est pas normal, mais l'acceptent. Il faut dire que cela n'est pas fatal. »*

Pour plusieurs participants, il s'agit donc de trouver les moyens de faire face aux atteintes « psychologiques » à la santé qui s'observent, de disposer d'une méthode pour mieux cerner le problème :

« Nos préoccupations sont les souffrances au travail, souffrances psychologiques. De plus en plus de personnes passent en infirmerie et pètent les plombs. On a déclenché le CHS [un danger grave et imminent, ndlr] sur deux personnes en burn out. »

Les préoccupations relatives au lien avec les salariés

Certains militants expriment clairement les difficultés qu'ils rencontrent à établir un lien avec les salariés non syndiqués. Mais cette difficulté est souvent perçue comme résultant d'un déficit de communication de leur part sur leurs actions :

« Autre problème, le lien avec les salariés. On fait des choses, je pense que le CHSCT est au cœur de l'activité du syndicat, mais le lien avec les salariés est difficile, en termes de communication avec les salariés. Les salariés pensent qu'on est là pour résoudre les problèmes de toilettes, mais ne voient pas ce qu'on fait sur les souffrances. Donc, l'enjeu : faire le lien avec les autres syndicats sur le travail qu'on mène. »

Cette difficulté est aussi perçue, par certains militants (souvent expérimentés), comme le fruit de la « peur des salariés » :

« Les gens disent : « J'ai pas le choix, sinon je vais me faire licencier, je ne vais pas être augmenté, etc. » Je pense qu'il y a une peur fondamentale dans la tête des gens. Mais c'est dur de savoir comment on va empêcher les gens d'avoir peur, y compris face à des autorités qui ne sont pas ce qu'ils pensent... »

Une autre difficulté est de faire le lien avec une partie du personnel dont le syndicat est éloigné. Un militant, parmi les plus âgés, exprime un certain désarroi face aux réactions des « femmes » : « *Avec les gars, c'est différent. Avec les femmes, c'est pas évident. Elles ressortent du bureau, elles sont encore plus en pleurs qu'à l'entrée.* » Si cela traduit la conscience de la nécessité de créer du lien avec certaines catégories de salariés (ici, les employées des services administratifs) éloignées du syndicat, cela exprime aussi une grande difficulté à le faire, difficulté qui est aussi à relier au poids de la culture syndicale.

Des préoccupations relatives au fonctionnement du CHSCT

Des élus en situation minoritaire, notamment du fait des accords anti-Cgt, expriment une difficulté profonde à faire valoir leur point de vue sur les problèmes de santé qu'ils perçoivent : « *Nous le problème qu'on rencontre (...), c'est qu'il y a même des délégués [en CHSCT] qui ne nous comprennent pas.* »

Un problème d'orientation syndicale, qui néglige le rôle et l'intérêt du CHSCT, est parfois avancé comme une difficulté à résoudre :

« On a un problème (...) de déconnexion complète entre le syndicat et le CHSCT, avec un refus de s'investir parfois. (...) Il y a une sous utilisation du CHSCT (...). Trop de membres des CHSCT et des CE ont une faible conscience de leur pouvoir et prérogatives. (...) »

Des préoccupations relatives à la médecine du travail

Celle-ci sera en effet prise à partie à plusieurs occasions par des militants qui s'estiment méprisés par une « médecine du travail aux ordres du patron ». Cependant, le rôle et les obligations de la médecine du travail restent en général assez méconnus.

« Les copains (...) qui ont fait une enquête sur les conditions de travail sont victimes de tels problèmes à gérer qu'ils en sont arrivés à une aberration, ils ne peuvent même plus travailler à la distribution de tracts car toutes leurs heures sont consacrées à la défense de salariés harcelés ! »

4. Les attentes exprimées par les participants au départ

On peut lister ces attentes, elles découlent des préoccupations précédemment listées :

Comprendre les risques psychosociaux et comment agir

« Avoir une méthode de travail pour décliner les possibilités du CHSCT et d'informer sur son pouvoir, et ressouder le lien entre action syndicale et CHSCT. »

« L'attente, c'est de trouver des pistes. Car beaucoup de salariés ne voient pas comment réagir forcément, sur stress, TMS, harcèlement... Une des pistes intéressantes pour nous, c'est d'agir de manière préventive et de

proposer des solutions aux salariés, délégués... et essayer de le faire sur une base collective, où les gens agissent. Echanger des idées, des façons de travailler, ouvrir des perspectives aux copains pour permettre des résistances aux exploitations. »

« Comprendre les RPS, savoir comment les jeunes vont pouvoir résister, à l'heure de l'augmentation de l'âge de la retraite et de la suppression des temps de pause... Ça nous paraît physiquement impossible de rester 20 ou 30 ans dans l'usine aujourd'hui ! »

Savoir comment utiliser les prérogatives des IRP pour faire reculer les atteintes à la santé

Cela s'exprime sur :

- la manière d'utiliser le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) dans la logique syndicale ;
- comment faire face aux irrégularités manifestes vis-à-vis des droits : absence de registre unique des maladies et accidents professionnels ; quand il existe, non inscription sur le registre d'accidents identifiés ; non remise du rapport annuel par le médecin du travail...

Dépasser le constat et pouvoir « bien faire son travail »

La limite de la dénonciation publique des suicides est clairement évoquée :

« Quand je suis arrivé, il y avait les suicides au Technocentre. On lisait des choses, mais derrière, ça change quoi sur le quotidien des salariés ? Et de plus en plus, on assiste à des Directions qui se disent : « C'est votre interprétation. » Comment ne plus être contesté ? »

Ce qui est recherché aussi, c'est de *« pouvoir bien vivre sur le temps de travail mais aussi pouvoir bien faire son travail. De plus en plus, des gens souffrent de ne pouvoir bien faire son travail »*.

IV. LE DEROULEMENT DU TRAVAIL

On peut distinguer trois phases dans le déroulement de la recherche-action *stricto sensu*.

1. De mai à novembre 2008

Cette période n'est pas simplement celle de la mise en place du travail et du lancement des chantiers. Elle est surtout celle où la recherche-action a commencé de se dérouler comme il était initialement prévu qu'elle se déroule, c'est-à-dire dans un univers connu et « stabilisé » (au sens où les équipes de travail comme les équipes syndicales sont stables et bien cernées, et où les conditions de travail sur les sites sont anticipées et « anticipables »).

Le premier séminaire, tenu en mai sur deux jours (5 et 6 mai), a pour principal objectif de présenter la démarche et mettre en place les chantiers. Il est donc consacré à une première identification des chantiers à engager, sur la base d'un échange sur les situations des sites et les attentes des participants.

Il donne lieu à un exposé plénier de Jacques Duraffourg sur la nécessité, pour traiter des problèmes de santé au travail, de « construire une vision du travail » en partant de l'activité³⁰. La feuille de route pour le séminaire suivant est de déterminer et de valider avec le syndicat un « chantier » de travail. La prescription faite aux militants est

- d'identifier : une problématique ; un secteur ;
- et de rapporter des informations sur : ce qui conduit à choisir ce chantier ; l'histoire et le contexte.³¹

Le second séminaire se tient les 1^{er} et 2 juillet 2008, sur deux jours à nouveau. Il vise à faire le point sur la constitution et l'avancée des chantiers, et à approfondir la démarche de la recherche-action. Les chantiers sont diversement engagés. Certains, peu, n'ont pas du tout commencé. Le travail engagé a parfois donné lieu à des échanges avec des élus de site ou des collègues à partir d'une première présentation de la démarche. Ainsi, une participante explique :

« [Les salariés avec qui j'ai échangé] ne font pas la différence entre douleurs et maladies professionnelles. Pour eux, la douleur, c'est presque normal d'avoir mal. Donc l'enquête a permis d'avoir une discussion sur : « Est-ce que c'est normal d'avoir mal ? » A cause de la peur de passer pour des fainéants, ils avaient un peu peur de le dire. Ça a permis de voir ce que ça pouvait apporter de dire qu'on avait mal. Donc, sur l'organisation du travail et sur ce que les salariés ressentaient. »

³⁰ Voir annexes.

³¹ Voir annexes.

Ce séminaire donne lieu à une intervention plénière de François Daniellou sur « regarder le travail », à partir des apports de l'ergonomie de langue française³².

La feuille de route pour le séminaire suivant précise comment travailler les chantiers et demande une restitution sous forme de Powerpoint.

Survient l'annonce du plan de crise de Renault, le 24 juillet. S'ouvre alors une nouvelle période pour le travail engagé, compte tenu de l'impact considérable de ce plan sur une partie des sites de production, Sandouville en particulier.

2. De novembre 2008 à juillet 2009

Cette phase est celle de la « traversée de la crise ». Le plan de crise désorganise considérablement les sites. Tous sont impactés mais de diverses manières. Sandouville est immédiatement et brutalement touché. D'autres, comme Cléon, Flins ou Le Mans, le seront plus progressivement mais très fortement aussi. Cela entraîne tout d'abord des interrogations sur l'intérêt de poursuivre le travail, puis, une fois prise la décision de continuer, l'obligation de « faire avec » des situations tendues où les chantiers disparaissent parfois, et les équipes syndicales sont plus ou moins fragilisées.

Le troisième séminaire a lieu du 25 au 27 novembre. Il dure cette fois trois jours. Il devait se tenir en octobre. En raison de l'actualité, il a été décalé d'un mois et demi. La situation s'est en effet fortement dégradée depuis le mois de septembre.

Autre élément important : Jacques Duraffourg est décédé quelques semaines auparavant. Ce séminaire sera l'occasion de lui rendre hommage. Karine Chassaing intègre alors l'équipe. L'objectif de ce troisième séminaire est de faire le point sur la situation de crise, et d'ouvrir la discussion sur l'intérêt (ou non) de poursuivre la recherche-action.

La première journée est consacrée à une réflexion collective sur la situation, sur la base des effets du plan vécus sur chacun des sites, d'une présentation générale de la situation et de l'impact potentiel connu qu'ont les restructurations industrielles sur la santé au travail. Au terme de cette journée, il est décidé de poursuivre le séminaire à son terme, et de faire un point collectif, avant de se séparer, sur l'opportunité de poursuivre les chantiers. Les avis sont partagés. La question est bien celle des priorités syndicales : tous les participants expriment un intérêt pour le travail engagé (sans toutefois toujours bien percevoir encore de quoi il s'agit), mais plusieurs font état de l'impossibilité de le mener à bien compte tenu de la désorganisation des sites. Certains diront explicitement qu'ils sont favorables à prioriser les mobilisations, à partir des questions d'emploi.

« Moi, j'ai tendance à penser qu'il faut mettre la question de l'emploi en priorité par rapport au travail qu'on nous demande de faire. Pour moi, il faut passer une bonne partie du travail militant à chercher à mobiliser et à préparer les mobilisations qui viennent. »

³² Voir annexes.

La discussion collective fait apparaître la profondeur de la désorganisation des sites de production, et l'impact qu'a le plan de crise sur l'ensemble du Groupe. L'un des enjeux clairement identifiés est celui du maintien du lien avec des salariés « atomisés », pour des équipes syndicales elles-mêmes, parfois, considérablement éclatées. Le travail du comité de pilotage sera d'insister alors sur l'activité de travail comme facteur de lien possible.

Le séminaire donnera lieu à deux interventions plénières, l'une de Philippe Davezies sur « les risques psychosociaux »³³, l'autre de François Daniellou sur « les troubles musculo-squelettiques »³⁴. Le travail en atelier fait apparaître que si le travail n'a pas avancé dans les formes demandées (réalisation de Powerpoint), il a néanmoins bien plus avancé que beaucoup ne l'ont annoncé. Se dégage aussi la perception d'un sentiment d'angoisse chez plusieurs militants, par rapport à la feuille de route, de ne pas « rendre la bonne copie », sur un mode assimilable au rapport scolaire de l'élève et du maître.

En fin de séminaire, la décision est prise, par l'ensemble des participants, de poursuivre. Les plus dubitatifs font également part de leur intérêt, mais certains expriment des doutes sur les possibilités d'investissement.

La feuille de route dégagée pour le séminaire suivant s'inscrit dans la perspective d'approfondir les chantiers « *pour ceux qui sont dans la continuité* », et d'apporter des éclairages sur la désorganisation du travail réel « *pour ceux qui ont à gérer des changements permanents* ». L'enjeu exprimé est que « *le travail qu'il faut comprendre, c'est le travail de maintenant : pour certains, c'est une activité relativement stable ; pour d'autres, c'est un tourbillon de changements, de provisoire, d'incertitudes ; pour tous, il s'agit de tenir la question du travail sur fond de problèmes d'emploi, pour anticiper et résister collectivement à l'intensification à venir* »³⁵.

Le quatrième séminaire s'est tenu fin février 2009, sur trois jours (24-26 février). Il était initialement prévu une session en janvier qui a été annulée en raison du contexte de crise et des difficultés pour les militants à conduire les chantiers.

Le séminaire est consacré à l'état des lieux des sites et des chantiers. Le tour de table introductif démontre l'extension de la « crise », et l'impact particulièrement néfaste du chômage partiel sur l'activité de travail et l'activité syndicale.

Un nouvel échange est organisé sur la situation générale du Groupe, à partir de l'exposition du point de vue de la Cgt. L'enjeu syndical du moment concerne la proposition de la Direction du « contrat social de crise » qui prévoit que les cadres et techniciens au forfait alimentent, par le biais de la non acquisition d'un jour de « capital temps individuel » (CTI) pour 5 jours chômés (dans la limite de 8 jours de CTI par an), un « fonds de solidarité » avec les ouvriers pour qu'ils soient indemnisés à 100 % de leur chômage partiel. Le risque, selon la Cgt, est celui de l'isolement face à un appel à la solidarité dont les enjeux ne sont pas forcément compris de tous les salariés. Une réunion à Oissel doit alors avoir lieu

³³ Voir annexes.

³⁴ Voir annexes.

³⁵ Voir annexes.

au début du mois de mars, regroupant l'ensemble des militants syndicaux Cgt des différents sites, pour travailler à une position.

Autre point remarquable issu des échanges : alors que la Direction de Renault a été informée officiellement, un mois plus tôt, de l'engagement de la recherche-action, une réunion d'échange sur les risques psychosociaux a été organisé très récemment à son initiative, avec l'ensemble des organisations syndicales, avec, selon les représentants de la Cgt à cette réunion, l'objectif de trouver un « consensus » sur la question et de mettre en place des groupes d'experts.

Les chantiers sont diversement avancés. Plusieurs nouveaux documents Powerpoint ont été réalisés. Le séminaire sera l'occasion, une fois de plus, de creuser les chantiers, mais surtout il mettra l'accent, à partir de jeux de rôle, sur la restitution à faire par les militants auprès de leur section syndicale. L'exercice est difficile : il s'agit de faire œuvre de pédagogie, en même temps que d'anticiper les réticences qui peuvent s'exprimer.

La feuille de route prévoit de mener des entretiens avec des salariés et d'observer leur activité, de restituer ensuite ce qui en a été compris auprès de ces mêmes salariés, puis de mettre le résultat en discussion avec le collectif syndical³⁶.

Le cinquième séminaire se tient sur deux jours, à la charnière des mois de juin et juillet (30 juin-1^{er} juillet). Une session devait avoir lieu en mai, qui a dû, encore une fois, être annulée à cause du contexte de crise. Elle a été remplacée par un travail spécifique de l'équipe d'animation, qui a pu contacter ensuite les équipes et aider à faire avancer les chantiers. Ce séminaire est censé être l'avant-dernier.

Le contexte du séminaire doit être rappelé : face à la crise, de grandes manifestations unitaires ont été organisées à l'appel de l'intersyndicale nationale les 29 janvier 2009, 19 mars, 1^{er} mai, 26 mai et 13 juin ; les deux premières, notamment, ont donné lieu à des mobilisations parmi les plus importantes des dernières décennies ; la mobilisation du 1^{er} mai est resté très forte ; par la suite, les mobilisations ont commencé à fléchir. L'absence de perspectives pèse, et la morosité gagne. Dans le même temps, un très large mouvement unitaire s'est engagé en Guadeloupe, puis en Martinique qui a forcé le gouvernement français à une négociation. A Renault, comme dans le reste de la filière automobile, le chômage partiel dure ; la crise « n'en finit pas ».

Les militants présents à ce séminaire font donc preuve d'un certain découragement :

« Les gens ne se font pas d'illusions sur la reprise de l'automobile. Forte inquiétude pour le moyen terme, donc, en fait, l'année prochaine. »

³⁶ Voir annexes.

Pour certains, le découragement laisse place à l'expression d'une exaspération :

« Dans le syndicat, l'ambiance est à se poser la question pourquoi n'y a-t-il pas de convergence de luttes dans l'automobile avec ce qui se passe, surtout quand on voit le nombre de boîtes de sous-traitance qui ferment ! Il ne se passe rien ! Et la Cgt n'est pas capable de proposer quelque chose ?! Les copains de Sandouville parlent de démoralisation, c'est aussi parce qu'on n'est pas offensif. »

Le travail de l'équipe va consister à insister sur la dimension de long terme du travail engagé, et la nécessité de ne pas renoncer à construire du collectif. Les chantiers seront travaillés dans cette perspective. L'accent est mis sur la présentation des résultats auprès des équipes syndicales.

Le deuxième jour sera marqué par la visite d'un dirigeant confédéral, devant qui 5 équipes présenteront le travail engagé. L'intérêt était de mettre la méthode de travail et l'intérêt pour la question du travail, vu sous l'angle de l'activité, en discussion. Ce sera le seul séminaire où aucune nouvelle feuille de route ne sera fournie, les participants ayant pour tâche de déployer ce qui leur avait été demandé précédemment.

De fait, on peut estimer que ce séminaire clôt la deuxième phase, dans la mesure où les séminaires suivants seront marqués par la défection des militants (les plus en attente de mobilisations immédiates) en raison de l'approche des élections professionnelles. Dans la mesure aussi où l'essentiel des séminaires suivants sera consacré à faire aboutir les chantiers engagés, et à réfléchir à leur déploiement.

3. De novembre 2009 à janvier 2010

Nous sommes là dans la phase de finalisation des travaux engagés. Le plan de crise continue à produire des effets, notamment à Sandouville. Mais paradoxalement, c'est dans certains sites les plus touchés que le travail sur les chantiers est des plus avancés. Autre élément de contexte important : l'organisation des élections professionnelles. Une partie du travail des séminaires consistera à travailler le lien entre le travail engagé et sa valorisation dans le cadre de ces élections.

Le sixième séminaire se tient début novembre 2009. Il porte principalement sur les chantiers engagés et leur finalisation. Il met l'accent sur la liaison entre l'organisation du travail, les problèmes de santé et les questions de qualité de production.

Cette fois, les militants semblent, dans l'immense majorité, avoir compris le sens du travail engagé. L'appropriation est faite, mais les chantiers restent à mener à terme.

Deux exposés pléniers sont faits³⁷ : le premier sur « Politique industrielle, organisation, qualité, santé, action syndicale. Les éléments du puzzle » par François Daniellou et

³⁷ Voir annexes.

Karine Chassaing ; le second sur « L'activité entre aliénation, résistance et émancipation » par Philippe Davezies.

L'accent est mis sur l'importance que les salariés puissent se reconnaître dans les actions menées syndicalement, mais surtout s'engager eux-mêmes dans des initiatives militantes.

Il est décidé de la tenue d'un nouveau séminaire en janvier 2010. La feuille de route prévoit ainsi la restitution des effets de l'expérience sur et hors les chantiers et la production d'analyses sur l'organisation du travail, dans l'objectif de la capitalisation collective³⁸.

Le septième séminaire, organisé fin janvier 2010, permettra de faire le point sur l'ensemble du travail accompli. Au final, certains salariés font part de récits d'expérience d'engagement des salariés et de « victoires » syndicales obtenues sur ce terrain. D'autres sont restés dans l'incapacité de mener les chantiers à terme, mais expriment de la satisfaction d'avoir participé à ce travail.

³⁸ Voir annexes.

III. LA REALISATION DES CHANTIERS

I. EVOLUTION DES CHANTIERS

1. Le Mans. Chantiers Techniciens Qualité Fournisseurs

Les militants, eux-mêmes techniciens, souhaitent approcher la maîtrise de proximité, puis ont fait le choix de travailler avec des techniciens. L'entrée est le cas d'un technicien qualité dont l'évaluation annuelle (note sur 20 portant largement sur le savoir-être) s'est mal passée, et qui est parti en congé sabbatique. A partir du cas particulier, le problème général est soulevé.

Le travail commence par l'interview d'un sympathisant, « Technicien Qualité Fournisseurs » (TQF). Les contradictions entre les missions de « gardien de la qualité » et celles de « facilitateur » sont mises en évidence : avoir de bonnes relations avec les fournisseurs et leur mettre la pression, bloquer les pièces mauvaises et faire des dérogations sous la pression de la production.

Le TQF faisant état de problèmes avec les « Responsables Qualité Atelier » (RQA), la suite de l'étude porte sur le travail de ces derniers, où il apparaît le même type de constat.

Après trois interviews, et relecture par les interviewés, un tract présentant les résultats est diffusé. La Direction réagit brutalement, les chefs convoquent les techniciens et indiquent : « *On a lu le torchon, nous trouverons les traîtres.* » Une chape de plomb s'installe. Un mois plus tard, un tract de la CGC « Malaise chez les techniciens », La Direction rétablit le poste de RQA du soir et la CGC s'en attribue le mérite. De plus en plus de gens se syndiquent à la CGC pour « avoir la paix ». Ensuite a lieu une réorganisation des antennes qualité avec un regroupement qui les positionne plus loin du terrain pour certains.

Les militants analysent qu'ils ont « été trop vite ». Quelques mois plus tard, une mutation autoritaire d'un technicien de maintenance est annoncée : les salariés appellent le délégué qui engage la discussion sur le travail avec les salariés du secteur (nombreuses tâches annexes non reconnues). Cette discussion débouche sur une grève d'une semaine à 90 % dans les deux équipes et le maintien de l'emploi dans l'atelier. Là, les militants ont le sentiment d'avoir « pris le bon rythme » : ne pas engager l'action avant que l'ensemble des salariés se soient exprimés.

Les élections au 2^e collège se traduisent par une progression de la Cgt, de 30 à 34 %.

2. Le Mans. Enquête sur la charge de travail en fonderie

Le travail est mené par un militant du secteur, lui-même fondeur et représentant du personnel au CHSCT. Il est motivé par la multiplication des difficultés, des incidents et des pannes et très inquiet de la façon dont la situation va évoluer. La direction travaille en effet à un projet d'installation de nouveaux fours. Le militant considère que ce projet est sous dimensionné par rapport aux besoins de la ligne. Il considère que la nouvelle installation va fragiliser encore plus l'activité des fondeurs.

D'emblée, de sa propre initiative, le militant s'est engagé dans une enquête auprès des salariés de quatre postes jugés déterminants, en fusion et sortie de ligne. Le formulaire remis aux salariés comportait un petit nombre de questions ouvertes de nature très générale : description des modes opératoires prescrits, description des modes opératoires non prescrits, description des modes opératoires exécutés dans l'urgence, description des dysfonctionnements, description de l'environnement, description des facteurs relationnels. La perspective était donc excessivement ambitieuse et les salariés ont manifesté qu'ils avaient quelques difficultés pour rédiger les réponses : « *C'est complexe ton truc !* »

Les réponses donnaient néanmoins une première idée de l'ambiance de travail. Les salariés dénonçaient la mise en concurrence organisée par la Direction. Ils protestaient contre le fait que l'on puisse être affecté au pilotage d'un four sans connaissance en métallurgie, ou à la sablerie sans les rudiments de ce qu'est « *un bon sable* ». Ils soulignaient l'importance de l'engagement nécessaire pour « *gérer la bonne élaboration du métal* » : « *Si on suit les fiches, dans 80 % des cas, on ne va pas démarrer les installations.* » Le travail comporte des interventions en urgence et souvent pénibles sur les obstacles qui entravent la continuité du processus : gérer les débordements de métal au marteau-piqueur ou à la lance à oxygène, décoincer la ferraille à la barre à mine ou au crochet à décrassage, casser les busettes. Et puis, rassurer la hiérarchie à l'occasion des dix à quinze appels quotidiens.

Chacun des points évoqués appellerait des analyses plus précises, sur la base d'entretiens ou d'observations. A ce stade, dans la mesure où l'analyse doit permettre de discuter la nouvelle installation, la ligne de travail définie en séminaire consiste à repérer ce qu'il serait souhaitable d'améliorer à l'occasion du changement et ce qu'il importe de préserver pour que le travail se passe bien. Cependant, comme pour les autres chantiers, la montée de la crise de l'automobile et la mise en chômage partiel ont introduit une rupture dans la continuité du travail d'enquête ; les militants syndicaux comme les salariés ont été mobilisés par d'autres urgences.

Lorsque que l'enquête reprend, la nouvelle ligne a été installée. Elle est en cours de démarrage et les incidents se multiplient. L'installation ne fournit pas les volumes escomptés et il y a de gros problèmes de qualité. Les salariés (opérateurs mais aussi techniciens) s'inquiètent de l'absence de réponses et d'initiatives de la Direction pour résoudre les problèmes. Les difficultés se manifestent tout au long de la ligne, mais l'analyse a été focalisée sur l'élément de base : la fusion.

L'enquête met en évidence trois facteurs de dysfonctionnements qui ont en commun d'être les conséquences de la politique de réduction des coûts :

- un dimensionnement insuffisant des fours : la fonderie est alimentée par trois fours Basses Fréquences (BF) qui assurent la fusion. Le métal est ensuite conservé dans deux fours de maintien. Afin de pouvoir faire face aux aléas, les fondeurs ont l'habitude de garder toujours un quart de la capacité des fours de maintien comme marge de sécurité. Dans la nouvelle situation, la conjonction d'une capacité réduite des fours de fusion et des objectifs de production affichés par la Direction ne permet

plus de garder ce volant de sécurité. La marge de manœuvre pour faire face aux incidents s'en trouve réduite ;

- des économies sur l'électricité : la Direction a renégocié son contrat avec EDF. La puissance maximale de l'usine est passée de 43 mégawatts à 37 mégawatts et un système de délestage a été installé. Chaque fois que la puissance approche les 37 mégawatts pendant six minutes, l'électricité est automatiquement coupée sur les fours BF qui sont les seules installations du site sur lesquelles il est possible de couper l'électricité. Ainsi, le 17 juin 2009, alors que la ligne de coulée ne fonctionne qu'à 50 % de ses capacités, alors que l'usine n'est pas à plein régime (chômage partiel), et bien que l'on soit en été, les fours Basses fréquences subissent 7 délestages en une heure. D'autre part, en cas de problème sur les fours BF, il serait nécessaire d'utiliser les fours de maintien à pleine puissance pour maintenir la température au plus haut. Or, les câbles d'alimentation sont sous dimensionnés et le disjoncteur se déclenche ;
- dans le cadre du Plan de départs volontaires, environ 90 personnes ont soudainement quitté la fonderie, dont une dizaine de techniciens et d'encadrants reconnus pour leurs compétences et leurs connaissances des métiers de la fonderie. Le personnel affronte donc une situation difficile avec des possibilités de soutien réduites.

La discussion avec les fondeurs fournit à nouveau une approche des difficultés. La réduction de la marge de manœuvre augmente la pression sur les fondeurs :

« Toute la ligne de coulée dépend d'abord de la fusion et avec le si peu de marge que nous avons, nous sommes toujours dans la peur de paner l'ensemble de l'installation. »

Dans cette situation, il devient difficile de faire face aux aléas :

« Avec le système de délestage, nous ne savons pas à quel moment l'installation va être délestée. Dès que les fours sont alimentés, on essaie de jongler et de mettre tantôt le maximum de tonnage en fusion dans les fours, ou tantôt d'en mettre peu pour raccourcir le temps de fusion et être sûr d'alimenter les fours de maintien. »

« Lorsque nous sommes obligés de travailler avec seulement 2 fours au lieu de 3 (à cause d'une panne...), nous devons gagner du temps sur les différentes opérations. Par le transport en manuel des additions (plusieurs legs à bout de bras...) et sur les opérations telles que les mesures, prise carbone, le décrassage... »

« Nous avons sollicité la maîtrise sur le problème de délestage, mais elle se contente de dire qu'elle n'a pas de réponse de la Direction à donner... »

Cette situation de tension se traduit par les problèmes de qualité en matière de métallisation.

Les fondeurs savent aussi qu'il y a des problèmes en aval sur la ligne, mais ils se plaignent de n'avoir aucun contact avec les autres salariés de la ligne.

Sur la base de cette analyse, la poursuite de l'enquête a fait l'objet d'une discussion reprise dans un mail à l'issue de la session :

« Lors de la dernière session, tu nous as très clairement expliqué le problème. La capacité des fours est adaptée aux besoins de la fonderie dans l'hypothèse d'un fonctionnement idéal, mais elle ne laisse que très peu de marge de manœuvre pour faire face aux incidents. En cas de perturbation, les salariés responsables de la conduite des fours se retrouvent en surcharge et obligés de fonctionner en mode dégradé. Cette situation constitue un risque pour la qualité du produit, pour le bon fonctionnement de l'installation et pour la santé des agents. À l'appui de ce diagnostic, tu nous as montré que la somme des temps élémentaires prévus pour les tâches à effectuer au cours d'un cycle dépassait de beaucoup le temps imparti.

L'étape suivante pourrait consister à montrer comment ces différentes tâches s'organisent au cours d'un cycle. Avec une représentation des déplacements dans l'espace (reporter sur le plan de l'atelier les déplacements correspondant à un cycle), et une représentation temporelle permettant de voir comment les tâches s'enchaînent (il suffit de faire une sorte de tableau dans lequel chaque ligne représente une tâche, et de faire figurer en bas une échelle temporelle – le déroulement du temps en abscisse et les tâches en ordonnée. Si tu veux le faire et que tu as des difficultés pour la présentation, envoie moi le descriptif d'un cycle, je te montrerai). Dans la mesure où les cycles ne durent qu'environ 25 minutes, ce n'est pas un travail considérable. La logique serait de discuter avec les fondeurs pour choisir le cycle qui leur paraît pertinent. Il est aussi possible de mettre en évidence des différences en montrant un cycle en situation stable et un cycle à un moment plus délicat, par exemple, à la prise de poste, ou au contraire, à la fin de journée, quand la fatigue se fait sentir.

Ensuite, tu butes nécessairement sur le fait que les incidents ne prennent pas rendez-vous. Il est donc nécessaire de compléter avec une phase d'entretiens. Avec des questions sur les circonstances dans lesquelles on se trouve en difficulté, dans lesquelles on a du mal à faire ce qu'il faudrait faire, dans lesquelles on est obligé de négliger un certain nombre de précautions, etc.

Le principe général est toujours le même : les salariés répondent en évoquant des catégories de problèmes (cela pourrait être, par exemple, quand le métal se coince sur les tapis d'alimentation). Il faut passer de ce niveau d'expression à la réflexion sur une fois précise (la dernière ou une particulièrement frappante) où le problème s'est posé. Et là, c'est assez

simple : il faut essayer de comprendre qu'est-ce qui s'est passé ? Comment on s'en est aperçu ? Comment est-ce que l'on a réagi individuellement et collectivement ? Quelles conséquences en matière de production, de pénibilité, de relations avec les collègues, la hiérarchie ? Est-ce que cela aurait pu être plus grave ? Qu'a-t-il fallu pour que cet incident se produise (là, tu peux t'appuyer sur l'expérience des analyses d'accident) ? Est-ce que c'est un phénomène fréquent ? Y a-t-il quelque part des traces qui permettent d'objectiver cette fréquence ? Comment le problème a-t-il été pris en compte par la hiérarchie ? Cette expérience a-t-elle eu une conséquence sur la façon de conduire les fours ?

Il ne s'agit pas de poser ces questions systématiquement comme avec un questionnaire. Elles sont des repères pour vous aider à construire votre propre capacité d'enquête. De fait, c'est une enquête, comme une enquête policière : tu as le cadavre (ici, c'est le problème mis en avant par le salarié) et il faut analyser finement les circonstances pour démonter le mécanisme. Tu comprends que pour avancer de cette façon dans l'enquête, il est nécessaire de parler d'incidents précis.

L'intérêt de procéder ainsi se manifeste dans deux directions.

D'une part, une analyse de ce type permet en général de mettre en évidence, de façon précise et documentée, la mobilisation des travailleurs nécessaire au fonctionnement de l'installation. Lorsqu'elle leur est renvoyée, elle contribue à la valorisation et au renforcement de leur identité professionnelle. La discussion sur les différentes façons de se comporter face aux incidents analysés contribue au développement du métier dans ses dimensions individuelles et collectives. Elle renforce aussi l'analyse dans la mesure où elle fait en général émerger d'autres éléments d'information pertinents.

D'autre part, comme souvent dans les enquêtes de CHSCT, le militant syndical sait dès le départ sur quel problème il va mettre l'accent. Par exemple, ici, la cible affirmée est le déficit de capacité des fours. L'enquête va permettre d'en montrer concrètement la réalité et les conséquences. Mais, en analysant de façon précise un certain nombre d'incidents, on va pouvoir repérer une quantité d'autres problèmes qui élargissent beaucoup l'espace potentiel d'action. Et c'est assez important, dans la mesure où il n'est pas évident que l'on puisse, au moins à court terme, agir sur la capacité des fours. L'enquête permet donc de travailler d'autres directions pour l'action : réduire les dysfonctionnements, faciliter leur prise en charge. Et au bout du compte, gagner ensemble des améliorations qui allègent le travail des agents, mais qui améliorent aussi le fonctionnement du système et dont les salariés puissent éprouver de la fierté.

Voilà, c'est l'idée générale, à adapter en fonction des particularités de la situation.

Tu vois ce que tu peux faire. Et tu reprends contact si nécessaire. »

Entre-temps, le représentant du personnel engagé dans la recherche-action a été pris à partie par la CGC, au comité d'entreprise, sous la forme d'une déclaration appelant la Direction à mettre fin à l'enquête.

« Monsieur Le Président,

Le vendredi 03 avril 2009, un encadrant de la fonderie a été surpris de voir un opérateur qui s'apprêtait à remplir une enquête sur l'engagement du poste qu'il occupait.

Cet encadrant a récupéré le questionnaire qui émanait du membre CHSCT-Cgt de la Fonderie.

Le mandaté a demandé à récupérer le document. Ce dernier lui a été remis en lui rappelant que l'instance CHSCT est une instance collective et que toutes les analyses de ce genre doivent faire l'objet d'une demande et d'un débat en CHSCT afin de prendre une décision sur la réalisation d'une action (enquête ou autre...).

Nous attirons votre attention, Monsieur Le Président, sur la déstabilisation et le "mal-être" que peuvent ressentir les opérateurs lorsque ce type d'enquête est fait à l'insu de tous et sous la pression d'un mandaté.

Nous vous rappelons que cette organisation syndicale engage souvent des actions pour rappeler les démarches que l'entreprise doit respecter dans l'application des obligations légales, bien qu'elle oublie souvent elle-même de les appliquer.

Monsieur Le Président, nous vous demandons en votre qualité de chef d'établissement de faire respecter les règles de bon fonctionnement des instances. »

Le point de vue exprimé dans cette déclaration a été repris avec une tonalité menaçante par le président du CE :

« Ce type d'enquête n'a pas de raison d'être. Si une action est à faire, elle doit s'inscrire dans le cadre du CHSCT. Pour qui que ce soit, les instances doivent être respectées et nous veillerons à l'avenir à ce qu'elles le soient. »

En octobre 2009, la lettre de l'encadrement diffusée par la Direction faisait état de l'enquête dans la rubrique « A savoir »... En voici les principaux passages :

« Depuis plusieurs semaines, de nombreuses allégations circulent sur la Fonderie et font état de non performance ou encore de problèmes de qualité récurrents. (..) Il est vrai que nous avons connu et

connaissions quelques incidents produit-process. Ces incidents sont traités ou en cours de traitement par les "Task Force" dont les plans d'action mis en œuvre permettent de dégager d'ores et déjà des marges de progression importantes. À cet égard, l'ensemble des équipes fabrication du département 8085, ingénierie et qualité, font preuve d'un engagement et d'une solidarité exemplaires pour atteindre les objectifs de performance assignés à ce projet stratégique pour notre établissement. Ceux qui tentent de nous écarter de cette trajectoire en mettant en cause la qualité du travail accompli par ces équipes portent préjudice à l'avenir du site. »

Rétrospectivement, ces éléments sur la nature des relations sociales permettent de mieux comprendre le recours à ce mode d'investigation peu pratique qui consistait à demander aux salariés en poste d'analyser eux-mêmes, par écrit, leurs situations de travail. Le fait qu'une telle approche ait tout de même fourni des éléments intéressants témoigne, de la part des salariés, d'un besoin d'expression et de discussion sur le travail.

Le travail d'enquête et d'intervention sur la fonderie s'est poursuivi au-delà de la fin de la recherche-action. D'autres problèmes ont été mis en avant par les salariés et relayés par le syndicat sous forme de tracts dans l'usine et d'interventions en CHSCT et en CE.

Pour limiter les investissements lors de l'installation de la ligne, la Direction n'a pas agrandi les surfaces disponibles. Initialement, le projet présenté en CE et en CHSCT concernait une installation à plat. C'était aussi le cas de la fonderie que les ouvriers et techniciens avaient pu visiter dans le cadre de la conception du projet. Or, dans un souci d'économiser le terrain, la Direction a opté pour une solution qui superposait un certain nombre d'éléments, notamment pour la partie refroidissement. Les techniciens des secteurs de dépannage ont montré que ce choix se traduisait par une fragilisation de la structure de roulement des moules et par une difficulté d'accès aux pièces en cas de panne.

La sous-estimation des problèmes de la ligne au moment de sa conception et la politique d'économie (*free cash flow*) a conduit la Direction à ne pas prévoir de stocks de pièces de rechange pour faire face aux pannes. Lorsqu'elles se sont produites, il a fallu les commander en urgence mais, du fait de la spécificité de ces pièces, le délai de livraison de plusieurs jours a occasionné l'arrêt de la ligne.

Autre conséquence d'une politique visant à réduire les coûts d'investissement, la climatisation s'est avérée sous dimensionnée. La surchauffe des armoires électriques a été à l'origine d'arrêts de ligne qui ont contraint la Direction à reconnaître le problème en CE. Il a fallu recourir, pour l'été 2010, à la location de matériel de refroidissement, pour 20 000 euros. La Direction estime à 60 000 euros le coût du redimensionnement du système de climatisation.

Enfin, le volume de production de la ligne de moulage ne permet pas de générer de stock de pièces. Or, avant d'être usiné, le métal a besoin d'être entreposé pendant plusieurs jours pour se stabiliser. A défaut, les plaquettes d'usinage cassent et il est impossible de les usiner. La Direction est donc désormais obligée d'acheter des pièces de fonderie à l'extérieur pour générer un stock tampon.

Dans son édition du 4 octobre 2010, le journal *Le Maine Libre* publie une interview de Patrick Pélata, le directeur général de Renault. A la question du journaliste : « *On a le sentiment que vous avez ralenti les investissements* », il répond :

« Il ne faut pas voir ça comme ça, c'est un peu différent. Actuellement, quand on fait des investissements, c'est en recombinaison intelligemment ce qui existe et en utilisant au maximum la matière grise. L'investissement sur le site du Mans se fait avec beaucoup d'intelligence, et c'est comme ça qu'on réussira. »

Le bilan est cependant assez navrant. La Direction s'efforce de signifier qu'à part quelques difficultés de démarrage, tout va bien, et elle dénonce la Cgt comme mettant en cause l'engagement des travailleurs du secteur. Dans le même temps, elle fait travailler ses ingénieurs à Guyancourt pour tenter de pallier la série réellement préoccupante de dysfonctionnements et de pannes. Or – nous pouvons en témoigner –, avant la mise en place de la nouvelle installation, les salariés exprimaient une inquiétude vis-à-vis des caractéristiques de l'investissement envisagé. A cette époque, de l'extérieur, il nous était très difficile d'évaluer dans quelle mesure ces craintes étaient fondées. L'histoire a malheureusement largement confirmé la pertinence de leurs tentatives d'alerte. Il apparaît donc difficile de considérer que la transformation de la fonderie s'est faite en mobilisant au maximum la matière grise, sauf à considérer que celle-ci est l'apanage exclusif des ingénieurs et que le discours des travailleurs du secteur et de leurs représentants doit être systématiquement disqualifié pour des raisons étrangères à la rationalité industrielle.

3. Le Mans. Enquête sur le rapport au travail sur une chaîne de production

L'usine du Mans emploie 2 954 salariés. L'investigation est menée par deux syndicalistes ouvriers. L'un est secrétaire du syndicat, l'autre représentant du personnel au CHSCT.

D'emblée, les militants témoignent de la montée de la souffrance au travail. Ils évoquent les TMS et les suicides. Ils soulignent que les salariés sont en difficulté pour bien faire leur travail et qu'ils sont incités à laisser partir des pièces qui comportent des défauts. Dans le même temps, un contrôle sévère peut s'exercer sur l'activité, la maîtrise rédigeant des fiches d'événements qui conduisent à des sanctions. Le climat social dans l'usine est très dur. Lors d'un conflit social, la maîtrise a été mobilisée par la Direction pour attaquer physiquement les grévistes. Les militants soulignent cependant la montée du malaise au sein du management.

L'objectif choisi pour la recherche-action est la polyvalence dans l'atelier de montage et soudure des trains arrières. Au sein de l'atelier une partie du personnel tourne sur différents postes. Cependant, la pression ne s'exerce pas uniformément. Certains ne peuvent pas tourner et restent sur leurs postes. Cette situation est un facteur de dégradation des relations à l'intérieur du personnel.

Au mois d'octobre 2008, la Direction met en place une vague d'arrêts temporaires par secteurs. Toutes les lignes de fabrication du département dans lequel devait être menée l'enquête sont arrêtées pour une période de cinq semaines. Les salariés sont dispersés dans

d'autres secteurs de l'usine. Comme le reste du personnel, ils connaissent les mises en congé sur leurs droits à RTT et le chômage partiel. À la flexibilité et à la polyvalence s'ajoute une désorganisation très importante du travail. Les agents des méthodes sont submergés par les problèmes que posent les redémarrages de lignes après les périodes d'arrêt. Certains salariés sont en chômage, d'autres travaillent au ralenti, et d'autres encore sont soumis à une très forte pression, comme s'il fallait produire des pièces en urgence.

Les salariés sont abasourdis par les mesures de la Direction ; ils ont le sentiment de subir et d'être hors d'état d'agir sur la situation. L'action syndicale est, elle aussi, désorganisée : certains sont en arrêt, d'autres mobilisés à fond pour faire face aux menaces sur les revenus et à la remise en cause des acquis. Au CHSCT, les représentants du personnel se heurtent à un blocage de la part de la Direction au point de réunir une conférence de presse et d'en appeler à l'Inspection du travail.

Lorsque l'atelier a recommencé à produire, le travail d'enquête a pu reprendre, bien que dans un contexte très difficile. Dans cette situation de profonde perturbation du fonctionnement social, les militants ont eu du mal à faire comprendre au sein de leur syndicat l'intérêt du passage par l'analyse et la discussion sur le travail. En revanche, ils ont noté qu'un aspect du message était bien perçu et suscitait des débats : « *Ne pas faire sans les salariés.* »

Ils ont construit un questionnaire qui explorait, en douze grandes questions ouvertes, le rapport au travail, dans ses dimensions positives comme négatives, le vécu des prescriptions et des évaluations par la hiérarchie, et les relations entre salariés. Le document était remis au salarié. Chaque question était suivie, sur le papier, par une plage blanche sur laquelle il était invité à s'exprimer. Le dispositif relevait plutôt du guide d'entretien, mais il était utilisé comme un auto-questionnaire. Les réponses se sont avérées très riches. La façon dont le document a été rempli atteste du besoin qu'avaient ces salariés de s'exprimer.

Les réponses témoignent d'une désorientation importante. L'avenir paraît incertain et ils redoutent l'annonce de mauvaises nouvelles. Au niveau de l'activité quotidienne, plusieurs ont le sentiment de se retrouver dans la position des intérimaires : d'une part, ils ne savent pas s'ils travailleront ou non dans les jours suivants ; d'autre part, ils peuvent se retrouver affectés, du jour au lendemain, voire d'une heure à l'autre en cas de panne, sur des postes de travail qu'ils ne connaissent pas. Ils sont aussi perturbés par les incohérences des modes de travail qui leur sont imposés. Ils doivent alterner des périodes de chômage et des périodes de travail au cours desquelles la pression à l'accélération et la surveillance de la hiérarchie se manifestent comme en période de pointe dans la mesure où, du fait des périodes de chômage, il n'y a plus de stocks.

Ce caractère chaotique est accru par les pannes qui surviennent sur les dispositifs, par l'absence des assistances (mécanos, électriciens) lorsqu'ils seraient nécessaires, et par le manque de pièces de rechange. Le sentiment d'une dégradation de la qualité du travail est largement partagé. Des erreurs en amont conduisent à travailler sur du matériel de mauvaise qualité. La pression de la maîtrise pour que les ouvriers laissent passer des soudures non conformes est un des problèmes les plus fréquemment évoqués. Un ouvrier souligne aussi que le climat de pression conduit à négliger le nettoyage et l'entretien des

installations. Plusieurs disent leur démotivation. Ils s'interrogent sur le sens moral des chefs qui ne veulent pas entendre le point de vue des ouvriers sur les problèmes de fonctionnement, qui semblent les prendre pour des incapables et qui continuent en période de chômage partiel, à exercer la même pression qu'en temps normal. Un ouvrier note cependant que « *les chefs sont quand même dépités et un peu je-m'en-foutistes* ».

Les conditions de travail sont aussi évoquées : les huiles, les vapeurs, les fumées, les aspirations inefficaces, les gants inadaptés, la fréquence des interventions dans des postures inconfortables, la pénibilité liée au fait de rester debout toute la journée, la difficulté à maintenir la concentration, l'ennui et le sentiment du temps qui ne passe pas... Mais les salariés insistent aussi sur la conscience professionnelle et le respect du travail : « *rendre une copie propre* », non seulement avoir de bons outils mais « *laisser la ligne propre* », « *l'outil dans un état correct* ». L'attention au collègue, la bonne entente, l'entraide et la solidarité sont données comme des éléments importants. Enfin, sur la question de ce qu'il importe de transmettre aux jeunes, les salariés de la chaîne répondent : l'esprit d'équipe ; ne pas se dépêcher pour ne pas mettre sa santé et sa sécurité en danger ; s'appuyer les uns sur les autres, ne pas rester seul en cas de pression de la hiérarchie ou de surcharge de travail ; laisser son poste propre et « les pleins » faits pour le collègue.

Malgré les moyens limités, l'investigation a donc fourni un matériel très riche. Les militants syndicaux en ont extrait une série de thèmes : « *Comme des intérimaires...* », « *Soudures non conformes* », « *Changements de postes* », « *Incohérences* », « *Laisser une ligne propre, conscience professionnelle, avoir de bons outils...* », « *Stress, risques psychosociaux* », qu'ils ont repris dans des tracts en les liant à chaque fois avec des événements conflictuels de la vie de l'usine.

Le syndicat a aussi adressé une lettre à chacun des salariés qui avaient répondu au questionnaire. Elle comprenait le passage suivant :

« Après lecture et analyse des différents questionnaires, nous aimerions te faire part qu'il en ressort des choses très intéressantes, en particulier en ce qui concerne la question de la dignité au travail ! Au cœur des expressions récoltées, nous notons combien la conscience professionnelle de chacun(e) est présente et combien aussi se font ressentir les valeurs d'entraide et de solidarité. »

Enfin, un des militants a expliqué que le fait d'avoir mené ce travail avait modifié très favorablement la façon dont il était écouté au CHSCT.

À ce stade du travail, la consigne était de ne pas en rester aux thèmes généraux avancés par les salariés dans leurs réponses, mais d'en choisir quelques-uns et de retourner en discuter avec les salariés (d'aller enquêter), mais en passant des idées générales aux situations concrètes. Cette idée était reprise dans un mail adressé par les animateurs :

« Lorsque les salariés évoquent les problèmes techniques, les moyens manquants, le manque de pièces, les remarques non fondées, le sentiment d'un manque de morale des chefs, les interventions dans de mauvaises

conditions, etc., ils font référence à des événements qu'ils ont vécus. La suite de l'enquête consiste donc à retourner discuter avec eux sur les événements ou les circonstances précises à partir desquels ils ont construit leurs points de vue.

Évidemment, il n'est pas possible d'aller enquêter précisément sur l'ensemble des questions évoquées par les salariés que vous avez interrogés. Il faut donc faire des choix. Manifestement, les salariés sont préoccupés par la dégradation de la qualité. Celle-ci s'est traduite par un certain nombre d'incidents en matière de production ou en matière de relations avec la hiérarchie, qu'il importe de recueillir pour pouvoir, ultérieurement, les mettre en discussion. Mais les réponses mettent aussi l'accent sur des éléments plus localisés comme, par exemple, les EPI³⁹ inadaptés, les interventions dans des postures difficiles ou l'exposition aux fumées. Dans chaque cas, il s'agirait de construire une analyse du problème, de la façon dont il se manifeste en situation, de son origine et de ses conséquences. »

L'idée exprimée dans ces conseils concerne l'étape suivante du projet. Le questionnaire met en exergue un certain nombre de préoccupations importantes, tant pour les travailleurs que pour le syndicat. Cependant, si les questions soulevées par le questionnaire peuvent être abordées à partir des compétences de militants syndicaux rompus aux discussions avec les Directions, cela situe le débat à un niveau d'abstraction dont la plus grande partie des salariés a du mal à se saisir. L'analyse ne peut donc en rester à ce niveau de généralité. Considérer que les thèmes évoqués ne constituent que des portes d'entrée et revenir aux événements concrets permet de ramener le débat à un niveau où les travailleurs ont une réelle capacité d'expertise. Le fait de recueillir et de mettre en discussion ces événements ne vise donc pas seulement à donner plus de chair à l'action syndicale. Il a pour objectif de faire percevoir aux salariés l'intérêt de la connaissance précise qu'ils ont des situations. Les expériences antérieures à la présente recherche-action l'ont montré : à partir du moment où les salariés comprennent que la réflexion porte sur ce niveau où ce sont eux les acteurs, cela produit un effet d'amorçage qui les conduit à entrer dans la discussion et à l'alimenter eux-mêmes. C'est à ce point que le renforcement du pouvoir d'agir du syndicat et le renforcement du pouvoir d'agir des salariés peuvent s'intriquer.

Malheureusement, les deux militants qui menaient l'action étaient grippés lors de la dernière session. Ils ont néanmoins gardé des contacts avec l'équipe d'animation de la recherche-action et continuent à développer leur pratique d'enquête et d'intervention auprès des salariés.

Sur ce site du Mans, la Cgt est passée de 43,38 à 57,32 % des voix dans le premier collège et de 15,49 à 21,43 % dans le deuxième collège.

³⁹ Equipements de protection individuelle.

4. Chantiers du site de Sandouville

L'usine de Sandouville a été vouée depuis son ouverture à la fabrication des véhicules hauts de gamme : la R16, puis la R25, la Laguna, l'Espace 4, avec des performances reconnues en matière de qualité/coûts/délais. Dans la mesure où il ne fabrique que des véhicules à prix élevé, le site a été durement frappé par la crise. Ses commandes ont dégringolé. Il a donc été particulièrement concerné par le PRV, le Plan de départs volontaires mis en place par la Direction. Les mesures de crise se traduisent néanmoins par une augmentation du temps de travail journalier de 27 min. Les militants notent de nombreux passages à l'infirmerie, y compris pendant le chômage partiel.

La participation des militants syndicaux à la recherche-action a été particulièrement difficile du fait des bouleversements subis par l'organisation du travail et en raison du climat social extrêmement conflictuel. Cependant, il y a sur ce site une habitude de présence des délégués sur les chaînes et plusieurs actions ont été menées parallèlement au chantier principal choisi pour la recherche-action. Ce n'est qu'*a posteriori* que les militants ont fait le lien entre leur approche et la recherche-action.

Le chantier principal

Le principal chantier investi pour la recherche-action a visé un poste de masticage au département peinture Laguna. Les militants ont réalisé une interview filmée et des observations de l'activité d'un opérateur. L'analyse montrait qu'avec la modification de la cadence de la chaîne (réduction de la cadence associée à une réduction du personnel), les véhicules ne se trouvaient plus à l'emplacement antérieurement prévu pour les différentes opérations. Le travailleur ne pouvait plus utiliser les aides et ses contraintes posturales s'étaient fortement aggravées. Sur certaines versions (les berlines), les militants relevaient des phénomènes de coulage, un isolement du salarié, coupé des relations avec ses collègues, et un sentiment d'épuisement. Le poste n'avait plus grand-chose à voir avec la fiche de poste et avec l'étude ergonomique réalisée par l'entreprise.

L'analyse était très pertinente, mais n'a pas débouché sur une action : les choses sont revenues dans l'ordre lorsque la Direction a d'elle-même rétabli l'ancien fonctionnement.

Une attention nouvelle au travail et à son organisation

Le chantier principal n'a donc pas débouché sur une action. Le travail a cependant permis de développer une attention nouvelle aux conséquences des modifications organisationnelles proposées par la Direction et à leur impact sur les salariés. Dans cette perspective, l'activité des militants syndicaux s'est développée selon deux axes :

- le repérage des manquements de la hiérarchie elle-même vis-à-vis de ses objectifs de productivité ;
- l'intervention directe pour faire obstacle à une dégradation des conditions de travail.

Le repérage des manquements de la hiérarchie elle-même vis-à-vis de ses objectifs de productivité

L'organisation syndicale garde la mémoire d'événements au cours desquels la Direction a manifesté que la productivité était loin d'être l'unique motif de ses actions. Le rappel de ces épisodes constitue un facteur de légitimation de la résistance. Il permet de renverser les rôles et de montrer que le sérieux n'est pas nécessairement du côté de la hiérarchie. Les salariés sont alors posés comme les véritables défenseurs de la qualité du travail. Un événement déjà ancien, mais emblématique, a été particulièrement réactivé au cours de la recherche.

Secteur emboutissage

En 2003, le PDG de Renault vient visiter le site. Il est porteur d'un message sur les exigences en matière de coûts et de qualité que doit satisfaire le site. Son passage est prévu à l'emboutissage à 9 heures ; le département doit se trouver dans un état irréprochable.

De nouveaux outils de presse ont été installés. Ils permettent d'emboutir simultanément les quatre portes de l'Espace 4.

L'équipe concernée est sur le pied de guerre à partir de 5 h 25. Rapidement, il apparaît que les portes sortent déformées et ne peuvent pas être livrées à la tôlerie. Les metteurs au point se démènent, mais le verdict tombe, sans appel : il faut arrêter la ligne et démonter pour réparer les outils.

Le chef de département prend alors la décision de laisser les dispositifs en l'état afin de pouvoir faire la présentation au PDG. À 8 h 50, l'équipe démarre donc la ligne comme si de rien n'était et engage la production de portes déformées.

L'affaire a duré une heure, le temps de la venue et de la présentation au PDG. Au total, plus de 2000 pièces ont été fabriquées. Il a ensuite fallu faire revenir toute cette production, sortir les portes des emballages et les diriger vers les bennes de ferraille à cafuter. Une journée de travail a ainsi été perdue à l'occasion d'un événement sensé exalter la qualité du travail.

Les salariés ont gardé la mémoire de la capacité de l'encadrement à organiser des simulacres.

Au-delà de cet épisode historique, les militants rapportent des exemples relevés au cours de la recherche-action.

Secteur montage

Au bout du secteur montage, le contrôle de qualité oriente certains véhicules vers les ateliers de retouche. Cela augmente le pourcentage d'encours et réduit le pourcentage d'acceptation directe. Or, ces deux critères sont suivis de près par la Direction et un bilan est réalisé à la fin de chaque mois. Afin d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés, les

responsables du secteur exercent une pression sur les salariés de la retouche et de la qualité : le dernier jour du mois, il faut vider les encours. Les salariés doivent alors faire des heures supplémentaires alors que, dans le cours du mois, ils ont eu des semaines de chômage technique...

Secteur tôlerie

Une réunion d'UET est organisée avec les salariés du « ferrage ». Dans ce secteur, les ouvrants – portes, capots – sont montés sur la voiture grâce à « *des machines qui permettent d'assurer un réglage précis et définitif* ». Le chef d'atelier réaffirme que la qualité est la priorité du secteur, que les montages doivent être « *bons du premier coup* » et qu'il ne doit pas y avoir de retouche.

Deux heures plus tard, le secteur des portes en amont connaît une grosse panne. La chaîne est donc contrainte de s'arrêter faute de portes à monter. Quinze minutes plus tard, stupeur et incrédulité des salariés, le chef d'atelier décide de relancer la chaîne et de sortir les caisses sans portes. Elles devront donc être reprises ultérieurement, beaucoup plus loin. Le montage des portes se fera alors à la main, sans le secours des dispositifs techniques permettant un ajustement de qualité.

Le lendemain, 1^{er} avril, la Cgt rapporte l'anecdote et décerne un bonnet d'âne au chef. Le tract diffusé sur le site titre « *La tradition du 1^{er} avril respectée à Sandouville* ». Il conclut sur le sentiment des salariés : décidément, pour le chef, le principe est « *faites ce que je dis, ne faites pas ce que je fais* ».

L'intervention directe pour faire obstacle à une dégradation des conditions de travail

Au-delà du chantier officiellement choisi, les militants CHSCT Cgt ont mené un certain nombre d'interventions « *auprès des salariés pour les comprendre et les aider face à une hiérarchie entêtée* ». Ils sont persuadés que ces interventions ont largement contribué à réduire l'importance des risques psychosociaux sur le site.

Secteur montage

L'objectif de la Direction est de supprimer deux opérateurs par unité élémentaire de travail. Or, cette unité a déjà perdu la moitié de son personnel quatre mois plus tôt.

Le chef d'unité étudie les temps de chaque opération à effectuer puis réunit le personnel et explique le nouveau mode de travail qui devrait permettre de répartir sur six opérateurs le travail de huit postes.

Les salariés réagissent unanimement à ce qu'ils considèrent comme une dégradation de leurs conditions de travail. Avec un des militants de la recherche-action, ils mettent en évidence la complexité de certaines opérations et l'impossibilité de les réaliser seuls.

Face à cet argumentaire et à l'unanimité du personnel de l'unité, la hiérarchie abandonne la partie et laisse les opérateurs revoir eux-mêmes le découpage des tâches et la

répartition sur les différents postes selon une logique de travail qui prend en compte l'intérêt de tous.

Secteur peinture

Pour répondre aux plans de productivité de la Direction, le chef d'unité de la finition peinture informe ses équipiers qu'il doit supprimer un poste tout en maintenant la même cadence de chaîne. Dans un premier temps, les salariés, résignés, s'observent et s'interrogent sur l'identité de celui qui devra partir.

L'observation du travail permet au militant Cgt de constater que les salariés gagnent du temps sur la chaîne en n'utilisant pas le système d'assistance mis en place à la demande du CHSCT. Il s'agit d'un dispositif d'aide à l'ouverture du coffre du véhicule. Sur un véhicule achevé, cette ouverture est facilitée par un système de vérins. À ce stade de la fabrication, ce dispositif n'est pas encore en place. Le salarié doit donc soulever, jusqu'à avoir le bras tendu au-dessus de la tête, une porte qui pèse 14 kilos sur la Laguna. Cet effort répété a été à l'origine d'accidents et de maladies professionnelles sur le poste. Seulement, l'utilisation de cette aide n'a pas été intégrée dans le temps de cycle. Si elle est utilisée et que trois Laguna berlines se présentent à la suite, le retard pris conduit à un arrêt de chaîne.

Après discussion, les salariés décident que dorénavant, ils utiliseront le dispositif d'aide. Rapidement, les arrêts de chaîne rendent impossible la mise en place des mesures de réduction d'effectifs dans le cadre du plan de productivité. Et les conditions de travail sont améliorées du fait de l'utilisation du dispositif d'assistance.

Les militants signalent que cette action ne correspond pas exactement au travail syndical tel qu'il est mené en règle générale. La réaction au projet de la Direction n'a pas été un arrêt de travail. Cependant, la résistance collective des salariés leur a donné confiance en eux. Cette confiance collective leur a permis, quelques temps plus tard, de refuser le chef d'unité que la Direction voulait leur imposer.

Secteur emboutissage

Lors d'une réunion, le chef d'UET et le chef d'atelier annoncent qu'il y a trop de monde aux presses et que 7 personnes seront mutées au montage. Tous les salariés se sentent menacés, l'ambiance est pesante, les rumeurs circulent.

Les militant Cgt organisent une réunion pour organiser la riposte. Ils demandent l'aide du personnel du secteur pour rassembler les informations nécessaires. Sur cette base, ils construisent un dossier montrant l'inadéquation entre les chariots de manutention et les emballages manipulés. Il apparaît que les emballages sont trop grands, trop lourds car surchargés de pièces, et que les espaces de stockage sont inadéquats. Les militants déposent une alerte pour danger grave et imminent. En CHSCT, la Direction est contrainte de reconnaître le problème.

Dans la semaine suivante, les militants découvrent que chaque remorque peut transporter jusqu'à 4 tonnes, mais qu'elles sont utilisées la plupart du temps en surcharge, jusqu'à 12 tonnes. Ils déposent une deuxième alerte. La Direction se voit obligée de réduire les charges sur les remorques et d'effectuer sur celles-ci des opérations de contrôle et de réparation.

L'analyse va aussi montrer que les pontiers sont sous pression car la continuité du fonctionnement de la ligne dépend pour partie de leur activité. De ce fait, ils sont obligés de prendre des libertés avec les consignes. Chaque pontier signe une feuille de sécurité qui l'engage à ne faire qu'un mouvement à la fois. Il est décidé que les pontiers respecteront dorénavant cette consigne. À partir de là, les temps d'attente explosent...

L'ensemble de ces actions a permis de garder sur le secteur les 7 personnes considérées comme en trop. Une personne de plus a été affectée sur les ponts, deux personnes de plus sur les engins de manutention, une de plus aux tracteurs pour le transport des emballages et trois au contrôle et à la réparation des 300 remorques de l'emboutissage.

Intervention sur les lignes de presse

La Direction a annoncé son intention de supprimer les remplaçants des rangeurs. La discussion des militants syndicaux avec le personnel se déroule pendant la pose déjeuner. À cette occasion, plusieurs salariés expriment leur mal de dos et la galère que représente, pour eux, le rangement, malgré la présence des remplaçants.

Les militants mettent en relation leurs observations sur les postes de travail et les prescriptions de la norme AFNOR X-35-109 qui définit le tonnage journalier pour un homme. Ils montrent qu'à trois en bout de ligne, chaque salarié porte plus de 8 tonnes, mais qu'avec la proposition de la Direction, ils ne seront plus que 2 et rangeront 13 tonnes, alors que la limite définie par l'AFNOR est de 12,5 tonnes pour un homme et 6,5 tonnes pour une femme pour 8 heures de travail.

Un droit d'alerte est déposé. Plusieurs CHSCT extraordinaires ont lieu et la Direction renonce à son projet.

Dans cette action, les salariés qui ont pu rester aux presses ont été les principaux réalisateurs de la démarche.

Conclusion

Malgré ce qui a pu leur apparaître comme un échec sur leur chantier principal, les militants ont tiré un bilan positif de l'expérience :

« Nous avons une autre vision de l'organisation du travail et un autre regard sur le ressenti des salariés, de leurs conditions de travail par rapport à ce que nous voyions auparavant. Exemple : avant, nous regardions les problèmes par notre simple vision ; un échange rapide avec le salarié et nous pensions

trouver la solution. Aujourd'hui, la formation Courcelle avec les feuilles de route nous a permis de regarder en profondeur le contenu du travail : prendre un secteur d'activité et explorer un poste de travail en profondeur, collaborer avec le salarié en dehors de son milieu de travail. Cela nous a obligé à avoir un autre regard sur notre pratique syndicale sur le ressenti les salariés et leurs façons de le manifester. Des détails qui nous paraissaient infimes et dérisoires se révèlent aujourd'hui très importants. On s'est aperçu, au fur et à mesure de notre travail sur le terrain, que tous les problèmes, que ce soit de qualité, de coûts ou de délai, ont des effets sur les risques psychosociaux des salariés. »

Résultats Cgt aux élections :

- Premier collège CE : 60,1 % (+ 4,6 %) ;
- Premier collège DP : 63,8 % (+ 3,6 %) ;
- Deuxième collège CE : 31,6 % (+ 5,2 %) ;

- Deuxième collège DP : 34,7 % (+ 5,7 %).

5. Courbevoie. Chantier Atelier Carrosserie Peinture

Les origines et les objectifs du chantier carrosserie-peinture

Les militants se retrouvent sur un sujet « chaud » concernant la carrosserie peinture du garage avec un risque de remise en question de ce secteur. Deux possibilités se dégagent : soit une décision de sous-traitance de cette activité (projet de la Direction), soit un investissement pour rénover ce secteur (souhait des salariés et de la Cgt). Les militants relatent le rôle central de cette activité de carrosserie pour le garage : « *La Carrosserie, c'est ce qui fait tourner le garage.* » La carrosserie regroupe 17 des 35 salariés de l'agence ; 16 hommes et 1 femme, 2 intérimaires en surcroît et 1 apprenti.

La Direction considère que la productivité est trop faible : 700 000 euros de travaux pour rénover des locaux très vétustes. Dans les faits, si la peinture n'est pas encore fermée, c'est que malgré cette vétusté, elle est toujours rentable. Cette situation engendre auprès des salariés du stress et de l'angoisse à propos de l'avenir.

L'établissement est très ancien : il fabrique la Licorne (1901-1946). Il dispose de beaucoup de place parce qu'il y a très peu d'ouvriers. Le rez-de-chaussée a été refait mais pas les étages. En carrosserie peinture, ils sont 12 (dont 6 délégués syndicaux) : ils ont été 80. Ils assistent à une croissance de la sous-traitance de la carrosserie peinture.

A partir de ces constats, des échanges ont eu lieu dans le cadre des sessions de la recherche-action sur la façon dont les ouvriers arrivent, malgré les conditions déplorables, à faire tout de même le travail. Le poids de la Cgt dans le secteur contribue à y instituer de la solidarité entre les salariés : « *On ne fait jamais d'heures supplémentaires. Lorsqu'un copain est en difficulté, on lui donne un coup de main.* »

Ces échanges ont permis de discuter d'objectifs possibles du chantier : analyser le renforcement du collectif de travail pour réussir à tenir dans la situation du point de vue de la production, de la qualité et de la santé. Comment ils se mobilisent pour gérer une situation apparemment impossible ?

Mais un chantier difficile à mettre en œuvre malgré plusieurs tentatives : des difficultés pour observer et pour renouer avec les salariés

Des pratiques syndicales ancrées mises en débat

Les tentatives de mettre en route le chantier ont représenté autant d'occasions pour les militants de constater, au fur et à mesure de la recherche-action et de la découverte des avancées des autres groupes que ce n'est pas simple ni habituel de procéder de cette façon au sein de leur syndicat. « *On n'a pas cette culture* », a-t-il pu être dit. De fait, il n'est pas aisé de percevoir la pertinence d'aller discuter avec les salariés. Dans le secteur peinture, dès lors que des problèmes ont déjà été identifiés (manque de moyens matériels – comme un pont roulant pour réduire les efforts physiques – et besoin de rénover la zone), il est encore plus malaisé de partir du travail pour comprendre les difficultés. Il leur revient pourtant d'identifier les problèmes et leurs origines. Dans cette agence, les militants font état d'un rapport de force important avec des actions CHSCT très pointues et des pratiques syndicales bien ancrées : ils relatent une victoire obtenue avec le changement du médecin du travail, des actions menés sur le bruit, sur l'extraction de gaz, sur l'achat de chaises ergonomiques avec une prise en compte de l'avis des salariés avant l'achat... En évoquant cette dernière action syndicale, le militant met en avant le fait que tout de même, dans sa pratique habituelle, il consulte les salariés, ce qui lui semble être en accord avec les échanges qui ont eu lieu lors des sessions de la recherche-action.

En outre, les militants évoquent le fait qu'ils ont choisi de travailler sur un chantier qui les concerne directement en tant que salariés : « *On a le nez dedans.* » Cela renforce la nécessité de savoir et la difficulté d'être à l'écoute des salariés. Mais lorsqu'ils abordent les salariés pour les faire parler des difficultés liées au travail, ces derniers leur répondent qu'ils les connaissent déjà, puisqu'ils font le même métier.

Un des militants s'est désinvesti en cours de route de la recherche-action. Du coup, les deux autres militants ont décidé de s'observer l'un et l'autre, à trois sessions de la fin de la recherche-action. Des observations ont été réalisées sur une durée d'1 heure pendant que l'autre militant à son poste de travail réalisait la réparation de quatre voitures. Le chef était présent, à proximité, durant les observations, exerçant ainsi une sorte de pression ressentie comme telle par les militants. A l'issue de ce travail, ils ont formalisé leurs données, mais ne l'on fait qu'oralement

Des moyens syndicaux limités pour réaliser le chantier

Les militants rendent compte de difficultés à motiver les DP à participer à ce chantier. En raison d'un nombre d'heures restreint en CHSCT (5 heures par mois), ils ont en effet souhaité les impliquer, pensant qu'ils pourraient constituer un relais pour les chantiers. Mais ces derniers ne sont pas convaincus par la recherche-action et son utilité. De plus, les

militants appartiennent à plusieurs collectifs et sont fréquemment sollicités, d'où un manque de temps.

En dépit des difficultés rencontrées pour mettre en place le chantier, la majorité des militants de cette agence engagés dans la recherche-action, ont assisté à l'ensemble des sessions. Si les éléments d'explications évoqués ci-dessus les éclairent en partie, ces difficultés interrogent malgré toute la démarche adoptée dans le cadre de cette recherche-action, comme on le verra par la suite⁴⁰.

6. Cergy. Chantier Picking

Le site en question est un centre de pièces détachées qui approvisionne le réseau français et étranger du Groupe. Les syndicalistes font état à la fois d'une baisse d'activité de 50 % et d'une intensification du travail par :

- un renforcement des pressions exercées sur le personnel notamment avec la mise en place de fiches de bon comportement sur la sécurité, sur la propreté... Là, ce sont des opérateurs qui mettent des notes à d'autres opérateurs ;
- la présence permanente de la hiérarchie qui renforce une impression de contrôle ;
- une pression temporelle ressentie à la logistique *via* les logiciels qui guident les commandes à effectuer par ligne ou les demandes pour effectuer des heures supplémentaires...

Le choix du chantier : la zone 10 de la logistique

Le thème du chantier porte sur les TMS. La difficulté fut de définir le périmètre du chantier. Quatre zones sont concernées par cette problématique. Il a fallu que le militant fasse un choix après avoir décrit chacune des quatre zones. Son choix s'est porté sur la zone 10 de la logistique. Dans cette zone, il y a une majorité de femmes parce que les pièces à manipuler sont moins lourdes et les allées entre les rayonnages des pièces sont exigües. Cette zone se répartit sur deux étages où tout se fait à pieds avec des chariots à pousser, chaque salarié travaillant sur un étage. Deux équipes travaillent en 2*8. La population est plutôt vieillissante.

Des photos et des observations ont été réalisées pour rendre compte de la réalité du travail dans cette zone :

- du point de vue des exigences posturales et musculaires : exigüités des allées, vétusté des chariots, dimension et poids des pièces, hauteur des rangements de pièces (sur trois étages), déplacements (longueur des allées de 20 à 30 m) ;
- du point de vue des exigences cognitives : nombres de références à mémoriser ;

⁴⁰ Voir *infra*, partie sur les difficultés de la recherche-action et leurs enseignements.

- du point de vue des contraintes temporelles : les opérateurs doivent traiter 800 lignes par jour par personne pour les commandes à réaliser dans les 5 jours (« commandes stocks »). En cas de panne informatique ou de manque de personnel, des retards s'accumulent qui sont compensés par des heures supplémentaires. Les opérateurs ont à traiter un autre type de commandes dites « les urgents » qui sont de plus en plus fréquentes. Elles prennent le pas sur le stock et ne sont pas plus chères. En fait, les garages, basés sur un mode d'organisation du « zéro stock », commandent de plus en plus en « urgence ». L'objectif ici est donc de répondre à la demande client immédiatement. Une équipe ne fait que « les urgents », à raison de 1000 lignes/jour. Leur traitement devient le quotidien. Les opérateurs accélèrent, circulent plus vite dans les allées pour tenir le rythme. En même temps, des retards dans la gestion des « urgents » sont provoqués par l'absence de pièces dans les casiers, ce qui amplifie les accélérations. Autrement dit, il y a en amont des retards pour alimenter les casiers en pièces.

Des répercussions en termes de santé pour les opérateurs (douleurs articulaires, stress) sont relevées. 8 à 9 % du personnel est parti et avec le PRV, il n'y a pas d'embauches. Cette zone travaille en sous-effectif. Mais aussi, des répercussions sont à noter, en termes de qualité et particulièrement d'erreurs dans les commandes: le stock n'est plus prioritaire ; c'est l'urgent et « *tu sais parfois que tu prends la mauvaise pièce, mais tu le fais quand même* ». Ces erreurs impliquent des plaintes et des retours clients. Elles imposent une opération de tri. Des retards sont générés dans la gestion des « stocks » en raison du traitement des commandes de type « urgents », et ils sont rattrapés les samedis matins en heures supplémentaires. Le militant évoque que les salariés ne se sentent pas écoutés par la maîtrise quant aux problèmes de qualité et leurs origines : leur préoccupation est quantitative et la consigne est « de faire de la ligne ».

Suite à ces premiers constats, un des objectifs pour poursuivre le chantier était d'organiser des entretiens avec les opérateurs dans un lieu calme, pour recueillir leur point de vue sur le travail, leurs difficultés.

Des difficultés à avancer dans le cadre du chantier

En raison de l'accès aux opérateurs

Depuis le début du chantier et dès le choix de la zone, la démarche envisagée avait pour objectif de parvenir à dialoguer avec les salariés pour parler du travail. Le militant était convaincu de vouloir porter des revendications portées aussi par les salariés. Mais il a rencontré des difficultés lorsqu'il a fallu organiser ces rencontres.

Plusieurs éléments explicatifs à ces difficultés. Certains sont dus aux aléas de la vie d'une entreprise qui viennent compliquer cette démarche, comme le fait que les salariés bougent d'un secteur à l'autre, qu'ils sont en vacances, en arrêt maladie... C'est ce qui c'est passé ici, une des personnes ciblée pour être interviewée, a été en arrêt de travail pour des problèmes de main. A son retour, elle a été mutée et elle a donc changé de secteur.

En sus de ces difficultés liées à la vie de l'entreprise, les militants doivent faire face à la crainte des salariés quant aux représailles s'ils acceptent de discuter avec un militant. C'est pourquoi ils peuvent s'orienter vers des personnes qu'ils connaissent. Le militant fait état de la difficulté à aborder les gens qu'on ne connaît pas.

En rendant compte au groupe de ces difficultés, des suggestions des camarades ont été faites : le fait de passer par le CE peut faciliter la prise de contact mais dans cette situation, ils ne tiennent pas le CE ; le fait de demander à une camarade du secteur en question de l'introduire auprès des salariés qu'elle connaît...

Cet échange a eu lieu lors de l'avant dernière session et le militant n'était pas présent à la dernière session.

Ce qui peut-être retenu de cette expérience renvoie au fait qu'il ne va pas de soi pour les militants syndicaux d'aller voir des salariés qu'ils ne connaissent pas, afin d'établir une relation qui n'est pas habituelle. Dans la plupart des cas, les syndicalistes ou les délégués du personnel se retrouvent davantage dans une posture de recueil de questions. Il ne suffit donc pas de spécifier aux militants d'aller voir les salariés car cela les met bien souvent en difficulté. Les échanges se retrouvent biaisés par des craintes de discuter avec des syndicalistes ou des délégués CHSCT qui sont dans bien des cas « étiquetés ». Les salariés craignent des représailles. Du coup, les militants décident bien souvent de solliciter un salarié qu'ils connaissent, mais cela ne facilite pas la tâche pour autant. « Faire avec les salariés » nécessite de fabriquer des outils et des pratiques nouvelles qui impliquent pour les militants d'avoir pensé la situation. Par exemple, repérer des difficultés dans une situation peut permettre comme l'ont fait certains militants dans le cadre de leur chantier, de bâtir un questionnaire à soumettre aux salariés et qui est en lien avec la réalité du travail. Dans un second temps, les militants ont ainsi pu préciser certaines réponses et donc affiner leur compréhension du travail en retournant voir les salariés.

En raison de contraintes en lien avec la structuration du syndicat au sein de ce site

Le militant est élu CHSCT depuis 6 mois. Il a remplacé un militant. Il possède peu d'expérience et a pris en cours la recherche-action.

Il affiche un isolement au sein de son syndicat. Des réunions ne sont pas organisées, juste des discussions « informelles », ce qui lui complique la tâche pour partager au sujet de son travail réalisé dans le cadre de son chantier.

Le militant a mis en avant un problème de disponibilités pour assister aux sessions de la recherche-action pour l'année 2009 que la coordination a résolu. Il a également eu des problèmes de santé.

Le chantier n'a pas été mené au bout dans le cadre temporel de la recherche-action.

7. Renault Retail Group, Le Bouscat. Chantier Service commercial

Le site en question est une succursale réseau. Il s'agit d'un garage et d'une concession. Ils réalisent des réparations, des ventes de véhicules neufs (VN) et d'occasions (VO).

Le choix du chantier : des échanges au sein du syndicat

Le choix du chantier s'est opéré suite à des discussions au sein du syndicat. Deux pistes de chantier s'ouvraient alors. La première était d'intervenir dans le service commercial VN et VO dans lequel le personnel est exclusivement féminin, où il y a des plaintes de stress, de pression permanente, de surcharge de travail, de douleurs articulaires. La deuxième consistait à traiter de la problématique des TMS qui concerne autant le personnel administratif que le personnel d'atelier.

Les militants participant à la recherche-action avaient le choix entre ces deux pistes, alors que la majorité de la section était plutôt pour un chantier sur les TMS. Mais les participants ont opté pour un chantier sur le travail administratif dans le service commercial VN et VO. Ils ont argumenté leur choix autour des enjeux syndicaux :

- les militants syndicaux éprouvent des difficultés à entrer en contact avec le personnel féminin. Un des objectifs du chantier serait donc de mieux approcher le personnel féminin de l'établissement (30 personnes sur 200 salariés). La prise de contact pourrait être facilitée par le fait que les militants connaissent plusieurs secrétaires ;
- le service en question est un petit service qui peut les orienter vers d'autres services (comptabilité, livraison de véhicules et vendeurs) ;
- la section syndicale n'a aucun sympathisant dans ce service et les élections auront lieu en 2010 ;
- une réorganisation de ce service va être à l'œuvre des départs en retraite et en congés maternité.

Les participants ont obtenu ainsi le soutien du syndicat pour réaliser ce chantier sur ce thème.

Le service commercial VN et VO : actions syndicales initiées dans ce secteur

Un inventaire de ce qui ne va pas

Afin d'instruire le choix du chantier et la problématique, les militants ont fait un historique des difficultés constatés au sein du syndicat et du CHSCT, dans ce secteur. Les plaintes des salariés exprimées auprès des élus ainsi que leurs enquêtes leur ont permis de recueillir ces faits. Ils notent la présence de moins en moins d'employées pour un service de plus en plus difficile. Elles sont en contact avec une clientèle de plus en plus exigeante. Les tâches de travail sont réparties sur les secrétaires quand il y a un arrêt maladie, congé, etc. De longue date, ce personnel se plaint de la charge de travail, des relations entre personnes

(chefs, vendeurs, entre elles-mêmes). Plusieurs démissions ont été constatées. Une personne s'est suicidée sans qu'un rapprochement direct avec le travail ait pu être fait. Une personne a déclenché un TMS.

Les actions qui en découlent

Le syndicat et les élus du CHSCT sont intervenus auprès de la Direction et de la médecine du travail à plusieurs reprises.

Lors d'une réunion du CHSCT, fin septembre 2008, les élus Cgt demandent une étude de poste sur le service commercial et le MPR (magasin pièces de rechange) par la médecine du travail pour améliorer les outils de travail (vieux ordinateurs, bureaux, chaises, éclairage). Le 8 octobre 2008, le médecin fait l'enquête et la conclusion est qu'il faut remplacer tous les ordinateurs par des écrans plats, toutes les chaises par des fauteuils ergonomiques, installer un éclairage individuel à chaque poste de travail, poser des stores dans les bureaux exposés à une trop forte lumière. Début novembre 2008, le nouveau directeur fait faire le nécessaire. Fin janvier 2009, une vingtaine de poste de travail ont été aménagés dont l'ensemble des bureaux du service commercial.

Un blocage dans le déroulement du chantier : comment discuter avec le personnel féminin ?

Le départ du directeur (« *qui mettait la pression* ») ainsi que les aménagements de postes opérés apportent satisfaction aux militants et aux personnels. Cependant, les échanges avec le groupe lors de la recherche-action ont permis aux militants de prendre conscience que ces actions ne suffiront pas à arranger les problèmes constatés dans leur inventaire. Les discussions sur le travail ont déclenché un déclic chez les militants quant à l'importance de prendre en compte les contraintes réelles de l'activité et de comprendre ce que les secrétaires font au quotidien, afin d'instruire un problème qui ne se résume pas à l'aspect relationnel.

La difficulté est que les secrétaires, sollicitées à nouveau pour la suite du chantier engagé, se disent à présent satisfaites. Les militants se demandent donc comment poursuivre leur chantier, et comment obtenir la participation des secrétaires dès lors que des actions d'aménagement ont été menées. Ils s'interrogent sur la manière de les aborder pour ouvrir la discussion. Ils précisent aussi ne pas être habitués à discuter avec le personnel féminin. Ils sont davantage en contact avec le personnel des ateliers. Le travail des ateliers leur est davantage connu que celui du personnel administratif.

Les militants ont fait état de ces difficultés lors des rencontres de la recherche-action. Les échanges avec le groupe ont fait émerger des idées de méthodes pour enclencher la discussion avec les salariés et observer leur travail. En outre, il a été convenu qu'un des chercheurs leur rendrait visite pour échanger sur place autour de ces difficultés.

Renouer avec les salariées

Les militants vont finalement faire la visite d'un poste de travail du service commercial VO. Ils choisissent ce poste parce qu'ils connaissent la secrétaire, qui est ancienne dans

l'établissement. Ils peuvent ainsi parler de son travail. C'est pour eux une première occasion de nouer un lien avec les secrétaires, d'appréhender leur travail qu'ils ne connaissent pas et de dépasser ainsi les difficultés ressenties pour dialoguer avec ce personnel. Ils vont voir cette personne avec l'objectif d'obtenir un rendez-vous en dehors du poste de travail. En effet, les bureaux sont vitrés, le passage des collègues et des supérieurs ne facilite pas la libération de la parole, d'autant plus s'il s'agit de discuter avec des représentants syndicaux. Cette visite leur permet tout de même de discuter du travail réel de la secrétaire. Elle leur donne l'occasion de mesurer la charge de travail des secrétaires, dont elles se plaignent :

« Elle leur dit qu'elle est démotivée, qu'elle a envie de partir (proche de la retraite), qu'elle ne se sent pas reconnue. Avant, elle faisait des heures supplémentaires. Aujourd'hui elle respecte les horaires. A propos de son travail : elle s'occupe des achats VO, de la destruction des véhicules « prime à la casse », de l'archivage des dossiers terminés, du suivi des dossiers préfecture. Lors de la saisie des dossiers pour un véhicule, il faut réaliser 3 fois la même opération (une pour la préfecture, la même pour Renault Retail Group et une pour le casseur). La secrétaire leur relate une situation pour dénoncer sa charge de travail : « Le téléphone sonne. Il faut aller aux archives prendre un dossier de 2006. Pour s'y rendre, il faut aller chercher la clé auprès de la secrétaire de direction au 1^{er} étage puis redescendre et repartir à l'opposé, prendre le dossier, faire le chemin en sens inverse. »

Les militants ont noté que l'achat VO représentait fin juin 2008, 1 825 achats et fin juin 2009, 2 218 achats.

La secrétaire reçoit des mails de son chef pour effectuer un travail urgent (bureau du chef à 10 m). Il y a 2 secrétaires dans ce service. La deuxième s'occupe des ventes VO à particulier. Lors d'une absence ou pendant les congés, 1 seule secrétaire pour tenir les 2 postes de travail. »⁴¹

A l'issue de cette visite, deux secrétaires ont accepté de déjeuner avec les militants. L'objectif était de discuter de leur travail, et de leurs difficultés. Ils ont pu aborder de façon plus précise, et sans être sous le regard de la hiérarchie des secrétaires, certains éléments du travail qu'ils avaient repérés lors de la visite. Ils leur ont aussi demandé de décrire ce qu'étaient une bonne et une mauvaise journée. Ils ont ainsi pu compléter leur compréhension du travail des secrétaires. Les salariées étaient invitées par le syndicat : elles se sont confiées, mais ont demandé l'anonymat, par crainte de représailles.

Suite à cette expérience, les militants évoquent une plus grande facilité pour dialoguer avec le personnel féminin sur le travail. La découverte du travail des secrétaires et de ses contraintes les a persuadés de l'utilité de considérer les salariés comme une ressource pour construire l'action syndicale. Ceci dit, à l'issue des séminaires, le chantier n'est pas fini. Car s'ils sont convaincus de l'utilité d'être à l'écoute des salariés pour comprendre le travail, ils se retrouvent alors face à une seconde difficulté : comment passer de la compréhension du

⁴¹ Document Powerpoint des militants.

travail à l'action syndicale ? Il s'agit aussi pour eux, à présent, de relayer et diffuser leur travail au sein de la section syndicale.

C'est avec ces préoccupations que les militants ont quitté l'avant-dernière session de la recherche-action. Ils n'étaient pas présents lors de la dernière session pour rendre compte de leur avancement. Un de leur objectif était de se servir de cette compréhension pour construire les revendications dans un contexte de réorganisation du service administratif en question (liée à des départs en retraite et des départs pour congé maternité).

Les élections professionnelles ont eu lieu en juin 2010. La Cgt a progressé dans les deux collèges. Elle a obtenu un élu dans le deuxième collège, face à une liste commune CFE-CGC/FO. Les militants ont en outre présenté leur chantier en projetant leur document PowerPoint lors de l'assemblée générale du réseau Renault France à Rouen les 13 et 14 octobre 2010. Il se trouve qu'ils ont complété leur PowerPoint et largement valorisé leur travail en considérant que les gains obtenus aux élections professionnelles en était une conséquence directe.

8. Pantin. Analyse de la pression à la productivité dans le secteur des garages

L'engagement des militants dans la recherche-action est motivé par le souci de renouer les liens entre l'action au CHSCT et les autres dimensions de l'action syndicale. Leur attention est attirée par un nombre élevé d'arrêts maladies et d'accidents du travail qui touchent surtout les ouvriers (mécaniciens, carrossiers et peintres) mais aussi les vendeurs, les réceptionnaires et les chefs d'équipe. Les salariés sont victimes de maux de dos, de douleurs dans les articulations (poignets, genoux, cou, épaules), de coupures aux mains, de torsions des poignets, d'écrasements (mains, pieds), de brûlures, irritations et allergies, de projections dans les yeux. Les militants signalent aussi, dans les ateliers, la chaleur l'été et le froid l'hiver.

Le thème de travail choisi pour tenter d'articuler les différentes dimensions de l'action syndicale est la pression à la productivité (qui se comprend, dans ce cas, comme le rapport entre la facturation au client et le coût réel de la prestation). Depuis des années, la Direction pousse à une individualisation des salaires. Le salaire de base évolue très peu, mais des primes sont mises en place. Il existe un « *bonus productivité* » qui s'applique, soit individuellement, soit par équipe, et qui peut aller jusqu'à 100 euros par mois. Cette pression passe par un suivi individuel des résultats de l'activité, exprimé par la différence entre le temps de travail facturé et le temps de travail effectué.

Certains salariés se trouvent en déficit lorsque, dans la période, il s'avère qu'ils ont passé plus de temps pour effectuer le travail que ce qui a été facturé. Il apparaît alors qu'ils font perdre de l'argent et que leur productivité est négative. Ils peuvent être amenés à en rendre compte à la hiérarchie à l'occasion du briefing quotidien ou lors de la réunion mensuelle avec les chefs. Sur certains sites, la Direction y ajoute des courriers, remis en main propre ou envoyés au domicile, qui ont un effet anxiogène sur les salariés. Ces exigences sont reprises lors des entretiens professionnels annuels au cours desquels les responsables fixent les objectifs de productivité. Si ces objectifs ne sont pas atteints, le salarié peut être sanctionné.

Pour les mécaniciens, le stress au travail tient à la tension entre la pression de la hiérarchie et une responsabilité professionnelle dont ils sont très soucieux : « *Le mécanicien tient la vie du client entre ses mains.* » Cette pression s'exerce dans un contexte de vieillissement des salariés des garages.

Au départ de la recherche-action, les militants syndicaux constatent que les salariés ont du mal à « *contester la productivité* ». Ils considèrent qu'il s'agit d'une question technique compliquée et ils souhaitent analyser les dispositifs de fixation des objectifs et d'évaluation des résultats mis en place par la Direction. Le travail qu'ils envisagent vise l'analyse exhaustive des processus administratifs de définition et de calcul de la productivité.

En référence aux orientations de la recherche-action, ils sont plutôt incités à aborder cette question à partir du travail des salariés et ils adhèrent rapidement au projet d'un « *rapprochement avec les salariés qui seront les acteurs directs d'une enquête syndicale* ».

Deux orientations sont envisagées dans les discussions :

- enquêter auprès de salariés pris en défaut sur leur productivité pour tenter de comprendre avec eux l'origine de leurs difficultés et pour repérer les dimensions non prises en considération par les évaluations de la hiérarchie ;
- à partir d'observation du travail, mettre en circulation et en discussion des éléments de critique de ces processus d'évaluation.

L'action est menée par trois personnes qui participent à la recherche-action : un délégué central du réseau commercial, une secrétaire et un travailleur d'atelier. Ils ont prévu un plan ambitieux comprenant des discussions préalables avec les salariés, des observations du travail et une restitution pour mettre en débat les résultats des observations.

Le contenu de leurs observations mérite d'être rapporté dans sa quasi-intégralité.

« La première observation porte sur le travail d'un mécanicien âgé de 27 ans, souffrant de maux de dos et fréquemment « appelé dans le bureau » pour rendre compte d'une productivité insuffisante. Il doit changer le radiateur de chauffage sur une voiture. Immédiatement, apparaît un point singulier. Le véhicule appartient à une grande entreprise manifestement peu regardante et pour laquelle il est possible de surfacturer. Le salarié se voit donc attribuer 3 h 50 contre les 2 h habituellement allouées et facturées s'il s'agit d'un client ordinaire.

Avant de commencer le travail, le mécanicien s'assure que le véhicule démarre car on ne rend pas une voiture qui ne fonctionne pas. Problème : ça ne démarre pas. Il met la batterie en charge.

Pour changer le radiateur de chauffage, il faut démonter le tableau de bord. Le mécanicien n'a pas ses agrafes pour extraire l'autoradio : il les a prêtées. Il improvise avec des rivets de plaque d'immatriculation : échec. Un collègue vient avec ses agrafes lui donner un coup de main.

Le compagnon se couche à l'intérieur du véhicule en se vrillant, les bras vers le haut, pour accéder sous le tableau de bord. Aux syndicalistes qui lui demandent pourquoi il ne monte pas le pont afin d'être à hauteur et de travailler debout, il explique que les bras porteurs du pont empêchent l'accès latéral au véhicule.

Le mécano rencontre un problème technique et entame une discussion avec un compagnon sur la manière de procéder. Comme ils n'arrivent pas à se mettre d'accord, les syndicalistes proposent de consulter le manuel de réparation. La recherche sur l'ordinateur échoue car le véhicule est trop ancien. Il reste bien les bouquins, mais personne ne sait où ils ont été rangés...

Au bout d'1 h 20, le chef d'équipe arrive, catastrophé, en disant qu'il ne fallait pas commencer le chantier car le client n'a pas donné son accord. L'ordre de réparation était bien sur le pare-brise, mais il s'agit d'une erreur de sa part.

Le responsable essaie d'avoir le client au téléphone, mais n'y parvient pas ; il demande donc au mécanicien de remonter et d'attendre un nouveau chantier. Le mécanicien remonte ce qu'il a démonté et vérifie si la voiture démarre. C'est bon, mais le démarreur siffle. Il le signale au chef d'unité. Fin de l'opération. Temps passé : 1 h 30 ; facturé : zéro.

La deuxième observation concerne le même salarié. Il doit maintenant démonter un attelage sur un véhicule pour le monter sur un autre vendu en véhicule d'occasion. Il est 10 h 00 et la livraison est prévue pour 14 h 00. D'emblée, le salarié apparaît stressé. Avant même de commencer, il n'arrête pas de dire : « J'ai pas le temps ! En 4 heures, c'est pas possible ! ».

Ultérieurement, le compagnon vérifiera avec son chef d'unité le temps alloué par Renault pour cette opération : de 10 à 14 h, mais il ne le sait pas au moment du chantier.

L'attelage est relié électriquement au reste du véhicule. Les câbles cheminent à l'intérieur du pare-choc, puis remontent dans l'épaisseur de la tôle au dessus des roues avant de se raccorder au faisceau de stop et de recul.

Le compagnon dépose donc les roues arrière, puis les passages de roues qui empêchent l'accès aux fixations. La dépose du pare-choc se heurte à une difficulté : des rivets bloquent ; il faut une perceuse pour les retirer. Les mécaniciens n'ont pas de perceuse individuelle ; le compagnon attend un quart d'heure avant de pouvoir en disposer.

Dans la séquence qui suit, il lève le véhicule à un mètre du sol et travaille tantôt sous le pare-choc, tantôt dessus. Comme il alterne sans arrêt, il ne

peut pas lever et baisser le pont à chaque fois. Il est, de ce fait, soumis à une contrainte gestuelle et posturale très importante.

Le mécanicien explique que, pour éviter une perte de temps, on ne lève pas le véhicule chaque fois que l'on doit travailler dessous.

Le pare-choc est enfin démonté et le câble dégagé.

Les militants syndicaux constatent que, depuis une heure, le mécanicien va en courant de sa caisse à outils à la voiture (5 pas) avec le risque de se prendre les pieds dans les roues ou bien dans le tuyau d'air comprimé qui traîne au sol. Le mécanicien explique qu'il manque de temps et qu'il ne va pas en perdre à ranger chaque équipement tant que le chantier n'est pas fini, même si cela augmente les risques.

Le mécanicien attaque le démontage des feux de position. Il demande de l'aide car certaines agrafes sont très fragiles.

Pendant ce temps, un de ses collègues lui avance le travail en commençant à démonter le pare-choc de l'autre véhicule. On est vendredi, au mois d'août : il y a beaucoup moins de travail et il peut bénéficier de l'aide de ses collègues.

Un problème survient : il y a un chargeur de CD qui gêne l'extraction du faisceau ; il faut le démonter.

Le câblage est enfin sorti à 12 h 00.

Le démontage des fixations de l'attelage prend à peine 5 mn. Par contre il faut être à trois : un qui dévisse et deux qui soutiennent car la pièce pèse environ 50 kg.

L'attelage est démonté à 12 h 05.

Pause déjeuner et retour à 13 h 00. Les observateurs notent que le chef d'unité, qui est en intérim, est en train de travailler en mangeant un sandwich au lieu d'aller au restaurant d'entreprise...

Le remontage commence par la fixation de la partie métallique de l'attelage qui mobilise à nouveau trois personnes. Il faut maintenant faire passer les câbles dans l'épaisseur de la tôle et procéder au raccordement avec les feux. Personne ne trouve de schéma pour raccorder correctement. Un Cotech vient aider et se sert de son expérience pour trouver la solution. Il est 15 h 00. Entre temps, le client a été prévenu que son véhicule ne serait pas prêt à 14 h 00. Il passera le prendre lundi.

Le câblage est mis en place. Le pare-choc et les roues sont montés. La voiture est prête à 16 h 15.

Le compagnon nettoie son poste de travail et le range.

Il est 16 h 30, la semaine est terminée. Détail : le pare-choc, les roues arrière et les passages de roues du premier véhicule – celui auquel on a retiré l'attelage – sont toujours au sol...

La troisième observation porte sur le travail d'un carrossier-préparateur-peintre, âgé de 34 ans. Ce salarié ne peut rester longtemps debout en raison d'un handicap reconnu par la Cotorep.

La tâche consiste à préparer une Twingo pour la peinture de sa porte droite, son aile arrière droite et de sa trappe à essence. Le compagnon commence son travail à 8 h. Le premier travail consiste à protéger l'intérieur de l'habitacle pour pouvoir apprêter les éléments à peindre et pour empêcher la poussière de pénétrer dans l'habitacle. Lors de l'observation, cette opération prend deux heures.

La phase suivante est l'apprêtage. Les éléments à peindre ont déjà été redressés par le carrossier, mais le préparateur doit encore rectifier de légers défauts par application de couches successives d'apprêt qu'il devra ensuite poncer. Normalement, le temps de séchage total de l'apprêt est de 6 h, mais on triche en utilisant des rampes chauffantes pour accélérer le séchage. Il faut s'organiser pour faire autre chose en attendant. Plusieurs couches sont nécessaires selon l'importance du défaut. Entre chaque couche, il faut attendre cinq minutes pour que ça « matte » (que l'aspect brillant s'estompe). Dans ce cas aussi, la rampe chauffante est utilisée pour accélérer.

Lors de l'observation, le compagnon se rend compte que la prise électrique de la rampe est cassée. Il doit la changer : 20 minutes perdues pour la productivité.

Autre élément important pour la peinture : le raccord. La couleur d'origine s'est dégradée avec le temps et la lumière. Cela va donner un contraste avec les parties repeintes et le client aura l'impression que sa peinture neuve n'a pas la même teinte que le reste du véhicule. Les parties voisines des zones à repeindre sont donc poncées afin d'être, elles aussi, repeintes pour obtenir un dégradé. Ce temps relativement long passé à raccorder n'est jamais pris en compte par l'assureur pour la facturation.

À 11 h, le compagnon commence une autre opération qui n'est pas comptée dans le temps facturé. Il y a quelques petits défauts sur l'aile avant droite. Cette zone n'est pas concernée par le devis. Néanmoins, il n'est pas question que le client récupère sa voiture avec des petites bosses. Lors de l'observation, l'apprêtage des bosses et leur ponçage prend 35 minutes.

À 11 h 35, le compagnon commence le ponçage de l'aile arrière à la main car il y a des recoins, des arrêtes et des angles. À 12 h 30 – fin du temps d'observation – la moitié de l'aile reste encore à poncer.

Les syndicalistes notent que pour la carrosserie, c'est l'expert de l'assurance qui, le plus souvent, définit, avec le chef d'unité, le temps de facturation. Son objectif est de réduire le coût et donc le temps alloué. À ce problème, il faut ajouter les activités non prises en compte : lors de l'observation, le changement de la prise électrique, la préparation des raccords, la rectification des petits défauts à proximité de la zone prise en charge. Les observateurs notent aussi que, dans ce cas, l'aile arrière est une pièce neuve. Elle demande donc plus de travail puisqu'il faudra peindre l'extérieur et l'intérieur. »

De ces observations, les militants tirent les enseignements suivants :

- un certain nombre de procédures Renault ne sont pas applicables car elles sont incomplètes. Le temps facturé ne rend pas compte de la réalité du travail ;
- les salariés ne sont pas des « *tire au flanc* » comme l'affirme souvent la Direction lorsque les objectifs de productivité ne sont pas atteints. Par exemple, le premier compagnon n'a pris, sur 7 h 00 de temps, qu'un quart d'heure de pause cigarette et café. Le second 10 mn sur 4 h 30.

Enfin, le rapport réalisé sur l'ensemble du réseau, par un cabinet extérieur, dans le cadre du droit d'alerte, confirme que ce décalage entre les temps alloués et la réalité du travail est un phénomène absolument général.

Sur la base de ces observations, la difficulté a concerné la poursuite de l'action.

Dans la problématique de la recherche-action, l'objectif serait d'analyser le matériel recueilli et de le mettre en forme afin de pouvoir le renvoyer à la discussion des salariés en vue de renforcer la capacité individuelle et collective à résister aux pressions et intimidations.

A partir du travail réalisé, il est possible d'amorcer une critique collective de la déconnexion des temps alloués par rapport à la réalité. Il est aussi manifeste qu'au moins dans le secteur mécanique, les difficultés proviennent en majeure partie d'une organisation du travail défaillante (ordres et contre-ordres, matériel indisponible ou mal adapté, information inaccessible..) qui peut aussi être mise en lien avec les problèmes de santé relevés au départ de l'étude.

L'observation révèle de plus un point positif à souligner et à préserver : l'entraide et la solidarité entre salariés.

Dans la perspective de la recherche-action, ce type d'investigation pourrait permettre de montrer qu'il n'est pas excessivement difficile d'enquêter sur le travail et qu'il serait possible

de poursuivre, dans un processus qui intégrerait les salariés eux-mêmes, non plus en position d'observés mais en position active, dans un processus de repérage des difficultés liées à l'organisation et aux conditions de travail. Pourrait ainsi s'amorcer un développement des capacités d'expression et d'affirmation, au plan individuel comme au plan collectif.

L'enquête révèle cependant une situation plus complexe que ce que prévoient les militants. Au lieu d'une tension bien nette entre temps nécessaire et temps facturé, focalisant l'affrontement clair entre point de vue du travail et critères marchands, l'observation révèle une approche des temps très chaotique. Dans deux cas, il y a une différence entre le temps alloué au mécanicien et le temps prévu par les références Renault, et, dans un cas, le temps facturé au client est encore autre chose. Plus troublant, il apparaît que cette manipulation des temps par la hiérarchie n'est pas systématiquement défavorable au salarié. Cela peut expliquer le constat initial selon lequel les salariés ont du mal à contester la productivité. Enfin, l'observation pourrait laisser penser que l'individu le plus en difficulté est le chef...

Ces éléments inattendus peuvent être liés au fait que les observations ont été réalisées en août, donc dans un contexte particulier. Mais ils pourraient aussi conduire à considérer que les conditions dans lesquelles s'effectue le travail pourraient être des cibles plus pertinentes, au moins dans un premier temps, que le mode d'évaluation de la productivité par l'encadrement.

Or, le choix d'axer le travail sur la pénibilité n'est pas purement local. Il s'inscrit dans une activité plus globale qu'il n'est pas évident de modifier sur la base de l'enquête. En effet, la Cgt se serait trouvée en difficulté lors d'une action en justice. Le tribunal aurait jugé qu'elle n'apportait pas d'éléments concrets à l'appui de ses accusations sur le décalage entre les temps alloués et la réalité. Les militants sont donc en quête d'une analyse qui permette de soutenir leur point de vue dans la généralité du fonctionnement des garages. Dans cette perspective, le rapport aux observations de terrain apparaît effectivement comme un facteur de trouble.

A l'issue de la recherche-action, les militants étaient donc tiraillés entre deux orientations :

- revenir à ce qui constituait leur objectif initial, l'examen minutieux et la critique des documents qui servent de base à l'évaluation de la productivité, dans une optique qui évoquerait l'audit en organisation : « *Mettre en avant l'ensemble des outils managériaux de communication et autres initiatives (notes, affichages, briefings, courriers, entretiens, évaluation) qu'utilise la Direction pour « optimiser » la productivité par une pression constante et croissante surtout en cette période de crise* » ;
- suivre les pistes ouvertes par l'observation, moins balisées mais plus proches des réalités vécues par les salariés et ouvrant sur d'autres perspectives syndicales.

Point intéressant : ils prétendaient ne renoncer ni à l'une ni à l'autre de ces perspectives. Or, cette tension entre nécessité de construire des stratégies globales et exigence de prise

en compte des singularités des situations de terrain est un problème très sérieux. Le flottement manifesté par les militants devant le résultat de leur investigation témoigne de l'exigence de maturation qu'impliquent la mise en relation et le renforcement mutuel de ces deux niveaux de l'action syndicale. Ce flottement indique aussi que ce processus de réflexion est engagé. Il demande certainement du temps, mais nous gageons qu'il portera ses fruits.

9. Travail mené à Grand Couronne

Il s'agit d'une plateforme de logistique internationale, qui alimente les usines. Elle fait l'objet de réorganisations permanentes. Tout change tout le temps, avec de brusques accélérations.

La pyramide des âges du site est vieillissante, avec de nombreuses restrictions d'aptitude et des risques de licenciement pour inaptitude liée aux épaules. De nombreux TMS sont constatés.

Il y a de nombreux postes isolés, avec absence de la maîtrise. Une partie du personnel est prêtée à l'entreprise Sofrastock⁴².

La première tentative des militants est de travailler sur le conditionnement, abandonnée car trop de changements constants de l'organisation. Ils signalent des démarches Kaizen sans suite, un investissement non réalisé.

Une nouvelle tentative vise à travailler sur l'entretien des engins de manutention, dont la maintenance est sous-traitée, l'interface étant confiée à un professionnel qui doit gérer la mise en concurrence des sous-traitants, et porte sans moyen la responsabilité des négociations. Les militants constatent une chape de plomb dans le milieu ETAM : les gens sont fermés.

Un nouveau projet consisterait à travailler sur le secteur douane, mais lui aussi est réorganisé.

On note partout une crainte à la fermeture, sentiment que l'établissement est utilisé comme laboratoire social à l'envers.

Finalement, aucun chantier mené à bout⁴³.

10. Technocentre. Chantier sur les activités tertiaires

Le Technocentre est divisé en trois secteurs différents dont le Gradient, qui regroupe les activités tertiaires. Dans ce secteur, il y a une faible implantation syndicale. Au Gradient, pour 2 000 personnes, il y a 10 syndiqués ainsi que 3 militants dans les trois secteurs. La Cgt y est peu représentée.

⁴² Créée par le groupe Renault en 1971, Sofrastock International s'est spécialisé dans le *supply chain management* (gestion de flux d'approvisionnement en juste à temps, gestion de stock, gestion de flux d'information).

⁴³ Voir *infra*, partie sur les difficultés de la recherche-action et leurs enseignements.

A l'origine du chantier : un constat de difficultés dans la pratique syndicale, en lien avec des changements organisationnels

La Direction met en place une nouvelle organisation du travail et de l'espace qui va dans le sens du développement du télétravail et de l'implantation de bureaux partagés en vue de rentabiliser l'espace. Les militants rencontrent un premier niveau de difficultés pour entrer en contact avec les salariés. Ces modes d'organisation affectent la communication entre les gens. En outre les militants ajoutent : « *Tous les deux ans on déménage.* » Ils évoquent aussi des relations conflictuelles avec le médecin du travail : ils n'arrivent pas à obtenir des informations. Dans ce contexte, ils se questionnent sur : « *Comment on fait, et avec quels outils, pour détecter à temps lorsque ça dérape ?* »

Le choix du chantier s'est porté sur le thème des *open space* au Gradient. La Direction de l'immobilier a en effet été implantée depuis peu dans ce secteur. Sa responsabilité concerne la gestion des implantations tertiaires. Renault veut faire des expériences concrètes d'aménagement et de réaménagement de bureaux.

Trois types d'organisation existent. Les bureaux fermés sont très peu nombreux. Ils concernent le responsable ou les espaces destinés à recevoir des personnes.

Les bureaux ouverts représentent 70 % des espaces. Ce sont eux que l'on nomme *open space*. Les bureaux y sont séparés par une cloison relativement haute, qui empêche de voir la personne voisine mais pas de l'entendre.

Les bureaux de passages dits « *business center* » sont ceux où une personne vient, se connecte, fait son travail et s'en va. Du moins est-ce leur destination théorique. Mais celle-ci est détournée : les prestataires y prennent place de manière systématique. Or ils ne disposent que du confort minimum, sans équipement, sans armoire, sans coffre.

La Direction souhaite désormais mettre en place des bureaux partagés. Elle considère qu'un salarié qui n'est pas présent sur les lieux en permanence n'a pas besoin de bureau fixe. De plus, l'entrée de plateau dispose d'une armoire avec des casiers de très petites tailles pour les affaires personnelles des salariés. La mise en place de bureaux partagés représente donc un projet de réaménagement visant à installer de nouveaux postes de travail sur un même espace.

Le taux d'occupation actuel est d'environ 90 %. L'objectif de la Direction est de faire tenir plus de monde dans moins d'espace pour pouvoir vendre des bureaux occupés dans d'autres lieux que Guyancourt et tout concentrer sur le Technocentre : les effectifs sont passés de 1 850 salariés à 2 500 sans aucune augmentation de surface. Le refus des syndicats est donc unanime.

Parallèlement à ces constats, les militants ont fait une recherche bibliographique sur les *open space* qui leur a permis de soulever les problèmes en lien avec ces implantations : les interruptions de tâches, les interférences, la confidentialité, la dépersonnalisation... qui peuvent générer des souffrances psychologiques, des tensions entre collègues.

La confrontation de ces éléments avec le groupe lors des sessions de la recherche-action leur ont permis de formuler les objectifs syndicaux du chantier : se doter d'un jeu de critères permettant de mettre en cause ceux de la Direction qui ont été construits sur la base de moyennes calculées à partir de pointage (ex : présent-absent) et pour cela, instruire la question des bureaux partagés : pour qui, pour quel type de tâche, à quel moment... et travailler sur la question du télétravail.

Les militants souhaitaient mettre en place un questionnaire, mais cette méthode a été écartée dans un premier temps, au profit d'observations, suite à des discussions dans le groupe.

Entre les sessions des difficultés pour avancer sur le chantier mais pendant les sessions, des moments pour débattre sur les pratiques syndicales et les contextes de travail

Des feuilles de route fixées entre les sessions difficiles à tenir en raison de :

- la faible implantation syndicale et des départs de militants. Sur les trois militants engagés dans la recherche-action, il y a eu une interruption d'un des militants pour arrêt-maladie, mais il est revenu sur la fin, et l'arrêt d'un autre militant qui a quitté le groupe Renault. Du coup, le troisième militant est resté seul pour suivre la recherche-action (sans remettre en cause son intérêt), tout en n'étant pas très soutenu au sein de sa section syndicale qui est faiblement implantée. Dès le début de l'aventure, un des militants spécifie que pour l'instant, au niveau du syndicat, ils travaillaient en comité restreint sur le sujet de l'*open space* et l'élargissement au niveau du collectif ne semble pas avoir été fait. Ce contexte renforce les difficultés pour avancer entre les sessions sur le chantier compte tenu aussi du manque de moyens en temps ;
- la crise qui met le chantier en arrêt temporaire. La crise au Technocentre s'est traduite par la mise en place du chômage partiel (4 jours de travail par semaine) associée à une baisse de charge de 17 %. En même temps, une réduction des effectifs s'est opérée *via* les départs des prestataires et le Plan Renault Volontariat (les anciens qui partent avec le savoir). Donc, face à cette charge de 17 %, les capacités ont baissé de 40 % (20 % correspondant au chômage, 10 % au départ dans le cadre du PRV et 10 % au départ des prestataires), ce qui implique une intensification du travail avec du travail à la maison, des heures supplémentaires à effectuer, et l'obligation de devoir réaliser son travail sur 4 jours au lieu de 5. Les salariés parlent du « jeudredi ».

En lien avec le thème du chantier et qui vient s'ajouter aux difficultés de son suivi, ce contexte de crise apporte du positif dans le négatif, selon les militants. En effet, avec les départs des prestataires, les « business center » sont devenus des bureaux ordinaires, mieux aménagés ; il y a moins de pression pour réduire les surfaces. Cependant, il reste une volonté de standardiser les bureaux qui ne correspondent à la diversité des métiers.

Dans ce contexte de crise, les militants sont centrés sur des actions du CHSCT orientées sur l'intervention du cabinet Technologia pour une seconde enquête sur les RPS (suite à celle menée en 2007). Les militants étaient en attente des résultats pour faire le lien avec le chantier. Mais ils ne percevaient pas forcément en quoi le chantier aurait pu apporter des éléments pour renforcer l'action syndicale dans ce contexte de crise. Les échanges lors des sessions ont contribué à échanger sur ces enquêtes sur les RPS.

Malgré des difficultés pour mener le chantier, lequel n'a pas donné lieu à des actions dans le cadre temporel de la recherche-action, les militants évoquent des retours positifs quant à cette expérience. La recherche-action leur a permis de réfléchir sur leur pratique en la confrontant aux chantiers des autres groupes et aux apports des chercheurs (notamment, ils disent avoir appris sur le lien entre stress et TMS). Ils relatent aussi l'intérêt de cette démarche pour coller aux réalités de ce que vivent les gens, ce qui représente selon eux une rupture que la Cgt a besoin de faire : « *On est tenté de faire des raccourcis. On pense que notre expérience fait qu'on connaît.* » Cependant, le chantier amorcé n'a pas abouti, les militants en sont restés à une description de la situation. L'absence pour maladie de l'un des deux militants n'a certes pas favorisé le déroulement du chantier.

11. Cléon. Enquête sur les problèmes de santé dans un secteur de soudure

L'atelier concerné assure à la fois du montage et de l'usinage. Dans le secteur de montage, des salariés présentent des TMS ; c'est moins le cas dans le secteur d'usinage sur lequel a porté le travail. Ce secteur est équipé de centres d'usinage à grande vitesse. C'est un secteur où la Direction teste les modalités de production qu'elle souhaite développer. Le matériel comme l'organisation du travail sont conçus pour permettre flexibilité et de réactivité. Les machines peuvent produire de nouvelles pièces sans exiger de transformations mécaniques importantes, et les conducteurs assurent la production, les contrôles et la maintenance.

La population des ateliers comporte une part importante de jeunes disposant d'un bagage scolaire significatif, et la hiérarchie entretient une ambiance de concurrence en faisant miroiter les perspectives d'évolution professionnelle. Ceux qui jouent ce jeu sont soumis à une pression considérable. Les travailleurs disposant d'une forte ancienneté sont minoritaires et il y a un fossé générationnel entre les deux groupes. Les jeunes sont réticents vis-à-vis des revendications et les militants Cgt ne sont pas toujours les bienvenus.

Le contact s'est néanmoins établi à partir du moment où sont apparus des problèmes de santé que les jeunes ont tendance à prendre au sérieux.

L'usinage à grande vitesse entraîne une nébulisation du liquide de coupe, mais le brouillard ainsi généré est censé rester à l'intérieur des machines. En réalité, celle-ci ne sont pas étanches. Non seulement elles sont ouvertes pour les interventions, mais elles sont alimentées par pont roulant grâce à une ouverture à leur sommet. Malgré de nombreux essais, une réelle étanchéité n'a pas pu être réalisée. D'autre part, l'atelier n'avait pas été prévu pour cette activité et ne comportait pas d'aspiration en toiture. L'utilisation de soufflettes lors des interventions contribue aussi à la pollution. Enfin, les centres d'usinage sont implantés en lignes très serrées, ce qui réduit la circulation de l'air dans certaines

zones. La pollution peut être mise en évidence par la présence de dépôts d'huile sur certaines surfaces de l'atelier.

Les huiles utilisées sont des huiles solubles constituées par une base d'eau à laquelle est ajouté 5 à 6 % de produit actif comportant en général un lubrifiant minéral ou synthétique, mais aussi des molécules destinées à éviter l'oxydation et la prolifération de micro-organismes. Dans l'atelier, afin d'obtenir un état de surface impeccable, le fluide de coupe est utilisé à une concentration beaucoup plus élevée (12 à 13 %)⁴⁴.

Le problème a été pris en charge par le syndicat et ce travail a été apprécié par les ouvriers du secteur qui se sont montrés préoccupés par les problèmes de santé. Une première enquête a montré que beaucoup de salariés se plaignaient de troubles respiratoires, cutanés oculaires. Le problème des brouillards d'huile a été dénoncé et a conduit à un débrayage en 2002. Des aspirations en toiture ont alors été installées, mais elles n'ont pas réglé totalement le problème. Parallèlement, les militants en charge du dossier se sont formés sur les problèmes liés aux huiles de coupe. Contact a été pris avec le service de prévention de la Cram et l'inspection du travail ; les fiches de sécurité et les résultats d'analyse ont été récupérés. Le problème a resurgi en 2008 lorsqu'un salarié a été déclaré en maladie professionnelle pour une alvéolite allergique extrinsèque d'origine professionnelle liée au liquide de coupe (allergie pulmonaire due au contact avec des micro-organismes qui se seraient développés dans l'huile).

Une enquête santé est menée par le syndicat. Elle semble révéler la persistance de symptômes (toux fréquente, maux de gorge, gêne respiratoire, problèmes de peau) surtout chez les ouvriers de la partie usinage (il y a une partie montage dans le même atelier), chez ceux qui travaillent depuis plus de six mois dans un secteur et plutôt chez les non-fumeurs.

Les militants syndicaux soulignent aussi que la concentration en substances actives dans le fluide n'est pas constante, mais varie avec l'usure de celui-ci et en fonction des rechargements.

Un tract sur le formaldéhyde (biocide utilisé dans les fluides de coupe) a été très apprécié.

L'intervention se déroule néanmoins dans un contexte de relations difficiles avec le service médical. Il existe une rotation importante des médecins comme des infirmières. Le service médical serait complice des mesures mises en place par la Direction pour gérer les accidentés du travail et le syndicat poserait le problème de l'agrément de ce service par le ministère du Travail.

Sur la base des dosages commandités par la Direction, il est affirmé que les concentrations dans l'air sont « *10 fois, 100 fois en dessous des VLE-VME* ».

⁴⁴ Les problèmes de santé liés à l'exposition aux fluides de coupe sont des phénomènes d'irritation et d'allergie liées aux additifs ou à la prolifération de micro-organismes et, à long terme, les cancers. L'utilisation des lubrifiants synthétiques n'élimine pas le risque de cancer : par exemple, lorsque l'utilisation d'une eau contenant des nitrates permet la formation de nitrosamines cancérigènes.

En mai 2008, les militants syndicaux au CHSCT demandent un dépistage systématique chez les salariés potentiellement exposés. La Direction refuse le dépistage et réunit les salariés pour expliquer qu'il n'y a aucun risque. En octobre, un salarié prend l'initiative de faire lui-même une analyse. Le laboratoire confirme l'existence d'anticorps classiquement présents en cas d'alvéolite allergique extrinsèque. Le médecin du travail explique que les anticorps montrent que le salarié a été exposé antérieurement, mais qu'il n'est pas malade et que la contamination myco-bactérienne du fluide de coupe a été éradiquée. Les représentants Cgt au CHSCT reviennent à la charge en réclamant un dépistage et une réunion extraordinaire.

Les militants syndicaux mobilisés sur cette question ont du mal à obtenir les données techniques nécessaires à leur intervention. Leur analyse met cependant en exergue une série de problèmes. La fréquence des interventions dans les machines est plus grande que prévu du fait de l'existence de problèmes techniques non anticipés : par exemple, effectuer plus fréquemment un nettoyage des amas de copeaux pour éviter des casses de machines. La consigne prévoit de laisser la machine à l'arrêt dix minutes afin que le brouillard d'huile puisse se déposer. En pratique, les conducteurs interviennent plus rapidement. Les militants considèrent qu'ils « *n'osent* » que rarement respecter la consigne. Enfin, il existe un doute sur l'efficacité des masques respiratoires mis à disposition en cas de besoin.

Sur la base de l'ensemble de ce travail, les perspectives que se fixent les militants du secteur sont les suivantes :

- « *améliorer l'aspiration à la source et la ventilation de l'atelier ;*
- *étanchéité des machines, entretien des ventilations ;*
- *diminution des concentrations en produits ;*
- *prise en compte de la santé dans les interventions ;*
- *reconnaissance de l'exposition anormale des salariés. »*

A partir de cet état de l'action, deux propositions sont faites pour poursuivre.

Le problème est posé de façon très technique. Or, la Direction a réagi en changeant de fluide de coupe. Pour elle, le problème consistait à trouver un équilibre entre l'exigence de lutte contre les contaminations par l'ajout de produits biocides (formaldéhyde) et la nécessité d'éviter les phénomènes irritatifs liés à ces mêmes produits. Or, le fluide utilisé actuellement serait un produit nouveau qui ne libérerait du formol qu'en cas de contact avec les bactéries, et donc qu'en cas de nécessité. Dans ces conditions, la complexité technique du dossier monte d'un cran, mais l'absence de confiance dans le service médical comme dans les résultats de mesures produits par la Direction oblige les militants syndicaux à poursuivre et à se focaliser sur des questions techniques. Ils sont amenés à prendre en charge des dimensions d'enquête qui relèveraient normalement du service de santé au travail...

Dans le cadre de la recherche-action, il est donc proposé deux directions :

- la documentation technique (fiches de données de sécurité, résultats de dosages, etc.) peut être transmise aux animateurs avec charge pour eux de l'examiner et de solliciter les compétences nécessaires ;
- parallèlement, il importe de revenir sur la problématique de la recherche-action qui n'est pas centrée sur les problèmes d'hygiène et sécurité, mais sur la prise en charge des risques psychosociaux.

Il est donc proposé de poursuivre en liant les inquiétudes manifestées par les salariés sur les questions de santé, à partir de ce problème d'exposition aux huiles, et la question du rapport subjectif au travail qui constitue aussi un problème pour l'action syndicale (individualisation et mise en concurrence).

Cette orientation est réaffirmée par mail par les animateurs au cours de l'intersession :

« Bonjour C.

Comme le cinquième séminaire n'a pas pu se tenir, je ne sais pas où tu en es. Je t'adresse cependant quelques éléments qui permettent de continuer à discuter.

L'analyse que tu nous as présentée la dernière fois était très riche. Elle permet bien de repérer ce qu'il faudrait ajouter pour pouvoir boucler.

Tu nous as bien expliqué les particularités de ce secteur d'usinage. Un recrutement de jeunes mis en concurrence sur les possibilités de carrière et peu accessibles au discours syndical. Avec néanmoins une entrée possible : le souci de la santé. Vous avez donc développé un travail sur la question de l'exposition aux fluides de coupe et cela vous a permis d'établir un meilleur contact avec les salariés. Vos interventions ont été appréciées.

L'analyse que tu as développée relève de l'approche toxicologique et de l'hygiène industrielle. L'ensemble de ton enquête pose le problème de façon convaincante, mais on ne peut pas dire que ce soit lié d'une façon ou d'une autre à la recherche-action dans laquelle nous sommes engagés ensemble. C'était un travail que tu avais démarré auparavant et que tu poursuis avec talent et détermination.

Cependant, c'est probablement maintenant que se pose le problème de la valorisation de l'engagement dans le séminaire. Même s'il reste des éléments à préciser, tu as bien montré les failles majeures du système technique (non étanchéité machines, problèmes d'aspiration). Ces failles sont responsables de l'exposition générale. Cependant, en matière d'exposition professionnelle, la question se pose toujours sous deux aspects : il y a les expositions les plus fréquentes qui sont en général relativement basses et qui correspondent

au fonctionnement stabilisé, et puis, il y a des expositions plus rares, mais qui peuvent être très élevées, et qui correspondent aux interventions pour incidents, pour maintenance, pour changement de fabrication, etc. C'est un phénomène général. Tu te souviens ? Je t'avais montré : quand on fait la courbe de la distribution de fréquence des mesures d'exposition à un toxique dans un atelier, on n'obtient pas une courbe de gauss, on obtient une courbe d'allure log-normale, c'est-à-dire une courbe dissymétrique avec, à gauche, une fréquence importante de mesures de concentration modérées, et puis une courbe qui s'aplatit et qui part loin vers la droite témoignant d'expositions, certes peu fréquentes, mais néanmoins inquiétantes parce qu'élevées ou très élevées. Cela a des conséquences en matière de prévention.

Au vu du tableau que tu nous as dressé, il apparaît que les problèmes d'exposition générale tiennent à des défauts de conception qu'il ne sera pas facile de corriger. C'est donc une bataille à long terme. Mais, cela devrait justement inciter à mieux maîtriser, sans attendre, la question des pics d'exposition. Et c'est là que l'on peut boucler avec la recherche-action, parce qu'il faut prendre la question du côté du travail. Cela suppose une analyse des situations d'intervention sur les machines (soit observation, soit recueil et analyse d'incidents par entretien). Dans cette direction, il ne suffit pas de repérer la fréquence des interventions dans les machines, il faut analyser ce qui impose d'intervenir dans de mauvaises conditions. Cela peut déboucher sur des mesures visant à diminuer les incidents et les interventions en mode dégradé, mais cela boucle aussi avec le problème général de la mise en concurrence de ces jeunes. En effet, s'il y a concurrence, il est probable qu'elle ne porte pas sur le fonctionnement des machines en situation stable, mais sur les capacités d'intervention en situation critique. La concurrence peut donc contribuer aux expositions, par exemple, en conduisant les salariés à intervenir sur la machine sans attendre que le brouillard d'huile se soit déposé. Donc, s'intéresser aux modes d'intervention sur les machines est une exigence du point de vue de l'analyse toxicologique, mais c'est aussi un moyen d'avancer sur ce qui constitue votre problème de fond – le formatage de ces jeunes par les promesses de la Direction. Ils sont sensibles aux problèmes de santé, et l'exigence de santé implique de mettre des limites à la concurrence.

Leur renvoyer une analyse qui situe les deux niveaux du problème (problème de conception technique de l'installation, et les problèmes de modalités d'intervention sur les machines) devrait permettre d'ouvrir un espace de discussions intéressant.

Si tu as des questions ou des difficultés, n'hésite pas à reprendre contact.

Amicalement. »

La discussion peut apparaître très technique, en particulier la notation sur la forme de la distribution de fréquence des dosages toxiques. Mais le militant en question était un technicien disposant d'un bagage technique et scientifique. C'est par exemple un des seuls à nous avoir fourni des graphiques traduisant la distribution des âges et des anciennetés dans le secteur. En revanche, il est de ceux qui ont eu du mal à passer de la position de défense des salariés dans un débat politico-technique face à la Direction, à l'objectif d'accrocher un débat permettant aux conducteurs des centres d'usinage d'exprimer et de confronter leurs difficultés et leurs attentes au travail. Il fait partie des militants qui intervenaient seuls et sans soutien particulier de leur syndicat. En général, les participants à la recherche-action qui se trouvaient dans cette position n'ont pas réussi à mener le travail à son terme. D'une façon assez générale, les militants ont aussi souvent du mal à réorienter leurs investigations lorsqu'ils se sont engagés dans une direction qui leur a déjà demandé beaucoup d'efforts. Ni ses compétences techniques, ni ses capacités d'analyse et d'exposition, ni nos conseils ne lui ont permis de franchir ces obstacles.

12. Rueil. Chantier Filières secrétaire

La participation à la recherche-action a lieu sur un arrière-fond de travail syndical antérieur sur les risques psychosociaux avec une « fiche » sur le sujet. Le déménagement des équipes de Rueil vers Guyancourt est prévu pour 2012. L'une des sources de préoccupation est les passages à l'infirmerie pour « *pétage de plombs* ». Le militant fait le choix de travailler sur la filière secrétaires. Il commence par un entretien avec une assistante qui gérait les congés pour le service. Maintenant, l'activité DRH locale est supprimée : les salariés doivent utiliser le logiciel Déclic et des courriels avec la DRH centralisée. L'assistante a perdu la fonction de renseigner les gens sur leurs droits. Les procédures changent tout le temps et elle n'a pas l'information. Elle se fait traiter d'incompétente. Concernant les missions aussi, toute une partie lui échappe. Elle ne sait plus dire où sont les gens. Il lui reste heureusement l'organisation des rendez-vous avec Nissan. Elle a le sentiment d'avoir perdu la plupart des relations avec les membres du service et d'avoir perdu toute reconnaissance de son travail : « *On ne dit pas merci à une chaise.* »

Le travail est poursuivi avec une assistante aux achats : elle exprime la contradiction entre une fonction de « juge » (choix du fournisseur en phase projet) et d'avocat (en vie série). Elle n'a pas de connaissance de la façon dont ont été déterminés les prix objectifs qu'il faut négocier. Elle exprime la difficulté de devoir faire abstraction des conséquences sociales chez le fournisseur.

Evoquant le fait qu'elles ont trop de travail, d'autres secrétaires, sollicitées, refusent l'entretien. Le chantier en sera limité.

13. Flins. Chantier IFA. Un site de fabrication avec de grosses incertitudes sur l'avenir

Un militant isolé, qui souhaite travailler sur les *strike zones* (zones de préparation en bord des lignes), non soutenu par le syndicat qui s'inquiète des TMS et du stress en général. Il décide de travailler sur une UET en tôlerie, avec une baisse des effectifs très supérieure à

la baisse des cadences, et la mise en place de l'IFA (chasse à tout ce qui n'est pas fluide)⁴⁵. 2 à 3 postes sont tenus par personne, avec une forte augmentation de l'engagement.

Un questionnaire est passé auprès de 20 personnes. Les résultats soulignent la forte charge mentale, liée notamment aux nombreuses références. Les salariés ont le sentiment de toujours courir, d'être en permanence en retard par rapport au rythme des machines. Douleurs au dos et aux épaules sont fréquentes. Les salariés attendent avec impatience les pannes pour que l'amont de leur poste se vide et qu'ils puissent souffler. On note une augmentation des passages à l'infirmerie et des accidents. Mais la déclaration d'un accident est un « acte de résistance ouvert ». Le militant arrête sa participation à la recherche-action⁴⁶.

14. Chantiers du site de Cléon

Cléon maintenance

On constate plus en plus de tensions à la maintenance électromécanique, des arrêts, des dépressions. La tendance est à la diminution de la maintenance préventive.

Le militant conduit un entretien avec un électromécanicien intervenant sur les machines-outils et robots d'usinage. Le chef d'unité est loin du terrain. Il n'y a plus d'agent technique pour gérer les plannings d'intervention. Donc, l'électromécanicien doit gérer les priorités, parmi plusieurs pannes simultanées, avec de nombreuses sollicitations téléphoniques par les responsables de production. Les arrêts longs (chômage) dégradent les installations. Les organes de rechange sont de plus en plus difficiles à obtenir. On note des prises de risque par rapport à la sécurité, pour intervenir vite. L'électromécanicien se fait souvent réprimander car tout ne peut pas être fait immédiatement. « *Tout le monde ment. Il y a une activité de maquillage.* » Le salarié souligne des conséquences sur l'énerverment et la vie familiale.

Ensuite, est conduite une interview du chef d'unité (CU) maintenance BV (boîtes de vitesse), qui est proche du terrain et participe au besoin aux dépannages. Le respect des procédures administratives n'est pas vivable. Il faut fonctionner au relationnel. Il faut savoir dire non. Le CU doit rester serein pour ne pas communiquer son stress. Mais ça change tout le temps : nombreux ordres et contrordres. Le formalisme croît sans arrêt : « *Il faut mettre une étiquette sur un balai pour dire que c'est un balai.* »

Le militant interrompt sa participation à la recherche-action⁴⁷.

⁴⁵ IFA : *Integrated Factory Automation*. En français : intégration de l'automatisme dans l'entreprise. Projet qui vise à repenser les flux et les modes d'approvisionnement de pièces, en intégrant sur la chaîne de nouveaux automatismes, dans la perspective de « supprimer la non valeur ajoutée ».

⁴⁶ Voir *infra*, partie sur les difficultés de la recherche-action et leurs enseignements.

⁴⁷ Voir *infra*, partie sur les difficultés de la recherche-action et leurs enseignements.

Cléon assemblage moteur

Le militant fait état d'une forte souffrance à la chaîne d'assemblage. Il existe à la fois des pressions à la qualité et au temps (des sabliers de couleur sur chaque poste identifient les retards et leur fréquence et fournit les données au chef d'unité). On note une diminution des pauses. De nombreux TMS des poignets et coudes sont constatés. Les altercations et sanctions sont fréquentes. Faisant allusion à son arrivée sur la chaîne, il y a de nombreuses années, avec l'idée que ce qui était vrai alors l'est *a fortiori* aujourd'hui, le militant évoque la difficile adaptation aux cadences : « *Au début, il y a un ressort qui doit casser, il faut que quelque chose casse dans la tête sinon tu te sauves, il faut accepter que tu dois te soumettre : c'est comme le débouillage d'un cheval.* »

Le militant pense observer un poste d'assemblage avec un temps de cycle de 48/100^e de minute. Il est très difficile de parler au salarié sans le déconcentrer.

A partir de l'automne 2008, suite à la crise, ont lieu des réorganisations de la production, avec modification des postes. Les équipes de nuit sont supprimées. Des usineurs viennent travailler à l'assemblage. Il y a de fortes tensions entre les personnes.

Le militant évoque le projet d'interviewer des salariés de l'assemblage en dehors du travail, puis arrête sa participation à la recherche-action⁴⁸.

Tableau de synthèse des chantiers			
Chantier	Secteur	Thème	Avancement des chantiers et Actions syndicales suite aux chantiers
Usine : Fabrication voiture	Qualité	Le travail des techniciens qualité fournisseurs et des responsables qualité pour les produits Renault, pris dans des contradictions dans leur pratique entre qualité (dont ils sont les garants) et production	Chantier mené à bout : → <i>Elaboration d'un tract présentant les résultats ;</i> → <i>Quelques mois plus tard, dans un autre secteur, la discussion sur le travail avec les salariés s'est traduite par une mobilisation et une victoire.</i>
	Fonderie	Le thème choisi porte sur une nouvelle organisation des moyens de fusion à la fonderie (<i>fusion sous capacitaire, salariés obligés de ruser, de mobiliser leur intelligence</i>)	Chantier mené à bout : <i>La mise en œuvre de ce chantier a suscité des réactions de la part d'autres organisations syndicales et de</i>

⁴⁸ Voir *infra*, partie sur les difficultés de la recherche-action et leurs enseignements.

	Tôlerie	<p><i>et de prendre des risques</i>) et le militant a travaillé sur la charge de travail en fonderie</p> <p>La polyvalence des opérateurs sur une ligne de soudure et répercussions du chômage partiel (<i>gestion des contraintes réelles non reconnue, conséquences sur la santé</i>)</p>	<p><i>la Direction lors d'un CHSCT, spécifiant l'obligation que ce genre d'enquête soit réaliser dans le cadre du CHSCT. Une lettre de la Direction a ensuite était diffusée faisant état de ce travail.</i></p> <p>Chantier mené à bout : → <i>Elaboration d'un tract présentant les résultats ;</i> → <i>Elaboration d'une lettre adressée à chaque salarié ayant répondu à un questionnaire des militants ;</i> → <i>Les résultats utilisés en CHSCT qui confèrent aux militants une autre écoute.</i></p>
Usine : Fabrication voiture	Tôlerie	<p>Une enquête sur la mise en place d'un projet IFA (suppression de tout ce qui est considéré gêner la fluidité de la production, d'un point de vue managérial) dans un secteur concerné par des TMS et un stress général</p>	<p>Arrêt de la participation : <i>Site avec de grosses incertitudes sur l'avenir. La survenue de la crise est venue perturber la mobilisation des militants quant à la recherche-action.</i></p>
Usine : Fabrication voiture	Peinture Tôlerie (<i>ferrage</i>) Emboutissage (<i>presse</i>) Montage	<p>Dans un contexte d'intensification du travail, de flexibilisation du travail, d'augmentation du stress des salariés, des TMS et des suicides, l'objet des chantiers est de montrer les incohérences de l'organisation du travail : intensifier le travail modifie qualitativement le travail</p>	<p>Chantiers menés à bout : → <i>Mobilisation collective des salariés sous l'impulsion des militants. Cette mobilisation s'est déroulée sous différentes formes et s'est soldée par des victoires :</i> - <i>Grève ;</i> - <i>Les salariés qui participent au contrôle du rythme du tapis avec des chronomètres ;</i> - <i>Les salariés d'une ligne qui se mobilisent en collaboration avec les militants pour utiliser un outil d'aide à la manutention non utilisée habituellement pour en démontrer inadaptabilités à la réalité du travail.</i></p>

Usine : Mécanique	Maintenance électro-mécanique	Le stress des électromécaniciens dans un contexte de diminution de la maintenance préventive	Arrêt de la participation : <i>la survenue de la crise est venue perturber la mobilisation des militants quant à la recherche-action</i>
Usine : Mécanique	Assemblage moteurs	Stress et TMS des salariés de l'assemblage dans un contexte de réorganisations de la production et de modifications de postes	Arrêt de la participation : <i>la survenue de la crise est venue perturber le déroulement du chantier : un accès aux salariés plus difficile avec des contraintes de rythme renforcées qui rendent les échanges au poste impossible. En outre, sur la ligne choisie, de fortes tensions entre les personnes renforcent les difficultés de réalisation du chantier</i>
Ingénierie moteur	Filières secrétaires	Une enquête sur la souffrance des secrétaires à partir de deux entretiens : un avec une assistante RH et un autre avec une assistante aux achats	Chantier mené à bout, mais les actions restent à élaborer.
Plateforme logistique internationale	Tentatives de chantiers dans divers secteurs	Plusieurs projets de chantiers ont été abandonnés dans un contexte de réorganisations permanentes : <ol style="list-style-type: none"> 1- Travail sur les activités de conditionnement 2- Suivre une démarche Kaizen, finalement non mise en place 3- L'entretien des engins de manutention dont la maintenance est sous-traitée 4- Le secteur des douanes qui finalement est réorganisé 	Pas de chantier mené à bout : <i>Les militants ont suivi la recherche-action jusqu'au bout, avec un réel intérêt, mais n'ont pas réussi à surmonter les difficultés pour mettre en place un chantier en raison d'un contexte organisationnel en perpétuel changement, d'un contexte social lourd avec des craintes de fermeture de l'établissement. Les militants font état d'un sentiment que l'établissement est utilisé comme laboratoire social à l'envers.</i>

Garage / concession	Atelier carrosserie, peinture	Analyse du travail des carrossiers et des peintres pour montrer la manière dont ils parviennent à tenir des objectifs de production et de qualité dans un atelier très vétuste avec peu de moyens de travail. Craintes des salariés que cette activité ne soit sous-traitée face à une Direction qui ne veut pas investir dans la rénovation	Chantier non mené à bout : <i>Les militants ont participé à la recherche-action jusqu'au bout, mais ont mis en avant des difficultés pour mettre en œuvre le chantier en raison notamment de peu de moyen syndical en termes de temps et de disponibilités, de pressions hiérarchiques ressenties lors des observations et des discussions avec les salariés au poste de travail.</i>
Plateforme logistique pièces de rechange et accessoires	Zone de picking manuel des petites pièces	TMS du personnel travaillant dans ce service	Chantier non mené à bout : <i>Le chantier n'est pas achevé dans le cadre temporel de la recherche-action en raison notamment d'une entrée plus tardive dans la recherche. Un travail d'observation a été mené à bout, restant à réaliser des entretiens avec des travailleurs. Ce projet (du militant) de discussion avec les travailleurs fut plus difficile à mettre en place compte tenu notamment de la mobilité des salariés d'un secteur à l'autre et de craintes de représailles de la part des salariés si on les voit dialoguer avec un militant. La recherche-action s'est achevée sur ces difficultés avec une volonté du militant d'essayer de les dépasser.</i>
Techno-centre	Les activités tertiaires	Le thème choisi porte sur un projet initié par la Direction de réaménagement des bureaux en Open Space et bureaux partagés, afin d'optimiser l'espace et de développer le télétravail.	Chantier mené à bout, mais les actions restent à élaborer.

Garage / concession	Service commercial des véhicules neufs et d'occasions	Une enquête sur le travail administratif des secrétaires des commerciaux : ce personnel est exclusivement féminin et se plaint de stress, de pression hiérarchique et de TMS.	Chantier mené à bout, mais les actions restent à élaborer.
Garage/ Concession	Mécanique, carrosserie et peinture	Le thème de travail choisi est la pression à la productivité. L'objet du chantier est d'aborder cette question à partir du travail d'un mécanicien et d'un carrossier-préparateur-peintre (enquêtes et observations).	Chantier mené à bout, mais les actions restent à élaborer.
Usine : Fabrication voiture	Atelier d'usinage	Enquête sur les problèmes de santé et plus précisément sur des problèmes toxiques dus à la présence de brouillards d'huile dans l'usinage	Arrêt de la participation : <i>Une première piste du chantier sur les inquiétudes manifestées par les salariés sur les questions de santé, à partir de ce problème d'exposition aux huiles a été mené à bien, mais la seconde piste (plus en lien avec la thématique de la recherche-action sur les RPS) qui est celle du rapport subjectif au travail et qui constitue aussi un problème pour l'action syndicale (individualisation et mise en concurrence) n'a pas été investie par le militant.</i>

IV. RESULTATS ET LECONS DE LA RECHERCHE-ACTION

I. EFFETS PRODUITS PAR LA RECHERCHE-ACTION SUR LA RELATION SALARIES-MILITANTS

On a vu dans les fiches précédentes que tous les militants ne sont pas parvenus à mener leur chantier jusqu'au bout, compte tenu des conditions rencontrées dans l'entreprise. Dans ce chapitre, nous essaierons de tirer quelques enseignements transversaux de ceux des chantiers qui ont abouti.

1. Un intérêt des salariés

La forme d'attention pour le travail des salariés manifestée par les militants de la recherche-action auprès de ceux de leur « chantier » a souvent suscité en retour un fort intérêt de la part de ces derniers. Une certaine surprise, aussi, parfois, de voir la Cgt s'intéresser de cette façon aux « détails » du travail. Les interviews conduites dans l'entreprise ou à l'extérieur ont souvent duré bien plus que prévu. Les questionnaires ont fait l'objet d'un taux de réponse important.

2. Des constats transversaux

A travers les chantiers conduits dans des secteurs très différents de l'entreprise, une vision du travail s'est peu à peu dégagée non seulement de chaque chantier, mais aussi de la confrontation de ceux-ci. On pourrait la résumer ainsi :

- les salariés sont confrontés à de fortes pressions en termes de productivité, aggravées dans beaucoup de cas par les mesures prises en réponse à la crise ;
- mais les moyens fournis et les procédures de travail prescrites ne suffisent pas pour qu'une production de qualité soit atteinte : des écarts, des incidents, des imprévus apparaissent ;
- les salariés tentent d'assurer une production de qualité malgré ces variations, en les anticipant et en les compensant ;
- dans certains cas, ils y parviennent, souvent au prix d'un coût élevé pour eux. Dans d'autres cas, les difficultés qu'ils rencontrent se traduisent par des retards, de la non qualité, des rebuts, qui sont également coûteux pour les salariés.

Toutes les analyses conduites mettent en évidence à la fois cette tentative des salariés de « faire un travail de qualité » et les difficultés auxquelles ils se heurtent du fait de l'organisation du travail.

3. Un décalage du regard sur les difficultés des salariés...

Quand les militants écoutent les salariés parler ainsi de leur travail, quand ils les interrogent pour mieux comprendre, les salariés n'apparaissent pas comme des victimes passives de l'organisation du travail. Ce sont au contraire des acteurs de la production industrielle, qui par leur compétence et leurs tentatives apportent une plus-value essentielle,

quoique rarement reconnue. L'intelligence et la résistance que les salariés déploient face à l'organisation, à la standardisation, suggèrent une autre description que celle du salarié écrasé et soumis.

4. ...qui favorise la discussion avec et entre les salariés

Cette description du travail permet aussi une tout autre discussion entre les salariés : la richesse de la compréhension du travail construite par le militant avec le salarié renforce les possibilités d'échanges avec les collègues, ce qui à son tour enrichit la description.

La compréhension du travail favorise l'établissement de liens entre le niveau « micro » de la situation de travail, et le niveau « macro » de l'organisation et de la stratégie de l'entreprise. Cette mise en lien est facilitée au sein de la recherche-action par la rencontre de chantiers de secteurs différents : par exemple, les difficultés rencontrées par les magasins des succursales pour s'approvisionner en pièces doivent être mises en relation avec les difficultés rencontrées par les salariés du magasin central. De la même façon, les atteintes à la santé ne sont plus un problème isolé, déconnecté du fonctionnement général de l'entreprise : c'est dans les difficultés de l'activité que se génèrent à la fois les problèmes de production et ceux de santé. La mise en lien des uns et des autres est essentielle pour ramener la question de la santé au cœur de la réflexion sur le fonctionnement de l'entreprise.

5. ...l'élaboration de nouvelles revendications

Dans plusieurs chantiers, la compréhension du travail élaborée par les militants et les salariés a permis de déboucher sur des revendications « gagnables », y compris dans le domaine de l'emploi. Des suppressions de postes, des augmentations de cadences ont été évitées par des mobilisations des salariés centrées sur la question du travail et du métier.

De même, cette approche du travail a, dans plusieurs cas, conduit à modifier le regard que les militants portaient sur les concepteurs, l'encadrement, la maîtrise. Plusieurs chantiers ont permis de mieux comprendre les contraintes qui pèsent aussi sur ces derniers, et les tentatives que certains d'entre eux font aussi pour « bien faire » leur travail.

6. ...et des pratiques de négociation

Lorsque les militants interviennent en CHSCT sur la base des analyses réalisées, ils ont le sentiment d'une autorité nouvelle : la Direction de l'entreprise ne peut pas balayer des descriptions précises et des revendications formulées avec les mots des salariés du secteur, comme elle balayait auparavant des revendications moins instruites et peut-être moins pertinentes.

7. La recherche-action contribue à mettre au jour des initiatives des salariés

Les effets de la recherche-action ne se limitent d'ailleurs pas aux chantiers étudiés. Lorsque ses résultats ont été présentés dans les syndicats, à plusieurs endroits, des

syndiqués ont réagi en faisant connaître des initiatives de salariés de leur secteur pour tenter de résister à la dégradation de l'organisation de la production.

Dans la plupart des chantiers conduits, la démarche d'analyse proposée a été menée au bout sur un ou plusieurs postes de travail. L'enjeu de la recherche-action était aussi qu'à partir de ces premiers exemples « pilotes », l'approche du travail proposée gagne plus largement la pratique du syndicat et contribue à modifier la relation de celui-ci avec les salariés. L'atteinte de ce deuxième niveau d'objectifs est plus contrastée et va maintenant être discutée.

II. RECEPTION PAR LES ORGANISATIONS SYNDICALES DE LA RECHERCHE-ACTION

1. Au niveau des syndicats Cgt Renault

Structurellement, chaque syndicat Cgt Renault est syndicalement indépendant. Chacun a son propre fonctionnement, issu de sa propre histoire. D'un établissement à l'autre, les pratiques syndicales, et les réponses des directions locales, sont différentes.

Le rôle de la coordination Cgt Renault a toujours été de coordonner et d'animer une activité Cgt cohérente au niveau du groupe Renault, tant du point de vue de l'activité syndicale proprement dite que du point de vue de ses interventions au sein des institutions représentatives (comité central d'établissement, comité de groupe Renault, délégué syndical central...).

Mais, nous l'avons vu précédemment, le groupe Renault a profondément évolué, ce qui a bien entendu impacté le fonctionnement des syndicats Cgt Renault. Les rapports entre les syndicats Cgt se sont distendus au fil des ans en limitant les échanges au niveau des directions syndicales. Dans ce contexte, les discussions portent souvent sur des questions générales. Les militants ne se connaissent pas ou très peu. Ils viennent d'horizons divers de par leur qualification (y compris en secteur de production) et leur expérience professionnelle (précarité, CDD...). Les questions générationnelles sont aussi posées au sein des syndicats.

Or, un des premiers intérêts de la recherche-action, que les militants y ayant participé ont mis en avant, a porté sur les rencontres avec divers militants d'autres établissements. Prendre le temps d'échanger sur des situations concrètes, exprimer les difficultés rencontrées pour améliorer la situation des salariés a sans aucun doute permis aux participants de mesurer les liens indispensables qu'il faut construire avec eux à partir de leur travail.

Réunis le 21 juin 2010 (avec une partie de l'équipe d'animation de la recherche-action) au siège de la coordination Cgt Renault, les militants ayant participé à la recherche-action ont très largement souligné l'intérêt qu'il y avait à poursuivre les échanges entre eux, à maintenir les liens, à les développer avec d'autres et à poursuivre le travail engagé. La coordination s'est attelée à la réflexion sur cette question.

En outre, bien que tous ne l'ont pas perçu ou ne l'exprimeraient pas de la même manière, plus les militants dialoguent sur le vécu des salariés et les difficultés du syndicat, plus ils participent à penser ou repenser leur pratique syndicale pour construire un rapport de force plus favorable aux salariés.

Le travail de formulation/présentation (sous forme de diaporama) a d'abord généré des réticences pour les militants qui ne connaissaient pas l'outil informatique ou qui n'avaient jamais été sollicités pour ce type de travail. Mais globalement, la méthode a permis de mettre l'accent sur la compréhension qu'ont les autres salariés de ce que les militants disent avoir compris et au final, sur le nécessaire temps de réflexion collective avec les salariés avant l'intervention des élus dans les institutions représentatives du personnel.

Depuis la fin de la recherche-action, des militants ont choisi d'autres chantiers en utilisant la même méthode. C'est notamment le cas au Mans où le secrétaire général du syndicat a entamé ce travail avec des militants qui n'ont pas participé à la recherche-action. Un diaporama a été réalisé et présenté aux salariés concernés qui ont pu le commenter et formuler des propositions d'amélioration de leur travail.

À partir de ce travail et de sa diffusion, une demande de CHSCT extraordinaire a été acceptée par la CFDT⁴⁹ (ce qui constitue une démarche assez peu habituelle) sur la base des propositions d'élaboration des salariés.

Outre les difficultés générées par l'organisation du travail et les moyens limités des élus (abordés dans le chapitre *Évolution du groupe Renault*) il n'est pas facile pour les militants syndicaux d'aborder les salariés non syndiqués. Le sentiment de ne pas savoir quoi leur proposer pour améliorer les choses immédiatement, ne pas savoir quoi dire pour expliquer le besoin de mobilisation nécessaire à l'échelle du Groupe sont autant de facteurs qui peuvent pousser un militant à ne discuter qu'avec les salariés qu'il connaît.

Dans le cadre de la recherche-action, les militants ont été agréablement surpris de l'accueil des salariés dès qu'il s'est agi de discuter de leur travail et des difficultés qu'ils rencontrent. Les salariés sont intarissables à ce sujet, et beaucoup ont accepté de se réunir collectivement à la permanence syndicale ou ailleurs pour donner leur avis, corriger les éventuelles erreurs d'appréciation ou d'interprétation des militants sur leur travail, et formuler collectivement des propositions d'améliorations possibles.

De fait, à rebours des idées reçues, des militants ont découvert que les salariés développaient des formes de résistances individuelles pour faire un travail de qualité, malgré les obstacles grandissants. Ceux-ci ont compris que, contrairement aux apparences, les salariés s'opposent ainsi à la logique financière où le travail de qualité est méprisé.

La médiatisation du travail des participants sur les chantiers et les interventions qui ont suivi, notamment dans les CHSCT ou dans les CE, ont donné un poids important aux militants, contraignant les directions à répondre positivement aux revendications dont les effets ont pu se mesurer dans le quotidien des salariés.

Dans de nombreux cas, les salariés qui ont été sollicités dans le cadre de la recherche-action se sont syndiqués. Électoralement, la Cgt a progressé dans 5 établissements sur les 8 qui ont voté à fin juin 2010. Les 3 établissements où la Cgt a baissé en influence ne se sont pas investis dans la recherche-action.

À l'issue ou lors des présentations de la recherche-action, le comité de pilotage est chaque fois fortement questionné et sollicité pour aller à la rencontre d'autres structures, comme Airbus ou le collectif CHSCT de l'Île-de-France. À l'évidence, la recherche-action suscite de l'intérêt.

Chez Renault, la présentation n'a pas encore été faite dans tous les syndicats.

⁴⁹ Sans laquelle la Cgt n'est pas majoritaire.

À Guyancourt, les militants réunis le 19 mai 2010 ont fait part de leur intérêt et certains militants ont très vite fait le lien avec leur propre situation et les pratiques qu'ils ont eux-mêmes développées mais en dehors de leur syndicat. Ainsi, un ingénieur a-t-il expliqué le travail qu'il avait engagé avec ses collègues, depuis plusieurs mois, sur les méfaits de l'organisation du travail sur la recherche moteur et plus globalement, sur le fonctionnement de l'ingénierie Renault, travail formulé sous forme de diaporama (qu'il a présenté le 7 juillet à deux membres de l'équipe d'animation) réalisé collectivement avec les salariés du secteur concerné. Résumé très succinctement, on y trouve un état des lieux de l'évolution de l'organisation du travail couplé à un système de rémunération, de ses conséquences avec ce que cela comporte en terme de gaspillage, d'inefficacité, de surcoût en matière de recherche et développement... et la paralysie générée dans le domaine de l'innovation. Le document se termine par des propositions très concrètes et quantifiées.

Une même démarche, de la part d'un technicien d'une autre activité de cet établissement, a également été observée.

La présentation de la recherche-action aura donc conforté des militants à poursuivre leur propre pratique, mais cette fois dans le syndicat et non pas en dehors. Les questions du travail apparaissent donc comme la pierre angulaire de l'activité du syndicat.

Concernant plus directement la coordination Cgt Renault, les travaux de la recherche-action ont alimenté les interventions de la Cgt au niveau central. Si la Direction du groupe Renault a entamé une discussion autour des risques psychosociaux en 2009 suite au courrier envoyé à Carlos Ghosn pour l'informer de la mise en œuvre de la recherche-action⁵⁰, elle ne parvient pas à imposer ses vues.

Depuis le début des discussions (pouvant déboucher sur une négociation selon la Direction), la coordination Cgt s'est nourrie des chantiers pour construire son argumentation à partir du réel, du vécu des salariés, avec exemples à l'appui. Lors d'une réunion avec la Direction, le 21 juin 2010, la délégation Cgt a présenté un diaporama intitulé « Bilan, analyse et propositions de la coordination Cgt Renault ». A l'évidence, ni la Direction, ni les autres organisations syndicales ne s'attendaient à une telle présentation. Bien que la Direction ait largement sollicité les autres syndicats au cours de la séance pour les inviter à exprimer leur désaccord avec la Cgt, aucun d'entre eux ne l'a fait. À ce jour, les représentants de la Cgt n'ont toujours pas obtenu de réponse à l'ensemble des propositions qu'ils avaient alors formulées. La coordination Cgt a pris l'initiative de publier cette présentation sous la forme d'« *un bulletin du syndiqué* » distribué à l'ensemble des syndiqués Cgt Renault⁵¹.

⁵⁰ Voir annexes.

⁵¹ Voir annexes.



GROUPE RENAULT

119, rue du Point du Jour - 92109 BOULOGNE

☎ 01.76.84.14.33 / 01.76.84.14.34 - ☎ 01.76.84.14.35

www.cgt-renault.com - e.mail : usines@cgt-renault.com

Intranet : www.intra.renault.fr/cgt-central/index - e.mail : cgt.central@renault.com

Le 17/03/10

Souffrance au travail : ne pas rentrer dans la victimisation, mais s'attaquer au contenu du travail.

Aussi dramatiques soient-ils, les suicides des salariés font les unes des journaux le temps de l'émotion. Les journalistes sollicitent les syndicats parce qu'ils sont à la recherche de témoignages de salariés exprimant leur souffrance. Une sorte de voyeurisme qui fait vendre. Mais bien souvent, ils se désintéressent de ce qu'est LE TRAVAIL des salariés.

Tout comme l'économie, « *la souffrance* » est globalisée, généralisée « aux salariés victimes des politiques managériales soumises au dicta du libéralisme ».

Les victimes sont cataloguées comme « *des personnes fragiles incapables de supporter le système* ». Pour toute réponse, on voit fleurir N° Vert et permanence de psychologues dans les établissements, censés venir en aide individuellement aux plus faibles.

Les enquêtes type Technologia ou Stimulus sont présentées comme « *la référence scientifique* » de l'état de santé psychologique des salariés. Quant aux organisations syndicales, leur rôle se réduit à la comparaison de ces enquêtes année après année, afin de mesurer les effets des décisions de leur direction respective.

Les organisations syndicales ne seraient donc plus imbriquées dans le salariat, elle ne serait qu'interface entre direction et salariés. « **La victimisation** » ne crée pas la réflexion collective et l'action. Au contraire, elle enferme chacun dans des discours généraux qui n'offrent aucune perspective.

L'idée développée « *de tous souffrir parce que tous soumis au même système* », accroît l'idée « *qu'il faut changer le système avant de changer le quotidien des salariés* ».

C'est pourtant à partir du quotidien des salariés, de la capacité des militants CGT à comprendre ce qu'il est que nous susciterons leur réflexion collective et leur participation à l'action. Gagner sur des objectifs sur lesquels les salariés ont la main, génère confiance pour gagner sur d'autres objectifs plus ambitieux.

C'est par le travail que les salariés s'expriment. Nous avons donc besoin de comprendre ce qui se passe dans « *le travail des salariés* », ce qu'ils développent comme intelligence, savoir-faire et compétences... et des contraintes qu'ils rencontrent pour malgré tout faire un travail de qualité. La mise en lumière de ce qu'est « *le travail des salariés* » ne se fera pas sans l'investissement de tous les militants CGT pour aller à la rencontre des salariés en toute modestie, pour se faire expliquer ce qu'est leur travail.

Autrement dit, comprendre pour agir !

2. Au niveau de la Fédération des travailleurs de la métallurgie Cgt

Depuis plusieurs années, de nombreux militants de la Fédération de la métallurgie (FTM-Cgt) expriment leurs difficultés pour faire face à une organisation du travail qui se détériore. Ils ne savent pas comment arrêter ce qu'ils considèrent comme un « rouleau compresseur ».

Le collectif fédéral qui anime le secteur travail et santé s'est nourri au fur et à mesure des résultats de la recherche-action Renault. Depuis plusieurs années, il organise annuellement une assemblée générale des CHSCT et intervenants sur le travail (AG des CHSCT). Lors de l'AG des CHSCT 2009, les participants avaient été informés de la démarche mise en route. La session 2010 prévoyait, dans son ordre du jour, la restitution de la recherche-action menée avec la Cgt Renault. Dès l'annonce de l'ordre du jour, les inscriptions ont été massives, et au total, ce sont 330 personnes qui y ont participé, ce qui représente, à ce jour, la plus forte participation à cet événement annuel. La présentation de la recherche-action a constitué, selon de nombreux participants, la raison de leur participation.

Des représentants de la Confédération, mais également d'autres fédérations ou institutions extérieures étaient également présents. Suite à la présentation de la démarche et du résultat de la recherche-action, nombre de militants ont fait part de leur intérêt et ont sollicité les représentants syndicaux de l'équipe d'animation pour voir comment mettre en œuvre une démarche analogue dans leur propre entreprise. Si la totalité de la démarche présentée n'avait de toute évidence pas été saisie par l'ensemble des participants, tous avaient compris qu'il y avait quelque chose à chercher du côté de la réalité du travail comme activité.

Les participants de l'AG viennent chaque année de toute la France, cette « découverte » a donc eu un rayonnement national. Une restitution de cette AG a été diffusée par ailleurs à tous les militants Cgt de la métallurgie. *La Nouvelle Vie Ouvrière*, publication de la Cgt, en a également fait un compte rendu⁵².

Les effets plus précis, sur les pratiques syndicales, seront à évaluer sur la durée.

3. Au niveau de la Confédération Cgt

Au niveau confédéral, les effets de la recherche-action sont difficilement mesurables à court terme. Le fait que la recherche-action ait déjà été présentée en plusieurs lieux, revêt cependant déjà une dimension importante.

Ainsi les premiers enseignements de la recherche-action Renault ont été présentés lors d'une rencontre entre dirigeants confédéraux et chercheurs organisée à l'été 2009. Auparavant, cette présentation avait été faite à Jean-Christophe Le Duigou, membre de la Direction confédérale. Un an plus tard, lors d'une initiative similaire, un témoignage a été

⁵² On trouvera ces éléments de présentation parmi les annexes.

apporté par Jean-Michel Henri de l'établissement Renault du Mans, qui a participé à la recherche-action. En introduction, Daniel Prada, membre de la commission exécutive confédérale, a exprimé des réflexions convergentes :

« *Quelle est cette option [sur le travail] à choisir ?*

Deux démarches sont présentées :

- *l'une est celle d'un syndicalisme appelé à protéger les salariés perçus comme des victimes, qu'il convient de défendre ;*
- *l'autre est celle d'un syndicalisme qui n'est pas chargé d'apporter toutes les réponses à la place des salariés, mais qui va favoriser leurs capacités à agir sur le travail pour s'émanciper. »*

Il ajoutait :

« Partir de l'idée qu'un travailleur intervient toujours sur son travail et qu'il en est empêché par les prescriptions de la hiérarchie. Cette perspective consiste à considérer qu'un travailleur intervient en permanence sur le contenu de son travail, mais qu'il se trouve en butte aux assauts de la hiérarchie ou de tout principe prescripteur ou normatif qui viennent lui disputer les termes et l'étendue de son intervention. Tout travail est une intervention sur le travail ; dès lors qu'il y a intervention humaine dans le travail, il y a processus d'humanisation du travail. C'est en cela qu'il fut nommé « travail vivant » par opposition au travail mort, c'est-à-dire au travail d'hier cristallisé dans la machine ou, aujourd'hui, dans le logiciel. »

Par la suite, un débat a été organisé sur le thème « Renault, une intervention sur les situations de travail » au salon des CE et CHSCT de la Cgt des 21, 22 et 23 avril 2010. Les débatteurs étaient Jean-François Naton pour la Confédération Cgt, Fabien Gâche pour la Coordination Cgt Renault, Laurence Théry, qui avait mené une recherche-action analogue sur l'intensification du travail pour la CFDT et Hervé Lanouzière, directeur adjoint du travail à la Direction générale du travail (DGT).

Les enseignements de la recherche-action alimentent aujourd'hui les initiatives pour tendre à réduire les risques psychosociaux. Cela passe par des formations, des projets d'accord sur les RPS, des assemblées de militants sur ce thème. Signalons d'ailleurs que le 19 octobre 2010 était programmée une commission exécutive sur le travail, où Fabien Gâche était invité pour faire part de la recherche-action. En raison de la mobilisation sur les retraites, cette commission exécutive confédérale a été reportée. Une formation sur le travail est également en construction à destination des dirigeants syndicaux et des militants, inspirée en partie du travail de la recherche-action.

Cette large diffusion des enseignements de la recherche-action a notamment pour effet que régulièrement, les conseillers confédéraux en travail-santé sont contactés par des responsables syndicaux pour discuter de l'éventualité d'engager la même démarche dans leur entreprise ou secteur.

4. La diffusion auprès d'autres organisations syndicales

Cette valorisation s'est faite aussi auprès d'autres organisations syndicales. L'institut de recherche de la FSU a organisé deux forums sur le travail, où un débat autour de l'organisation de recherche-action a chaque fois été organisé en présence de responsables syndicaux de la FSU, Solidaires, la CFDT et la Cgt :

- les 22 et 23 janvier 2008 sur le thème « Le travail au centre de Renault Guyancourt » : la recherche-action présentée à cette occasion, était celle menée par la CFDT sur l'intensification du travail ;
- les 4 et 5 février 2009 sur le thème: « Travail invivable et capacités de transformation. Responsabilités syndicales et de la recherche » où la recherche-action menée avec la Cgt du groupe Renault a été présentée et discutée.

III. DIFFICULTES DE LA RECHERCHE-ACTION ET LEURS ENSEIGNEMENTS

Dans la recherche-action, le repérage et l'analyse des difficultés importent au moins autant que l'énoncé des résultats positifs. Si nous parlons ici de recherche, c'est parce que nous nous sommes avancés, ensemble, sur quelque chose que nous n'avions encore jamais fait, donc que nous ne maîtrisons pas pleinement. Il importe d'en tirer les leçons dans l'éventualité où d'autres souhaiteraient poursuivre sur la voie que nous avons tenté de dégager.

Parmi les difficultés que nous avons rencontrées, certaines sont spécifiques, elles tiennent au contexte social particulièrement défavorable dans lequel s'est déroulée l'expérience. Il nous faut cependant y revenir car les résultats et les difficultés doivent aussi être évalués en référence à ce contexte.

Au-delà, nous pouvons repérer des difficultés qui sont inhérentes au pari engagé et au dispositif mis en place. Il s'agit des difficultés des militants syndicaux vis-à-vis de l'orientation proposée, et de celles rencontrées par les chercheurs pour adapter leurs contributions aux besoins des militants.

Cela nous conduira à envisager comment les militants syndicaux dont au final tout dépendait, se sont débrouillés pour dépasser ces difficultés et pour pousser, malgré tout, la dynamique de l'expérimentation. Une grande part de l'intérêt de cette recherche tient à cette contribution inventive des militants.

1. Les difficultés liées au contexte social

La recherche-action avait comme objectif central la mise en discussion des questions du travail à tous les niveaux : discussions entre les militants syndicaux et les salariés, mais aussi discussions des salariés entre eux, comme des militants syndicaux entre eux, discussions enfin entre l'organisation syndicale et la Direction. L'affaire était donc étroitement liée à l'état des relations sociales. Or, celles-ci sont particulièrement tendues au sein du Groupe.

La nationalisation du Groupe, à l'issue du deuxième conflit mondial, avait débouché sur un mode de relations sociales qui donnait à l'entreprise une identité particulière dans le paysage français. Même si les relations étaient parfois tendues, le dialogue entre la Cgt et la Direction était permanent.

Louis Schweitzer⁵³, ancien PDG du Groupe, décrit cette situation, mais aussi ses limites :

« Billancourt était sans doute, dans l'immédiat après-guerre, la plus grande concentration industrielle française. Aux portes de Paris, y travaillaient quarante à cinquante mille personnes, essentiellement des ouvriers. Il n'y avait nulle part ailleurs

⁵³ Louis Schweitzer, *Les années Renault entre Billancourt et le marché mondial*, op. cit., p. 14.

en France, je crois, une telle concentration de travailleurs dans un cercle aussi restreint.

De plus, la Direction générale était physiquement posée exactement au milieu, contrairement à beaucoup d'autres entreprises, qui avaient leur siège plus éloigné du cœur. (...)

La Cgt était donc un syndicat avec lequel il était possible, pour le président de Renault, de discuter de puissance à puissance dans le but de parvenir à un accord.

Dans cette perspective, l'idée qui a été défendue par Pierre Dreyfus n'était pas du tout la cogestion, mais le dialogue officiel ou officieux avec la Cgt, un point sur lequel le président de Renault n'était pas en cohérence avec ses collaborateurs. Pour la hiérarchie de Renault, la Cgt était l'ennemi, en ce qu'elle incarnait la contestation de l'autorité. Il n'y avait donc pas de consensus au sein de la Direction sur ce recours systématique au dialogue, qui a été plutôt imposé par Pierre Dreyfus que souhaité par l'entreprise.

Au-delà de ce souci constant de la conciliation, l'idée très forte de Pierre Dreyfus a été d'établir un partage social des fruits de la croissance. Il s'agissait d'une philosophie de Renault, qui a d'ailleurs été inscrite dans ses statuts : une fois que l'on avait mis de côté ce qui était nécessaire à l'expansion de l'entreprise, le solde devait être partagé entre les salariés et l'actionnaire. »⁵⁴

Cette époque qui faisait de Renault une vitrine sociale est révolue. Le retournement s'est effectué dans les années 1980, en lien avec deux phénomènes principaux.

Le premier est le recul de la proportion d'ouvriers face à la montée en puissance des techniciens et des cadres, et donc la réduction de la base naturelle de la Cgt. Ces transformations démographiques au sein du personnel ont été exploitées à fond par la Direction.

« L'une des stratégies de la politique sociale de Renault a consisté à constituer une alliance de tous les syndicats non cégétistes dans le but de reprendre le contrôle des instances jusqu'alors dirigées par la Cgt. Cette politique a été mise en œuvre par Michel Praderie, l'ancien directeur de cabinet de Jean Auroux. En 2001, la Cgt était encore le premier syndicat de Renault, avec un peu moins de 40 % des voix aux élections, mais elle n'était plus majoritaire, même dans le collège électoral des ouvriers. C'était un changement radical par rapport au Renault de Pierre Dreyfus, mais il a commencé à décliner en 1985 et a été continuellement revu depuis. »⁵⁵

⁵⁴ *Ibid.*, pp. 38-39.

⁵⁵ *Ibid.*, pp. 38-39.

Au moment de la recherche-action, le déclin électoral du syndicat ne semblait pas s'être poursuivi au rythme qu'évoquait le PDG de Renault. Les résultats obtenus aux dernières élections sur certains sites démontrent cependant qu'il est possible d'inverser ce processus.

Quoi qu'il en soit, au moment de la recherche-action, les militants Cgt, sur des sites où ils animaient le syndicat de loin le plus important, se voyaient privés des moyens d'action liés au contrôle des postes clés dans les instances paritaires, ceux-ci revenant à des militants de syndicats minoritaires.

Le deuxième facteur de transformation des relations sociales a été la financiarisation de l'économie. L'ex-PDG de Renault est, ici encore, un informateur de premier plan :

« Dans le modèle européen, l'entreprise est une entité en soi, qui a ses intérêts propres, et dont le patron est le garant. Dans le modèle anglo-saxon, l'entreprise n'est qu'une réunion de ressources apportées par des actionnaires, dont le patron a pour mission d'assurer l'enrichissement. Exposé ainsi, le modèle européen paraît infiniment plus sympathique.

Cela dit, ces actionnaires sont les seuls électeurs du patron. Le paradoxe du modèle européen est d'affirmer qu'une entreprise existe en soi, alors même que les seuls décideurs ultimes sont les actionnaires, lesquels peuvent soit renvoyer et nommer les gens, soit décider de vendre l'entreprise à qui la veut. Or, ces actionnaires, à l'exception de l'État, des actionnaires familiaux et des actionnaires salariés, n'ont pas de nationalité et sont purement financiers. Leur unique objectif est de gagner de l'argent. Si, en tant que patron, vous faites des choix qui sont bons pour l'entreprise, mais qui ne vont pas dans le sens des intérêts des actionnaires, vous courez le risque d'être battu.

J'avais dit une fois à des représentants de la Cgt que les actionnaires n'avaient que des droits et aucun devoir, ce qui les avait beaucoup choqués. On peut trouver cela désolant, mais c'est la réalité. La base de la société anonyme, pour autant qu'elle n'a pas d'actionnaire majoritaire, est que les actionnaires n'ont aucun devoir. En revanche, ils ont tous les droits. Si vous vous écarterez de la perception que les actionnaires ont de leur intérêt, vous êtes mort. »

Ces quelques éléments dessinent donc un contexte difficile pour la recherche-action. Les points d'appui institutionnels au sein des sites (CE, CHSCT) étaient limités. La logique dans laquelle nous étions engagés était d'ouvrir autant que possible des discussions sur le travail avec l'ensemble des interlocuteurs. Elle se heurtait à une stratégie patronale qui organisait la division syndicale, jouait des oppositions entre les ouvriers et l'encadrement, et traitait la Cgt comme l'ennemi. Ainsi, sur un site, les militants gardaient très vivement en mémoire le fait que la maîtrise avait été envoyée à l'affrontement physique contre des grévistes.

Les animateurs de la recherche-action partageaient l'idée selon laquelle les agents de maîtrise et les cadres étaient, eux-mêmes, en difficulté. Ils considéraient que la situation

comportait certainement des possibilités d'alliances autour de l'exigence d'un travail de qualité. Pour la plupart des militants, en raison d'un rapport douloureux à l'encadrement, ces idées étaient difficilement audibles.

À ces tensions, il faut ajouter le recul des espaces de convivialité au sein desquels les ouvriers avaient la possibilité de se rencontrer. Ainsi, sur certains sites de production, l'introduction d'une flexibilité des horaires s'était traduite par l'individualisation des moments de pause et même par la suppression des restaurants. Le recul de ces espaces constituait un handicap important pour l'action.

C'est dans ce contexte déjà difficile que sont intervenues la crise de l'automobile, avec sa pression à la réduction des effectifs sous la forme des plans de départs volontaires, puis son aggravation sous l'effet de la crise financière. Nous l'avons dit, sur une partie des sites, le personnel a été mis en chômage partiel.

Dans un premier temps, les salariés ont été mobilisés essentiellement par l'amputation de leurs revenus. Il y avait là un facteur d'inquiétude d'autant plus important qu'ils ne disposaient que d'une visibilité très réduite sur la façon dont ils seraient touchés. Du jour au lendemain, un salarié au chômage pouvait être appelé pour travailler, et un salarié en emploi invité à rester chez lui le lendemain. La façon, visiblement très opaque, dont étaient distribués les jours de travail et les jours chômés constituait également un ferment de division entre les salariés. Les jours chômés ont été pris sur les RTT et sur les congés, ceux de l'année en cours, puis ceux de l'année à venir, nombre de salariés se retrouvant ainsi en dette vis-à-vis de la Direction... Un militant donnera son point de vue à ce sujet au cours d'un séminaire :

« Quand tu capitalises 10 jours, 20 jours, 30 jours, 200 jours, que tu as gagnés, tu sais d'où ça vient. Quelque part, je me disais, je sais à quel moment je vais les placer et pour quoi faire. Et là, je capitalise plus un truc que j'ai acquis pour quelque chose que je vais construire, partir un an plus tôt à la retraite, soit partir un an en congés, soit prendre des semaines de 4 jours ou des semaines de 5 jours. Mais là, se dire que je capitalise des dettes, des jours que je vais devoir à mon patron... Comme à Douai : 80 jours ! Quand tu sais qu'il y a 52 semaines dans l'année, s'il faut les récupérer en travaillant 6 jours par semaine pendant deux ans, mais c'est terrible ce machin là ! De dire, je vis tous les jours avec des choses que je dois à mon patron, quoi ! »

Dans un deuxième temps, lorsque, moyennant une contribution de l'Etat, le problème de l'indemnisation du chômage partiel a été réglé de façon satisfaisante pour les salariés, la situation s'est inversée. Dans la période antérieure, le souci des salariés était de venir travailler ; avec l'indemnisation du chômage partiel, rester chez soi devenait tentant. En effet, ces événements s'accompagnaient d'une nette dégradation du travail, propre à décourager, voire à dégoûter les salariés.

« Avec le contrat social de crise, on a aussi des salariés qui ne veulent pas revenir au boulot. Ils en ont marre d'être pris pour des cons et de venir travailler une journée par ci par là. On avait pu, dans le Powerpoint, montrer l'éclatement des départements. Ça s'étend. On envoie des gens sur les tapis de tri depuis la fonderie : un jour, ils sont tôlerie, puis à la mise en boîte de disque, etc. La démotivation, elle se sent bien. Il est temps que les vacances arrivent... » (Un participant, usine de fabrication, séminaire de juillet 2009)

« Depuis deux mois, la Direction appuie très fort sur le chômage. On va travailler en règle générale 2 semaines sur 4. Parallèlement, elle n'a pas changé son optique de rentabilité et de productivité ; elle parle de productivité en continue, de chantiers Kaizen : c'est diminuer les pas pour augmenter la productivité aux postes. Les salariés, ils aspirent au chômage tellement ils sont fatigués. Parallèlement, on a une montée en flèche de salariés qui pètent les plombs. Il y a beaucoup de passage à l'infirmerie sur des problèmes psychologiques au travail. » (Une participante, usine de fabrication, séminaire de novembre 2009)

Lorsqu'il y avait du travail, certains pouvaient se retrouver sur des postes, voire dans des ateliers, qu'ils ne connaissaient pas. En raison de la multiplication des pannes, liée au dérèglement des systèmes lors des phases d'arrêt, les ouvriers pouvaient, d'une heure à l'autre, se voir mutés sur un autre poste. Ils se retrouvaient donc, dans une usine qu'ils pratiquaient pourtant depuis longtemps, dans le même rapport aux situations et à l'activité que les intérimaires.

Le chômage partiel aurait pu être l'occasion de réduire les cadences et de consacrer du temps à la réflexion et à la discussion sur le travail et sur ses améliorations souhaitables. Il n'en a rien été : entre les périodes de chômage, les salariés devaient produire dans l'urgence pour reconstituer les stocks.

Il est rapidement apparu que la Direction expérimentait, à travers la crise, des formes extrêmes de flexibilité de l'usage de la main-d'œuvre :

« On fait des moteurs et des boîtes de vitesses. D'un secteur ou d'un établissement à l'autre de l'usine, on ne sait plus qui est dans l'usine, qui est dehors. Une semaine sur deux, il y en a qui travaillent ou pas. On va être grosso modo entre 8 jours, voire moins, par mois dans l'usine, avec des collectifs de travail qui ont totalement volé en éclat. (...) Alors le collectif de travail, pourquoi il vole en éclat ? Moi, j'étais sur une chaîne de montage sur laquelle un travail avait été commencé. Il y avait deux équipes, il n'en reste plus qu'une. Il y a des gens qui viennent travailler toutes les semaines, d'autres qui travaillent 2 semaines sur 3, d'autres 1 sur 3, en fonction de la façon dont les compteurs sont paramétrés, en fonction de « Je suis volontaire ou non pour donner des congés »... Ce qui veut dire que pour nous, le collectif de travail, il n'existe même plus ! Le collectif de travail en termes d'atelier,

mais même le collectif militant... On est dans une situation où dans le syndicat, on a un grand tableau au local, avec les semaines qui sont affichées, et les militants montent au local faire une croix pour dire : « La semaine prochaine, je pense que je serai présent. La semaine prochaine je pense que je serai présent, dans quinze jours, je serai absent », et puis deux heures après, ils remontent au local, parce qu'ils ont une information qui arrive dans l'atelier : ils pensaient qu'ils allaient travailler et puis, finalement ils ne travaillent plus... donc, on revient corriger le tableau. C'est terrible en termes de politique de travail : tu ne sais plus qui est là, qui n'est plus là. C'est terrible en termes de collectif militant : tu ne sais plus quels sont les militants présents dans l'usine. Quand les militants sont présents dans l'usine, ils ne savent plus dans quel atelier ils interviennent, auprès de qui... L'information du syndicat, le fait de distribuer un bulletin ou deux bulletins dans l'usine. Aujourd'hui, quand on veut distribuer un bulletin, grosse difficulté : je le distribue à qui ? Au tiers de l'usine, aux deux tiers de l'usine ? Je ne sais pas. La semaine suivante, comme c'est pas les mêmes qui sont présents, je ne sais si le bulletin que je distribue, je l'ai déjà distribué à une partie des salariés ou pas, etc. Donc, c'est un bordel complet, un truc qu'on n'a jamais connu ! Et on ne fait que commencer à connaître ce qu'on connu les copains de Sandouville depuis trois ans... » (Un participant, usine de fabrication, séminaire de novembre 2008)

« Il y a eu plus de quarante jours de chômage, d'arrêts d'usine depuis octobre. Il y a eu une période où l'usine était complètement arrêtée. Conjointement, il y a eu une baisse de cadence, ce qui a voulu dire la disparition de 700 à 800 ouvriers intérimaires sur l'usine. Alors, la situation dans les ateliers... Cette baisse de cadence a été organisée par la Direction en même temps qu'une réorganisation autour d'un projet qu'ils dénomment IFA, je ne peux pas vous dire... qui en fait vise à augmenter la charge de travail sur tous les postes qui restent. Ce qui a conduit pour la tôlerie, parce que pour le montage, c'était déjà comme ça, à des engagements à 100/110 % dans les calculs. Alors, ils ont regroupé des machines et les gens font jusqu'à deux ou trois postes. Ils ont des petites pièces. Ils ont plein de validations (...). Alors ça a provoqué quelques petits débrayages, mais aussi à cause de la situation du chômage, une accentuation et forcément des douleurs en plus. C'est-à-dire que dans les endroits où ça s'est le plus vu, car certains endroits sont tellement robotisés que ça ne se voit pas et qu'il n'y a pas d'augmentation de charges de travail pour les ouvriers qui sont là, mais dans les endroits où il y avait beaucoup de postes de chargement. Là, ça s'est vraiment vu et ce qui est systématique, c'est 100 % du personnel qui a mal au dos (...) » (Un participant, usine de fabrication, séminaire de novembre 2008)

Évidemment, ce contexte a profondément perturbé la conduite de la recherche-action. Les ateliers qui avaient été choisis comme lieux d'intervention se sont trouvés arrêtés et leur personnel a été dispersé ailleurs. Ces bouleversements ont eu aussi un effet sur l'activité syndicale. L'activité des militants a été désorganisée dans la mesure où, bien souvent, ils

n'étaient plus en mesure de savoir lesquels d'entre eux étaient présents sur le site ou seraient présents le lendemain, et dans quel atelier. Les questions de salaire, d'emploi, de stratégie industrielle ont pris une importance dramatique et les syndicats ont été mobilisés sur les actions collectives, ce qui laissait peu de place pour le travail d'enquête. Dans un contexte aussi massivement perturbé, l'idée d'aller voir de près une situation particulière pouvait légitimement apparaître complètement décalée, voire dérisoire. Cependant, cette nouvelle situation ne faisait que poser de façon exacerbée les questions à la base de la recherche-action, ramassées dans le triptyque :

- relations sociales autour du travail ;
- activité, dignité et santé des agents ;
- qualité de la production, préservation des installations.

Une session a été consacrée à la discussion de cette nouvelle configuration.

Même si la situation apparaissait particulièrement défavorable, la problématique de la recherche-action – construire des liens entre les militants syndicaux et les travailleurs, et entre les travailleurs eux-mêmes, autour des questions du travail – apparaissait susceptible de fournir des éléments pour lutter contre la dégradation du travail et contre les processus de désorientation auxquels étaient soumis les salariés. Cette idée se heurtait néanmoins à une limite de taille : les militants engagés dans la recherche-action se limitaient à quelques individus sur chaque site. Pour espérer mener des actions efficaces vis-à-vis de la façon dont la Direction traitait le travail au cours de la crise, il aurait fallu que la problématique de la recherche-action soit beaucoup plus développée et partagée au sein des syndicats des sites. Pourtant, tant bien que mal, mais avec beaucoup de détermination de la part des militants, le travail de la recherche-action a été poursuivi.

Le travail d'enquête dans les ateliers a fait l'objet d'agressions de la part de la Direction. Au Mans, sa pertinence et sa légitimité ont été attaquées dans les instances paritaires, par la CGC et par la Direction, et dénoncées dans la presse interne de l'entreprise. Or, au moment même où la Direction jetait localement un rideau de fumée sur les problèmes soulevés par l'enquête, nous savons qu'elle faisait travailler ses ingénieurs à Guyancourt pour tenter de les contrôler... Sur le même site, des menaces ont été proférées vis-à-vis des « *traîtres* » qui, n'appartenant pas aux catégories ouvrières, acceptaient de répondre aux questions des militants Cgt.

Enfin, dans ce contexte, il est rapidement apparu que les services de santé au travail de l'entreprise étaient soumis à une très forte pression de la part de la Direction. Dans l'ambiance très fortement conflictuelle de l'entreprise, ils sont très certainement incités à choisir leur camp. Il est en tout cas manifeste qu'ils ont du mal à remplir la mission de conseil, auprès des salariés et de leurs représentants, que leur confie la loi. De ce fait,

certains militants sont amenés à développer, sur les questions de santé, des investigations qui relèveraient du service médical⁵⁶...

Sur ce point, il apparaît que les militants syndicaux ne savent pas interroger les médecins du travail. Bien souvent, les questions posées sont trop vagues et reviennent souvent à demander au médecin du travail de prendre position dans un conflit, ce qui n'est pas son rôle.

Il y a des questions précises (qui peuvent être posées, si nécessaire, par courrier recommandé avec accusé de réception) auxquelles les médecins du travail sont tenus de répondre, ce qui ouvre de multiples possibilités d'action. Faute de temps, cet aspect n'a pas pu être véritablement travaillé au cours de la recherche-action. La difficulté d'accès aux données de santé constituait de ce fait un autre handicap pour les militants.

2. Les difficultés sur le versant de l'action syndicale

Du côté du fonctionnement syndical, la principale difficulté tient au fait qu'il n'est pas courant, pour les militants, d'aller au contact des salariés pour parler avec eux du travail.

Ce constat prête à discussion. En effet, les militants sont en position d'affirmer qu'avec les salariés, ils ne font que parler du travail. Et de fait, le vocable « travail » est suffisamment polysémique pour légitimer ce point de vue. Il est donc nécessaire de tracer à grands traits les éléments du débat.

Des interrogations sur la définition du « travail » : rapport social et/ou activité ?

Si l'on entend le travail comme un rapport social, c'est-à-dire comme une réalité dont l'existence est liée à celle du capital (et réciproquement), effectivement, l'activité syndicale ne parle que du travail. Le pari de la recherche-action n'était en aucune façon de contester cet aspect, mais de soutenir que le travail pouvait aussi être envisagé comme activité et d'expérimenter la façon dont ce point de vue était susceptible de renforcer et de développer le travail syndical. Ce pari implique cependant un retournement dont l'importance ne doit pas être sous-estimée.

Dans la première perspective, le travailleur est assujéti au rapport capital/travail. Les déterminismes sociaux le vouent non seulement à l'exploitation, mais aussi à l'aliénation, c'est-à-dire à la participation à son propre malheur social. La mise en circulation, au cours de la dernière période, de thèmes tels que « *servitude volontaire* », « *soumission à l'autorité* », « *consentement à la domination* », exprime bien cette orientation.

Dans une telle perspective, le militant syndical est celui qui a réalisé l'effort de s'extraire de ce rapport, de dépasser son intérêt propre immédiat et de s'élever à une vision plus globale de la situation. A partir de là, il fait son travail de syndicaliste : il défend les salariés. Sa position lui permet, en outre, d'accéder à des connaissances, des informations, des

⁵⁶ Cf. *supra* fiche chantier Centre d'usinage.

ressources pour l'action dont ne dispose pas le salarié ordinaire. Entre les moments de conflit, le syndicaliste pense et agit pour les intérêts des salariés ; en période de crise, il s'efforce de les mobiliser. Dans cette perspective, l'organisation du travail est volontiers considérée comme le champ du patron sur lequel il ne faut pas s'avancer, sauf à accepter d'apporter une contribution aux processus d'aliénation et d'exploitation.

Envisager le travail comme activité n'invalide pas totalement cette première représentation, mais introduit une possibilité d'enrichissement considérable. « Activité » signifie précisément que les travailleurs ne sont jamais de purs jouets des rapports de production. Un chercheur comme Pierre Bourdieu a pu montrer comment les comportements des individus étaient conditionnés par les structures sociales, mais il lui a fallu pour cela aller enquêter dans la société traditionnelle des montagnes kabyles⁵⁷. Or, le capitalisme déstructure les sociétés et désarticule identités familiales, identités de genre, identités professionnelles, tant et si bien que les salariés ne sont pas façonnés par un unique rapport de production qui rendrait compte de leur comportement, mais par une multiplicité de rapports sociaux en partie contradictoires. De ce fait, leur action n'est pas réductible à l'expression d'un conditionnement. Ils se trouvent en permanence face à des situations singulières dans lesquelles ils doivent trouver leurs propres voies (et au-delà, leur propre voix). Ainsi, les individus, s'ils sont bien façonnés par les rapports sociaux, s'ils contribuent à leur reproduction, sont aussi toujours engagés dans une recherche d'émancipation et de subversion de ces mêmes rapports.

Au travail, le rapport social prend la forme de la relation d'autorité et s'exprime à travers la prescription. Or – c'est sur ce point que se situe l'apport de l'ergonomie –, il y a toujours un décalage entre cette prescription, nécessairement abstraite, générale, et la situation qui va être rencontrée par le salarié. Ainsi, non seulement, il a besoin, pour défendre son identité, pour préserver sa santé physique et mentale et pour se développer, de s'affirmer comme autre chose qu'un pur jouet des normes sociales mais, même s'il le voulait, il ne lui est pas possible de s'en tenir à une pure exécution, à une pure soumission à l'autorité, il faut nécessairement qu'il y « mette du sien ». Il doit mobiliser son histoire, sa sensibilité, ses valeurs, pour arbitrer les choix qui nécessairement se présentent. Or, le salarié a besoin que ce qu'il fait ressemble à quelque chose, qu'il puisse s'y reconnaître et en être fier.

La façon dont le salarié développe son activité, la coloration qu'il lui donne, ne sont pas de pures manifestations psychologiques. A travers sa contribution, il exprime les valeurs sociales qui l'ont structuré et qui apparaissent bien souvent décalées, voire contradictoires avec les exigences de la Direction. Cela signifie qu'à y regarder de près, au cœur de l'activité se manifeste la tension qui constitue le défi politique central de nos sociétés : la tension entre normes sociales qualitatives et normes quantitatives marchandes.

Contrairement à ce que pensent certains syndicalistes, aller regarder le travail de près ne distrait pas des questions générales : au cœur du particulier, l'universel se manifeste sous sa forme la plus vive, comme à l'état natif.

⁵⁷ Pierre Bourdieu, *Le sens pratique*. Editions de Minuit, 1980.

Les difficultés d'une mutation qui interroge les pratiques syndicales

Le pari de la recherche-action partait donc du constat clinique selon lequel les salariés interviennent en permanence sur le travail au prix d'une conflictualité diffuse dont un des signes est la montée de la souffrance au travail. Le pari consistait donc à tenter de renforcer les liens entre cette conflictualité, quasiment moléculaire, et les formes plus traditionnelles de conflictualité au travail telles que travaillées par les militants syndicaux.

Tous les militants ont montré un intérêt pour cette façon de voir. Cependant, quelques militants ne sont pas départis d'un reste de méfiance : il y avait beaucoup à faire ailleurs et ils n'ont pas mené au bout le travail. Mais même pour les autres, ce repérage grossier des deux positions extrêmes permet de mesurer le chemin à accomplir pour le syndicaliste. Il faut passer de la situation où l'on sait, et où l'on peut informer le salarié parce que l'on dispose d'éléments généraux auxquels il ne peut pas accéder directement, à une situation où l'on ne sait pas ce que sont réellement les enjeux sur lesquels le salarié se mobilise au cœur de son activité. Il faut se mettre en position d'apprendre du salarié.

La mutation exigée est considérable. Le militant syndical est en position de combat dans des conditions qui lui sont souvent défavorables. Par certains aspects, sa posture s'apparente à celle du guerrier et ses armes, offensives comme défensives, sont constituées par son appareillage syndical. Se mettre en position d'interrogation et d'enquête, aller au contact des salariés pour apprendre d'eux, implique de déposer tout cela, au moins temporairement, et de s'avancer désarmé sur un terrain inconnu. Et non seulement, il faut quitter le mode de relation habituel, mais il faut expérimenter un autre mode que l'on ne maîtrise pas et qui n'a rien d'évident.

Le salarié lui-même a l'habitude d'un certain type de rapports avec le militant syndical. Pour que le contact s'établisse sur un autre mode, il faut qu'il arrive à comprendre où le militant veut en venir. Or, celui-ci, en phase d'expérimentation, est justement en difficulté, au moins au début, pour expliquer ce qu'il essaye de faire.

Il s'agit là d'une difficulté que nous connaissons avec les étudiants qui se forment à l'analyse de l'activité. Pour que le rapport avec les salariés fonctionne, il faut que l'étudiant soit capable de s'expliquer. Or, la première fois, tant il n'a pas fait concrètement l'expérience de ce rapport au travail, il s'avance dans l'inconnu et il a du mal à expliquer.

Ces difficultés se traduisent très généralement chez les militants syndicaux qui s'engagent dans cette direction par une sorte de timidité dans la relation aux salariés. Ils sont souvent tentés de mener l'enquête dans leur entourage proche : auprès des collègues directs ou bien auprès des sympathisants, voire des militants⁵⁸. Cette façon de faire est très légitime : pour amorcer un processus qui n'est pas familier et vis-à-vis duquel le militant doit acquérir les compétences, il est naturel qu'il tente d'expérimenter dans un environnement favorable. Il se trouve cependant devant un problème épineux dans la mesure où la

⁵⁸ Dans le cadre de la recherche-action, certains militants travaillant en duo ont même pris pour objet d'étude, au départ, le travail de... l'un des deux !

proximité avec le salarié enquêté constitue par elle même un obstacle. En effet, interroger un salarié sur une activité que l'on partage avec lui quotidiennement constitue une situation artificielle dans laquelle aussi bien l'enquêteur que l'enquêté ont du mal à se situer. L'enquêteur ne peut pas arguer de son extériorité pour se faire expliquer le travail. L'enquêté est en situation de se demander à quoi joue son collègue lorsqu'il pose des questions dont il est tout de même sensé avoir les réponses. En somme, avec le proche, l'abord est plus facile, mais l'enquête est plus difficile. Et c'est une difficulté que les militants ont dû affronter, quand ils se sont placés dans cette situation.

Comme nous pouvions le craindre, les militants engagés dans la recherche-action sans la possibilité de bénéficier d'un soutien au sein de leur syndicat ont eu particulièrement du mal à mener ce travail. Le caractère en partie décalé par rapport à l'habitude du travail engagé en direction des salariés rend en effet périlleuse l'entreprise d'explication au sein du syndicat local. C'est une autre des difficultés classiquement rencontrées dans les expérimentations qui associent chercheurs et syndicalistes. Lorsque les syndicalistes s'approprient les connaissances méthodologiques et scientifiques, ils se mettent à parler une langue qui apparaît étrange aux syndicalistes non engagés dans le processus. C'est un des risques importants de ce type d'aventure : bien souvent, ceux qui saisissent le mieux de quoi il retourne et qui développent des pratiques renouvelées, sont menacés de marginalisation au sein de l'organisation syndicale. C'était ce qui faisait un des intérêts de cette recherche-action à Renault : contrairement à des expériences antérieures, développées en interprofessionnel⁵⁹, la recherche-action mobilisait un groupe important de syndicalistes de la même entreprise, avec la présence au sein du dispositif, de responsables de syndicats, du délégué syndical central et d'un animateur chargé des conditions de travail à la Fédération de la métallurgie et au niveau de la Confédération. Les risques d'un divorce entre dimension d'approche du travail et dimension politique étaient donc réduits.

Ce risque de marginalisation est néanmoins à prendre très au sérieux. Malgré la qualité de l'accompagnement au sein de la recherche, la barre est apparue trop élevée pour un certain nombre de militants engagés sans soutien local. Ils ont en général accompagné tout le processus et ont affirmé en avoir bénéficié, mais avec une difficulté particulière à développer le travail de terrain.

La participation de responsables syndicaux de niveau élevé à la recherche-action a permis de pointer un autre type de difficultés. Il est apparu que des analyses de terrain, très riches en matière d'enseignements sur les difficultés concrètes des salariés et sur les perturbations de l'organisation du travail, pouvaient déboucher sur des actions locales, mais que la traduction de ces acquis au niveau des stratégies globales n'avait rien d'automatique et pouvait même avoir un effet déstabilisant. Nous avons cependant le sentiment que, dans ces cas, il s'est amorcé un travail de réflexion et de maturation qui s'est poursuivi à l'issue de la recherche-action et dont nous pouvons raisonnablement espérer qu'il portera des fruits intéressants.

⁵⁹ Cf. Laurence Théry. *Le travail intenable, op. cit.*

Plus globalement, les militants abordent souvent le terrain avec une idée de ce qu'ils cherchent. En général, ils ont de bonnes raisons pour être préoccupés par la question qui les mobilise et ils trouvent dans l'enquête auprès des salariés de quoi nourrir leur point de vue. Cependant, la question travaillée présente souvent des aspects structurels difficilement accessibles à l'action à court terme. L'enquête peut servir à nourrir la dénonciation dans quel cas elle aura peu d'effet en elle-même sur le pouvoir d'agir des militants ou des salariés. Et pourtant, la même enquête relève très généralement une série de problèmes locaux sur lesquels il serait beaucoup plus facile d'intervenir avec les salariés, ce qui n'obligerait pas pour autant à abandonner la perspective à plus long terme. L'expérience montre que les militants ont parfois du mal à s'emparer de ces éléments qui ne sont liés que de façon indirecte à leur cheval de bataille initial. Les salariés peuvent alors avoir le sentiment que les contacts avec le militants syndical ne servent qu'à renforcer le point de vue de ce dernier dans ses rapports à la Direction, mais que cela ne traduit que partiellement les difficultés auxquelles ils sont confrontés quotidiennement.

Au-delà du travail d'enquête et de l'approche du travail, la recherche-action retrouvait une difficulté déjà éprouvée antérieurement dans des expérimentations du même type avec la CFDT⁶⁰ : la tendance des syndicalistes à réagir très vite sur la base de l'information recueillie par la sortie d'un tract ou une intervention dans les instances de négociation. Une des conditions de la recherche-action était de ralentir le processus entre la détection d'un problème et la réaction syndicale, en intercalant un temps de restitution en direction des salariés. Les militants étaient incités à enquêter auprès des salariés sur la façon dont les problèmes se présentent en situation, puis à structurer une présentation du genre « *Si j'ai bien compris, votre travail pose tel et tel problème...* », à la renvoyer aux salariés afin d'enrichir ensemble l'analyse et de se mettre d'accord sur la façon de reprendre la main. Nous leur demandions donc de présenter les résultats de leurs enquêtes, lors des sessions de travail en commun, sous la forme de présentation PowerPoint destinées à servir ultérieurement de support pour la restitution aux salariés. Cela signifiait, pour les militants ouvriers, outre l'appropriation de la logique générale de la démarche, la familiarisation avec les connaissances scientifiques véhiculées par les chercheurs et l'adaptation aux situations de terrain des propositions méthodologiques, la nécessité d'acquérir la maîtrise non seulement de l'outil informatique, mais aussi de techniques de présentation. De ce point de vue, la recherche-action était très ambitieuse. Les militants ont beaucoup progressé en s'appuyant sur les ressources qu'ils pouvaient trouver auprès de leurs proches. Cependant, la maîtrise des outils de communication est un enjeu important qui n'a été travaillé que marginalement dans le cours de la recherche et qui mériterait une attention plus affirmée dans un processus de formation.

3. Les difficultés du côté des chercheurs

Du côté des chercheurs, la difficulté concernait d'une façon générale l'ajustement du degré de complexité théorique et méthodologique de leur intervention dans le dispositif.

⁶⁰ *Ibid.*

Les exposés théoriques ont été délibérément ambitieux. En effet, les militants sont susceptibles de se trouver face à des experts patronaux. Sur les justifications de leurs actions, sur le travail et sur les phénomènes recouverts par le terme de « risque psychosociaux », il était nécessaire qu'ils aient des idées claires, mais aussi conformes aux données scientifiques les plus récentes. Compte tenu de l'hétérogénéité des niveaux de formation des participants, les exposés devaient présenter à la fois des analyses simples et des éléments de connaissances complexes de façon à ce qu'un maximum de participants, y compris au sein de l'équipe d'animation de la recherche, y trouvent à s'alimenter, mais toujours avec le risque d'en perdre certains.

Il n'est pas du tout sûr que nous ayons réussi à ajuster correctement ces exigences. Le niveau théorique des exposés a été poussé au maximum possible dans ce contexte, et peut-être même un peu au-delà. Le risque était cependant limité dans mesure ou le groupe de syndicalistes avec lequel nous travaillions était suffisamment fort pour ne pas trop s'en laisser conter et pour nous recadrer en cas de nécessité. Ainsi, il y a eu des interpellations, et même des échanges par mail, à l'issue des sessions, avec des demandes d'explicitation de passages jugés obscurs.

Curieusement, il semble que cette difficulté nous apparaisse plus clairement maintenant lorsque nous repensons aux exposés que nous avons pu faire, alors que la question ne semblait pas se poser aussi nettement dans le face-à-face des sessions, probablement parce qu'assez vite s'est installé le sentiment que nous étions attelés ensemble à une tâche commune.

À la fin de la recherche-action, les syndicalistes ont félicité les chercheurs pour la façon dont ils avaient adapté leur discours, alors que celui-ci avait pu paraître, dans certains cas, incompréhensible, au début de la formation. Or, un retour sur les exposés théoriques montre que les exposés du début étaient nettement plus simples et que leur contenu a gagné en teneur conceptuelle au cours de la formation. Ce ne sont donc pas les chercheurs qui ont revu à la baisse leurs exigences théoriques. Ce sont les militants qui se sont appropriés des notions qui leur étaient, au départ, étrangères⁶¹.

Le même type de difficultés concernait l'adaptation des propositions méthodologiques aux exigences du travail syndical. Dans l'histoire des relations entre chercheurs et syndicalistes autour du travail comme activité, les chercheurs engagés dans la présente recherche avaient déjà participé à deux sortes d'expériences dont ils s'inspiraient, mais dont ils prétendaient aussi s'écarter.

⁶¹ On trouvera annexées au présent rapport les retranscriptions des interventions théoriques qui ont été faites au fil des séminaires.

Retour d'expériences de formation syndicale à l'analyse du travail

Il y a eu, de longue date, des expériences de formation des syndicalistes à l'analyse du travail. L'idée selon laquelle une meilleure compréhension du travail constituerait un enjeu pour les représentants du personnel n'a rien de nouveau. Nous avons l'expérience de ces formations syndicales au cours desquelles les syndicalistes présents sont engagés dans un travail d'analyse de leur propre activité. Ce type de formation a donné lieu à un rapport du laboratoire d'ergonomie du Conservatoire national des arts et métiers⁶². L'expérience la plus connue est certainement celle d'Oddone avec le syndicat de la métallurgie italienne⁶³.

Dans ces expériences, l'objectif central est l'acquisition par les militants syndicaux d'une capacité à percevoir sur le terrain les questions du travail. Il s'agit d'un travail de fond qui ne vise pas explicitement d'objectifs d'action immédiats, et la question de l'intégration des acquis de la formation à l'action syndicale est renvoyée aux compétences propres des participants.

Le deuxième type d'expérience auquel il est possible de se référer est bien illustré par « *La preuve par cent* », une recherche-action menée, en 1991-92, par la Fédération CFDT Santé Sociaux. Il s'agissait de mobiliser une centaine de syndicats de cette fédération sur des enquêtes et des investigations de terrain débouchant sur des négociations et des transformations. Cette opération mobilisait, en appui aux sections syndicales, une dizaine d'ergonomes de l'INPACT, l'institut associé à la CFDT. Cette opération très intéressante comportait néanmoins une limite très commune : lorsque les syndicalistes se tournent vers des professionnels afin d'obtenir des conseils, les professionnels proposent assez naturellement aux syndicalistes les modes d'investigation ou d'action qui leur sont propres. Il leur est en effet très difficile de penser la façon dont ces préconisations méthodologiques devraient être transformées pour être adaptées non pas aux objectifs des professionnels, mais à ceux des militants syndicaux. Ainsi, ce que produisaient les sections syndicales engagées dans *La preuve par cent* ressemblait terriblement à des interventions ergonomiques. D'ailleurs, l'ouvrage qui a été tiré de cette expérience, signé par trois ergonomes et un sociologue, s'intitulait *Pratique de l'ergonomie à l'hôpital. Faire siens les outils du changement*⁶⁴. La dimension spécifiquement syndicale n'était donc pas mise en exergue.

En somme, certaines collaborations chercheurs-syndicalistes visaient à enrichir le regard des syndicalistes à partir du point de vue de l'activité, mais sans travailler explicitement la question de l'intégration dans l'action syndicale ; d'autres étaient au contraire focalisées sur la transformation du travail plus que sur la constitution d'une position propre du syndicaliste.

⁶² Catherine Teiger, Antoine Laville, *Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail (Analyse de formation de délégués CHSCT à l'analyse ergonomique du travail)*, Rapport final, décembre 1989, CNAM.

⁶³ Ivar Oddone, Alessandra Re, Gianni Briante, *Redécouvrir l'expérience ouvrière : vers une autre psychologie du travail*, Editions sociales, Paris, 1981.

⁶⁴ Robert Villatte, Charles Gadbois, Jean-Paul Bourne, Laurent Visier, *Pratiques de l'ergonomie à l'hôpital. Faire siens les outils du changement*, InterEditions, Paris, 1993.

C'est sur la base de ces expériences et de leur capacité d'enrichissement mutuel qu'ont été menées les recherches-actions avec la CFDT⁶⁵ puis avec les syndicats Cgt de Renault. Il ne s'agissait plus seulement de valoriser en tant que telle la capacité à percevoir le travail, ni simplement d'aider les syndicalistes à mener des interventions de type ergonomique débouchant sur des transformations. L'ambition était différente. Il s'agissait – et c'est là que se situe la dimension de recherche – d'expérimenter, en situation sociale réelle, l'apport de l'analyse du travail, non pas à la transformation du travail, mais à l'action syndicale en tant que telle. L'apport du *point de vue de l'activité* devait être éprouvé sur le terrain quant à la façon dont il permettait de renouveler les modalités de relation des militants avec les salariés et par ce biais d'enrichir l'action syndicale. Cela imposait aux chercheurs un déplacement difficile : non pas proposer leurs modalités d'action, mais s'efforcer de repérer ce qui, dans leur bagage scientifique, pouvait être intégré dans ce qui resterait une action syndicale et non une réplique de l'intervention ergonomique.

Il est clair que les chercheurs n'étaient pas en mesure de faire seuls ce travail. Ils ne pouvaient que faire des propositions à partir de leurs expériences et de leurs positions propres, le travail d'adaptation impliquant que les syndicalistes puissent individuellement et collectivement résister et faire valoir leur expérience propre et leurs exigences en face de l'expérience des chercheurs. Là encore, le pari était osé. Sur les questions débattues, les chercheurs disposaient de ressources argumentaires considérables, aussi bien en termes d'expérience que de connaissances théoriques. Leur capacité à reformuler, recadrer, synthétiser, formaliser le matériel apporté par les militants, leur propension à réagir à ce matériel, comme les attentes d'aide à la formalisation exprimées par les syndicalistes, pouvaient constituer autant d'obstacles vis-à-vis de l'objectif de constructions de modalités d'approche du travail propres aux syndicalistes. Le dispositif de recherche a pourtant fonctionné. Les militants syndicaux se sont emparés des apports des chercheurs et les ont accommodés pour les rendre opératoires dans le registre de l'action syndicale. Ils ont ainsi trouvé les moyens de dépasser la plupart des difficultés que nous venons d'évoquer.

4. Le dépassement des difficultés

Lors de chaque session, sur la base des discussions sur le travail déjà réalisé, la réflexion débouchait, dans un dernier temps, sur la façon dont les militants allaient pouvoir continuer dans l'intersession suivante. Les propositions pour la suite étaient structurées par une feuille de route qui, du point de vue des chercheurs, et en référence à leur expérience d'intervention en entreprise, correspondait à l'étape suivante à franchir par les militants. Cette prescription a certainement été un élément important du dispositif. Elle a servi de boussole aux militants au cours des intersessions. Pourtant, ils n'ont à peu près jamais fait ce que nous leur demandions. La dynamique de la recherche-action s'est jouée dans cette différence entre le travail prescrit et le travail réellement effectués par les militants. À chaque fois, ils ont retenu certaines propositions de la feuille de route et ils en ont abandonné d'autres. Ils ont conçu des dispositifs que les chercheurs leur auraient plutôt formellement déconseillés, mais qui se sont avérés correspondre à leur situation.

⁶⁵ Laurence Théry, *Le travail intenable, op. cit.*

D'emblée, nous avons indiqué que les questionnaires ne constituaient pas une modalité d'investigation adaptée à nos objectifs communs. En effet, l'orientation généralisante est particulièrement frappante dans le cas des questionnaires de stress. Le problème est alors posé au niveau politique et les acteurs ne s'y trompent pas. Les représentants du personnel y voient une légitimation de leur aspiration à un autre monde que celui proposé par la direction ; les représentants de la direction réagissent de la même façon en affirmant que la situation correspond, à quelques ajustements près, à l'état du monde réel. Mais très généralement, la démarche n'ouvre sur aucune perspective de transformation. Elle tend plutôt à effacer les marges d'action, essentiellement du fait que l'enquête amalgame l'expression des sujets souffrants avec celle des autres, satisfaits, voire bénéficiaires de la situation. Le traitement statistique opère alors un déplacement fondamental : on passe de l'univers des individus à celui des variables. A la place de la situation réelle, animée de tensions et parcourue de lignes de fracture, l'analyse propose un espace unifié et lisse caractérisé par ses valeurs moyennes. Elle décrit ainsi l'entreprise à l'image d'un organisme dont l'état de santé serait évalué à travers le suivi d'un certain nombre de paramètres quantitatifs. Les élus du personnel sont en difficulté pour assurer le lien entre les résultats généraux et ce que vivent réellement les salariés qu'ils ont la charge de représenter⁶⁶.

Rétrospectivement, il est apparu que la forme questionnaire était jugée par certains militants comme un moyen de dépasser les difficultés liées au couple distance/proximité lors du premier contact avec les salariés. Ainsi, deux militants, ouvriers sur chaîne, ont construit ce qui pouvait apparaître comme un guide d'entretien :

1. *Aujourd'hui dans un contexte de journées chômées à l'usine du Mans, et peut-être que plus précisément dans ton secteur, comment vis-tu les journées travaillées ?*
2. *Peux-tu choisir une journée récente et nous raconter comment elle s'est passée?*
3. *Pour toi, pourrais-tu nous dire ce qu'est une bonne journée au travail et ce qu'est une mauvaise journée ?*
4. *T'arrive-t-il souvent d'avoir le sentiment d'avoir bien travaillé ? Si non pourquoi ?*
5. *Est-ce qu'il y a des moments où tu as l'impression qu'on te demande de faire une chose et son contraire ? (merci de nous expliquer) :*
6. *Qui (« au pluriel ») est-ce qui juge ton travail ? Avec quels critères chacun d'eux te juge ?*

⁶⁶ Pour de plus amples développements à ce sujet, voir Philippe Davezies, « La prévention, entre débat social et souffrance individuelle », *La Revue du JST*, n°4, février 2010, pp. 4-6.

7. *Est-ce qu'il y a des moments où tu as l'impression de ne pas pouvoir faire du travail de qualité ?*
8. *Qu'est-ce qui est difficile dans ton travail ? D'où est-ce que ça vient ?*
9. *Est-ce qu'il y a des choses importantes que tu essaies de signaler et que ta hiérarchie n'entend pas ?*
10. *Si tu avais à former un jeune sur ton poste, tu lui donnerais quels conseils ?*
11. *Comment tu peux aider un collègue ?*
12. *Comment un collègue peut t'aider ?*

Il est à noter que les questions sur la transmission aux jeunes et sur l'entraide n'avaient jamais été évoquées en session. Il s'agissait là de préoccupations propres aux militants. Mais surtout, ils ont utilisé ces questions, non pas comme un guide d'entretien mais comme un questionnaire ouvert. Chaque question était suivie, sur le papier, d'un grand espace blanc et la liasse était remise à un travailleur sur la chaîne, à charge pour lui de répondre par écrit... Compte tenu de la difficulté pour quiconque de répondre par écrit à de telles questions, il ne fait pas de doute que nous aurions déconseillé ce mode d'approche. Nous n'en avons eu connaissance que lorsque les deux militants nous ont rapporté, en session, les résultats : ils ne savaient pas bien qu'en faire. Or, il apparaissait que la moisson était inattendue, inespérée. Les travailleurs sur la chaîne avaient pris la peine de répondre, certes de façon laconique, mais largement suffisante et convergente pour faire émerger une série de points tout à fait décisifs pour la poursuite du travail.

Le processus à l'œuvre était donc assez différent de celui que nous imaginions. Confrontés à la difficulté de développer une nouvelle modalité de relations avec les salariés, les militants avaient concocté un outil *ad hoc* et ils nous avaient rapporté les résultats. A ce stade, ils ne savaient pas bien comment se situer. Ils étaient conscients de n'avoir pas fait exactement ce que nous attendions et ils apparaissaient incertains de l'intérêt de la moisson réalisée. Il a fallu que les chercheurs soulignent l'intérêt des réponses ainsi que le besoin de s'exprimer dont elles témoignaient chez les ouvriers. À partir de là, les deux syndicalistes ont engagé un processus de restitution aux salariés, là encore selon des modalités qui leur étaient propres : des lettres personnalisées aux salariés participants, soulignant les dimensions positives qui émergeaient de l'analyse des réponses, et des tracts dénonçant de façon précise les dysfonctionnements. Par la suite, ils ont continué, bien au-delà de la recherche-action à faire évoluer leur dispositif d'enquête, la prise d'assurance leur permettant d'aborder les salariés avec des protocoles moins lourds. Au cours d'une session, l'un d'eux exprima que, sur la base de ce travail continu, il avait gagné en autorité au sein du CHSCT et n'était plus écouté de la même façon.

Cette expérience montrait que l'important n'était pas du côté de la validité académique des méthodes. Ce qui importait était surtout la compréhension générale de la démarche engagée. D'autre part, il apparaissait un processus d'amorçage de la démarche que nous n'avions pas pensé comme tel. Il avait fallu que les deux militants fabriquent leurs propres outils, et que leur essai soit validé par les chercheurs pour qu'ils prennent confiance et s'engagent dans un processus de développement de leur propre pratique d'enquête. L'important était d'amorcer la pompe et il fallait pour cela, à la fois l'initiative propre des militants et une validation sociale, assurée dans ce cas par les chercheurs, mais qui pourrait tout aussi bien l'être par des animateurs ou des responsables syndicaux.

Les choses se sont passées de façon un peu différente sur un autre site, celui de Sandouville. Là, les militants ont développé un travail beaucoup plus académique avec entretiens enregistrés et analyse du travail sur une chaîne de montage. Cependant, la Direction a modifié l'organisation et supprimé le problème mis en évidence par les militants avant que ceux-ci aient pu valoriser leurs analyses. Ils ont donc eu le sentiment d'un échec. Dans le même temps, ils ont mené une série d'actions qui ne mobilisaient pas les méthodes évoquées en sessions, mais s'avéraient absolument conformes à l'esprit de la recherche-action dans la mesure où, à chaque fois, l'action portait des problèmes mis en avant par les salariés et s'élaborait avec eux, à travers une discussion sur le travail dans ses dimensions les plus concrètes. Ce n'est qu'avec beaucoup de réticences que les militants nous ont fait part de ces expériences : là encore, elles ne correspondaient pas à ce qu'ils estimaient être les exigences méthodologiques de la recherche-action. Ils en avaient pourtant très bien intégré l'esprit et la démarche générale. Et là encore, c'était ce qui importait.

D'une façon générale, ce n'est pas dans les cas où les militants ont tenté de mettre en œuvre une analyse réglée avec entretiens et observations telles que nous pouvions les évoquer, qu'ils ont obtenu des résultats. C'est en intégrant dans le processus des modes d'approche qui correspondaient probablement mieux à leurs situations réelles et au type de relations qu'ils entretenaient avec les salariés.

Il semble que les ouvertures pour une construction de l'analyse et de l'action commune aux syndicalistes et aux salariés constituent un des aspects qui s'évalue le plus mal, en salle, loin de l'atelier ou du bureau. C'est certainement dans ce décalage que les syndicalistes trouvent les ressources pour constituer une expérience propre.

Tous ces éléments tendraient à préciser l'une des hypothèses évoquées plus haut concernant la transmission entre chercheurs et syndicalistes en matière d'approche du travail : les syndicalistes auraient moins à s'emparer des méthodes d'investigation des chercheurs que des conséquences, en matière d'action syndicale, de leurs conceptions générales du travail, de ses transformations et des enjeux de santé. Sur la base de ces conceptions, l'action syndicale resterait confrontée à l'exigence de créer ses propres méthodes, entre propositions des chercheurs d'un côté, opportunités et contraintes des relations avec les salariés de l'autre.

A l'issue de la recherche, un technicien de l'usine du Mans, militant Cgt depuis vingt-cinq ans et représentant au CHSCT depuis 15 ans, a présenté l'état de sa réflexion lors d'une initiative confédérale. Ce témoignage mérite d'être intégré en tant que tel à l'évaluation. Il montre encore une fois que le processus de maturation et d'élaboration des militants portait essentiellement sur les principes généraux et sur la façon dont ceux-ci faisaient évoluer leur identité de syndicaliste bien plus que sur les questions de méthodes en analyse du travail :

« Les salariés constatent leur impuissance à peser sur le travail. Cette obligation qui leur est faite de se plier aux ordres, aux normes, aux injonctions contradictoires étouffe la créativité. L'organisation du travail met tout en fiches, procédures, en standards en indicateurs totalement décalés par rapport au vécu et pas négociables, en audits, en évaluations individuelles sur le savoir être... tout ça se transforme en désillusion, violence et souffrance pour ceux qui ne voient pas de solution pour redonner du sens à leur travail.

Ces méthodes de management infantilisent, et les salariés finissent par renoncer à s'exprimer sur ce travail qu'ils ne comprennent plus.

Pendant de longues années de pratiques syndicales au Mans, nous avons décortiqué les méthodes de management, dénoncé les perversions du système et plus on comprenait, plus on développait une position victimaire et donc démobilisatrice. Notre attitude défensive a permis des mobilisations mais aussi des désillusions sur notre capacité à créer un rapport de force suffisant pour infléchir la Direction.

L'organisation du travail aujourd'hui est inefficace et les salariés n'ont aucune possibilité de débattre pour transformer ce travail...

Le syndicat devait permettre l'expression individuelle pour construire l'exigence collective. Redonner du pouvoir d'agir aux salariés, leur permettre de réfléchir à « Comment faudrait-il travailler ensemble pour une réalisation dont on serait tous fier ? » Voilà ce que la recherche-action des Renault Le Mans a essayé de mettre en musique concrètement. Redonner ce pouvoir d'agir collectivement là où la résignation et/ou la résistance individuelle est le vécu quotidien des salariés.

Ces dernières années :

- *dans les CHSCT, les élus Cgt intervenaient sur les risques psychosociaux, TMS, cancers professionnels... et les conditions de travail, mais sans la participation des salariés ;*
- *les réunions CHS-CT étaient devenues des lieux de confrontation entre la Cgt et la Direction ;*

- *le syndicat constatait que nous avions de plus en plus de mal à aborder les salariés du tertiaire ;*
- *un sentiment d'impuissance, une souffrance des élus, de ne pas faire avancer les choses !*

Le Mans participait à la recherche-action sur les TMS et les risques psychosociaux et nous avons entamé un chantier à partir de ces constats.

Nous avons plus particulièrement choisi un secteur de techniciens qualité à la suite d'une dépression d'un salarié.

Immersion de 2 élus Cgt dans un secteur de techniciens qualité : ce service est composé d'une trentaine de salariés. Après avoir trouvé 3 salariés qui acceptaient de nous parler de leur travail, nous les avons interviewés (1 par échange de mails, un autre au domicile d'un délégué et le dernier dans un bar autour d'une bière). Les questions étaient toujours les mêmes : raconte-nous ce que tu fais comme travail, raconte la dernière journée mal vécue et que faudrait-il faire pour que ça marche mieux ?

Nous avons été extrêmement surpris par l'envie de décrire avec précision leur travail, la volonté qu'ils mettent en œuvre pour faire fonctionner « la machine » malgré le manque de moyens évident pour faire du bon boulot. Tirillés par des injonctions contradictoires, ces techniciens doivent être les garants de la qualité des produits qui sortent de l'usine. Ce sont eux qui ont la responsabilité de laisser partir ou non les pièces non conformes (pour la partie prescrite et officielle), tout en acceptant d'être des facilitateurs de l'écoulement des flux quand la pression du fabricant se fait trop sentir (partie réelle du travail quotidien). A partir des 3 témoignages, nous leur avons proposé de rédiger un compte-rendu et de le distribuer aux trente personnes du service pour mettre en débat les dysfonctionnements identifiés et en mettant en lumière les différences entre travail prescrit et travail réel. La Direction du Mans a très vite compris le risque qu'elle courrait à laisser les salariés s'exprimer et a immédiatement menacé les « traîtres », ceux qui osent s'aventurer à parler de leur travail avec la Cgt. Cette peur a mis à mal la poursuite de la démarche. On a compris qu'il ne fallait pas se découvrir avant que l'ensemble des salariés se soit exprimé et qu'on ne pouvait pas faire de quelques cas des généralités du vécu des salariés !

Au mois de décembre 2009, le retour en fabrication d'un jeune mécanicien en prêt dans un secteur maintenance depuis 18 mois, sous le prétexte d'ajuster l'effectif à l'activité a été mal vécu par des salariés. La mobilisation d'une trentaine de professionnels (90 % du personnel de maintenance) pendant 1 semaine a permis de gagner sur toutes les revendications.

Ce conflit arrivant après notre semi échec dans le service qualité, nous avons compris qu'il fallait permettre à l'ensemble des salariés de s'exprimer sur leur travail. Ils ont construit collectivement leur argumentation et l'ont exprimée devant les représentants d'une direction totalement déconcertée par le bon sens et la qualité des propos. Le métier de maintenance et la fierté d'appartenir à ce collectif ont été le fil conducteur du conflit. Les salariés ont tricoté un argumentaire avec une vision à long terme de leur secteur et la pérennisation aussi bien de leur emploi que de la compétitivité du département emboutissage. Ils ont opposé le discours court-termiste et comptable de la hiérarchie au métier de professionnels de maintenance qui est bâti sur l'apprentissage, l'expérience et des solidarités exprimées quotidiennement. La hiérarchie parlait « ajustement de l'effectif à l'activité » et eux « préparation de l'avenir, expérience nécessaire pour une maintenance durable de l'outil de travail ».

Pour le syndicaliste que je suis, ce conflit a été une grande découverte. C'est la première fois que je n'ai pas joué au méchant harangueur devant la Direction. Une fois les discussions engagées et les échanges devenus possibles, les salariés eux-mêmes ont décidé d'une expression collective....partagée par tous. Ils ont transformé les décisions de la Direction en revendications améliorant la qualité de leur travail. Au 4^e jour du conflit, ils ont demandé à un élu Cgt de lire en CE une déclaration qu'ils avaient rédigée ensemble.

Notre rôle dans ce conflit a principalement été de faciliter les échanges entre les techniciens qui ne faisaient que se croiser aux changements d'équipe. Nous avons organisé des réunions d'infos (à la permanence syndicale,) sur l'actualité du conflit autour de plusieurs repas conviviaux. Les tracts d'informations dans l'usine sur ce mouvement étaient soumis aux grévistes avant diffusion. Nous avons invité 2 non syndiqués à participer à la réunion finale avec la Direction pour la rédaction du protocole de fin de conflit. 3 salariés se sont syndiqués à la suite de ce conflit.

La démarche syndicale qui s'attache à comprendre le vécu des salariés avec humilité est très intéressante, très enrichissante pour les élus, mais elle demande du temps pour échanger, aussi bien pour les salariés que pour les syndicalistes. Dans le cadre de ce dernier conflit, le fait d'être en grève a permis de débattre longuement. Utiliser et gagner des droits nouveaux pour acquérir ce temps nécessaire qui permette les échanges est un enjeu incontournable pour pérenniser la démarche.

Résumé...Redonner du pouvoir d'agir au collectif en approchant le vécu du travail avec humilité et construire sur ces bases un rapport de force qui impose des transformations du travail, c'est le moteur d'une démarche émancipatrice. A travers le déploiement de cette pratique, les syndicalistes

doivent pouvoir s'extraire de l'agenda décidé par la Direction. On fait souvent de l'attente de la prochaine réunion DP, CE ou CHSCT un préambule à notre activité syndicale... En pratiquant le regard au plus près du terrain, on passe à l'offensive sur l'organisation du travail suivant le rythme donné par les salariés. Les salariés sont plus intéressés par leur travail que les militants pourraient le croire. Ils sont très sensibles à l'intérêt que nous portons à ce qu'ils font, aux compétences qu'ils développent et à leurs capacités à faire en sorte que l'organisation fonctionne (tous les salariés veulent faire un travail de qualité, et c'est quand on les en empêche qu'ils souffrent).

Mais...permettre aux salariés de s'exprimer sur le travail n'est pas aussi simple que ça. Il faut qu'ils trouvent un intérêt à se raconter, mais aussi à confronter leur expérience, il faut qu'ils acceptent d'y consacrer un peu de temps et c'est seulement au fil des conversations qu'ils imaginent pouvoir changer les choses. C'est à partir de leur intelligence et leur expertise sur le travail qu'on peut construire avec eux des propositions qui leur redonneront leur dignité et l'envie de redonner du sens au travail. Si les salariés mesurent déjà qu'ils peuvent agir sur leurs conditions de travail, ils seront plus enclins à se battre sur des revendications plus générales (emploi, salaires, retraites...).

Le regard du syndicaliste sur le travail réel et sa capacité à créer du lien en le rendant visible dénouent petit à petit la « servitude volontaire » et permettent une expression collective émancipatrice.

Cette pratique syndicale ne pourra pas se déployer sans revoir en profondeur la formation initiale des syndicalistes. Une grande partie de la réussite du déploiement de ces outils repose à mon avis sur la capacité des chercheurs à vulgariser leurs travaux. Des explications simples sur les tenants et les aboutissants de cette démarche doivent à la fois s'appuyer sur des exemples concrets et l'expertise des chercheurs. Le syndicaliste doit apprendre à approcher l'individu par son travail. Ce n'est pas une démarche habituelle, ni simple et encore moins naturelle. Il faut dépasser la culture syndicale qui trouve sa légitimité dans son histoire, sans la renier. C'est une démarche qui demande des qualités d'écoute, d'humilité et de patience, qu'il va falloir mettre en place, en commençant par l'étendre au sein même de notre organisation !

Il reste à mes yeux une population particulière... : les responsables hiérarchiques qui cristallisent toutes les haines des victimes d'une organisation de travail aliénante. Il est difficile de défendre cette population qui met en place les outils de l'exploitation. Imaginer qu'ils soient des victimes et qu'ils ne demandent qu'à retrouver eux aussi du pouvoir d'agir, il y a là un pas que j'ai encore du mal à franchir et pourtant... »

Jean-Michel, Le Mans, 22 juin 2010

Sur ce site, la progression des militants dans la construction de capacité d'enquête sur le travail s'est traduite par l'introduction d'une modification méthodologique de leur cru. Ils ont croisé les dispositifs d'enquête, les techniciens allant au contact des ouvriers et les ouvriers enquêtant auprès des techniciens. Ce dispositif témoignait d'une compréhension et d'une appropriation de l'objectif de dépasser les discours convenus sur le travail et de la nécessité d'adopter un regard neuf échappant au pouvoir de banalisation du vécu quotidien partagé.

La recherche-action a ainsi enclenché des processus de réflexion et d'élaboration dont les rythmes peuvent être très divers. Les formations à l'approche du travail comme activité, ne déploient pas leurs effets sur un mode linéaire continu. Le processus est marqué par des moments de rupture marquant une série de paliers à l'occasion desquels l'individu prend la mesure des mobilisations nécessaires pour que tienne debout ce monde, qui lui apparaissait jusque-là comme allant de soi. Ce cheminement n'est pas lié directement à l'intégration des données théoriques sur le travail, l'activité ou la subjectivité. Il faut vivre la rencontre avec ce qu'il y a d'insoupçonné dans la mobilisation de salariés dont on avait l'impression de connaître le travail. Et encore, le déclic ne se produit-il bien souvent que de façon décalée par rapport à l'épreuve du terrain. Les paliers sont franchis à des rythmes différents qui tiennent aux possibilités d'expérimenter, variables d'une situation à l'autre, et aux vitesses plus ou moins grandes d'intégration de l'ébranlement que produit la découverte d'une dimension jusque-là inaperçue. Nous pensons que des déclics de ce type se sont produits, pour certains, dans le cours de la recherche. Pour d'autres, des échos nous reviennent laissant penser que cela se serait produit plus tard. Il est probable que le processus d'appropriation continuera à manifester ses effets pendant encore quelque temps.

CONCLUSION GENERALE :
LES LEÇONS A TIRER DE CETTE EXPERIENCE

En fin de compte, il apparaît que les militants engagés dans la recherche y ont principalement trouvé des repères pour développer leur activité. Les présentations théoriques, de niveau universitaire et donc *a priori* difficiles d'abord, se sont révélées fructueuses. Les exposés ont travaillé sous différents aspects deux grandes questions qui ont montré leur fécondité pour la pratique syndicale :

- l'approche du travail à travers le triptyque « *pénibilité, santé – relations sociales horizontales et verticales – qualité du travail* » ;
- l'insistance sur le fait que *les salariés sont toujours déjà mobilisés*, sur les éléments de ce triptyque, d'une façon qui articule *mouvements défensifs* et *engagement proactif*.

Pour la réception des exposés, les militants ne disposaient pas du bagage théorique des étudiants en Master, mais, à la différence de ceux-ci, ils pouvaient s'appuyer sur leur expérience de l'entreprise, du travail, de la vie. Tant et si bien qu'en définitive, même si certains aspects doivent être toilettés, en particulier sur le versant du rapport subjectif au travail, il n'est pas du tout évident que l'on doive réviser à la baisse les exigences théoriques dans un processus de ce type.

Les syndicalistes sont de fait confrontés à des problèmes extrêmement complexes. Sur des fronts très larges, ils ont à faire face à des experts des différents problèmes abordés. La confrontation avec les chercheurs, en tant qu'elle leur permet de travailler à la fois des éléments pointus jugés stratégiques et d'acquérir une compréhension plus globale des phénomènes rencontrés constitue manifestement un moyen de développement de leur action.

En revanche, autant il est possible de retrouver, dans les actions mises en œuvre sur le terrain, la trace des éléments de compréhension générale, autant il est souvent difficile d'y reconnaître les propositions méthodologiques instrumentales proposées au cours des sessions. Nous l'avons constaté, pour des raisons qui tiennent à leurs positions et à la nature des relations sociales dans l'entreprise, les militants n'étaient pas en mesure de mettre en œuvre les procédures réglées de recueil d'informations dérivées des formes canoniques d'analyse du travail. Ils ont construit des outils dont la destination était avant tout d'amorcer le contact avec les salariés. Dans cet esprit, s'ils ont laissé de côté une grande partie des préconisations des feuilles de route, ils se sont très facilement emparés d'une des consignes : interroger le salarié sur *ce que sont pour lui une bonne et une mauvaise journée*.

Malgré ces constats, il n'apparaît pas que l'on doive renoncer au principe de la feuille de route et à ses préconisations méthodologiques. Même si elle n'est pas appliquée, elle constitue un fil d'Ariane qui permet aux militants de se maintenir dans l'orientation générale. Laisser partir les militants pour l'intersession sans ces éléments prescriptifs reviendrait à les pousser sans boussole dans l'océan. Simplement, il faut admettre que même si elles sont travaillées en commun en fin de session, ces préconisations générales ne sont jamais

adaptées à la variété des situations de terrain. Elles sont donc toujours plus ou moins reprises et transformées, et souvent plus que moins. Et, tout bien réfléchi, c'est là le but recherché. Lors de la session suivante, le travail n'est pas repris en référence à ce qu'il y avait à faire, mais à partir de la valorisation de l'action telle qu'elle a été développée par les militants. Sur cette base, les chercheurs proposent à nouveau ce qui leur semblerait pertinent pour poursuivre, les militants s'en emparent et en font à nouveau autre chose...

Le processus n'a donc pas du tout l'allure d'une formation académique à l'analyse du travail qui s'efforcerait de faire passer les étudiants par une série d'étapes jugées nécessaires à la construction de leur capacité professionnelle. Il s'agit plutôt d'une assistance au développement de l'action syndicale et celle-ci est rendue possible par le fait que la confrontation entre l'expérience des syndicalistes et celle des chercheurs se déploie dans un cadre de compréhension générale partagé.

Parmi les leçons méthodologiques à tirer de cette expérience, il faut aussi revenir sur la question de l'isolement. Cette recherche-action, comme les expériences développées antérieurement avec la CFDT, conduisent à mettre l'accent sur l'accompagnement des militants. Tout processus de formation, en tant qu'il transforme l'individu, oblige à une recomposition d'une partie de ses relations. Dans le cas présent, le fait de développer de nouvelles modalités d'action syndicale fait courir un risque de désinsertion et de marginalisation au sein du syndicat. Le syndicaliste revient avec de nouvelles idées, un nouveau langage, tant et si bien que ses collègues peuvent ne plus le comprendre, ou bien ils comprennent, mais perçoivent une mise en question des modalités d'action à travers lesquelles ils se sont construits jusque-là et réagissent par un mouvement de rejet. L'expérience montre qu'un syndicaliste qui s'engage seul dans un processus de ce type a de très fortes probabilités soit de ne pas arriver à faire le travail, soit, s'il y parvient, de se voir marginalisé.

Au cours du processus, les militants trouvent un soutien auprès des autres syndicalistes engagés au même titre dans la recherche-action. Les échanges entre eux font partie intégrante du mouvement d'élaboration. C'est pourquoi, au cours des sessions, nous nous efforcions de varier la géométrie des structures de discussions sur les chantiers en cours : en grand groupe réunissant tout le monde, en ateliers avec les chercheurs et les animateurs syndicaux, en petits groupes uniquement constitués de militants. Ce n'est cependant pas suffisant, il faut que le militant engagé dans l'affaire puisse trouver des espaces de discussion et un soutien au sein de son syndicat.

Dans la présente recherche-action, des responsables syndicaux de différents niveaux étaient engagés dans le processus. Cela a certainement constitué un facteur décisif, non seulement pour le développement de l'action, mais aussi vis-à-vis de la capacité des syndicats à capitaliser cette expérience.

Un tel travail suppose aussi un accompagnement spécifique sur le versant de l'approche du travail. Le stock de chercheurs mobilisables sur les expériences de ce type est limité. Il est donc nécessaire de prévoir d'autres modalités d'accompagnement, probablement par des

militants syndicaux ayant reçu une formation spécifique pour le soutien à l'activité syndicale. Dans cette perspective, la formation des militants syndicaux à l'analyse du travail telle que dispensée par l'université ne constitue pas, dans l'état actuel, un bagage suffisant. De très nombreux militants sont passés dans des formations de ce type et, bien que nous ne disposions pas d'analyses réglées, nous en connaissons suffisamment pour avoir repéré des trajectoires qui les conduisent sur d'autres problématiques que celle de la recherche-action. Bien souvent, le militant qui a acquis un bagage universitaire, par exemple une formation à l'ergonomie, s'efforce de reproduire avec les syndicalistes qu'il doit soutenir, le processus de formation dont il a bénéficié. Or, nous y avons insisté, l'objectif n'est pas de former des sortes de succédanés d'ergonomes, mais des syndicalistes en mesure d'aborder le travail comme une ressource. Face aux difficultés, l'une des tentations pour le militant formé peut être de se substituer aux syndicalistes de terrain et de mener lui-même l'analyse. Bien souvent, cette trajectoire le conduit à abandonner ses fonctions syndicales et à passer directement sur une position de professionnel, par exemple de consultant.

Notre expérience conduirait plutôt à imaginer des processus de formation où la compétence en analyse du travail s'exprimerait moins en termes de capacité à mettre en forme le matériel de terrain recueillis par les syndicalistes qu'en termes de soutien et d'assistance au développement de l'activité propre de ces derniers. Cela dessine un dispositif dans lequel la même question serait travaillée à deux niveaux :

- les syndicalistes sur le terrain s'efforçant de mener des interventions dont l'objectif serait le développement du pouvoir d'agir des salariés et le renforcement de l'action syndicale ;
- l'animateur syndical se focalisant sur l'activité des syndicalistes et le développement de leur propre pouvoir d'agir, avec, dans les deux cas un bagage d'esprit identique mais avec des niveaux de maturation et d'expérience différents sur les questions du travail.

Dans une telle perspective, le développement de recherches sur le travail syndical en tant que tel pourrait alimenter utilement la formation de tels animateurs.

BIBLIOGRAPHIE

ARDENTI Robert, MATHIEU René, « Travail soutenable et gestion de l'emploi et de la main-d'œuvre », *rapport final convention Dares-CEE*, Centre d'études de l'emploi, 2007.

BOURDIEU Pierre, *Le sens pratique*, Editions de Minuit, 1980.

CAROLY Sandrine, *L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*, Thèse HDR, 2010.

CHASSAING Karine, « Vers une compréhension de la construction des gestuelles avec l'expérience : le cas des "tôliers" d'une entreprise automobile », *PISTES*, vol. 6, n° 1, 2004, [www. Pistes.uqam.ca](http://www.Pistes.uqam.ca).

CHASSAING Karine, « L'expérience d'opérateurs "tôliers" confrontée au retour de la "normalisation gestuelle" ». *Actes du XXXIX^e Congrès de la SELF, Ergonomie et normalisation*, Genève, pp. 147-158, 2004.

CHASSAING Karine, « Occultation et persistance des gestuelles aux prises avec la standardisation : le cas de l'assemblage dans l'industrie automobile », dans *Activités, expérience et santé à l'épreuve des évolutions du travail : recherches dans quatre secteurs professionnels*. Actes du séminaire Ages et travail 2007, Rapport de recherche n° 51, 2008, www.cee-recherche.fr.

CLOT Yves, *La fonction psychologique du travail*, PUF, 2006.

CLOT Yves, « Action et connaissance en clinique de l'activité », *Activités*, vol. 1, n° 1.

COUTAREL Fabien, DANIELLOU François, DUGUE Bernard, « La prévention des troubles musculo-squelettiques : quelques enjeux épistémologiques », *Activités*, vol. 2, n° 1.

DANIELLOU François (dir.), *La prévention durable des TMS. Quels freins ? Quels leviers d'action ?*, DGT, Anact, 2008.

DARES, *Conférence sur les conditions de travail. Eléments de cadrage statistiques*, 27 juillet 2007.

DAVEZIES Philippe, « La prévention, entre débat social et souffrance individuelle », *La Revue du JST*, n°4, février 2010, pp. 4-6.

DAVEZIES Philippe, « Souffrance au travail : comprendre avant d'agir », *Santé & Travail*, n° 68, octobre 2009.

DAVEZIES Philippe, « Stress, pouvoir d'agir et santé mentale », 30^e congrès national de médecine et santé au travail, 2008. Texte en ligne sur www.sciencedirect.com.

DAVEZIES Philippe, « Suicides. De mauvaises réponses à une vraie question », *Santé & Travail*, n°60, octobre 2007.

DAVEZIES Philippe., DEVEAUX Annie, TORRES Christian, Repères pour une clinique médicale du travail, *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*. 2006, 67, pp. 119-125.

DEJOURS Christophe, *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Bayard centurion, 2008 (4^e édition ; éd. originale : 1980).

DURAFFOURG Jacques, « Un nouveau regard sur le travail », *Santé & Travail*, 2008.

DURAFFOURG Jacques, « Le travail nié, le travail relégué, le travail dévalorisé... mais le travail incontournable », *Nouveaux regards*, n° 37-38, 2008, pp. 48-50.

Fondation de Dublin, 4^e enquête européenne sur les conditions de travail, *Information sheet*, 7 novembre 2006.

FREYSSENET Michel, *Renault : production mondiale et française, effectifs, chiffre d'affaires, résultat net, investissements, 1945-2008. Un tableau. Document d'enquête*. Édition numérique, freyssenet.com, 2008.

FREYSSENET Michel, *Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail avec arrêt chez Renault (maison mère), 1947-2007*, 2007 (mise à jour).

GORGEU Armelle, MATHIEU René, « La déqualification ouvrière en question », *Formation Emploi*, n°103, 2008, pp. 83-99.

GORGEU Armelle, MATHIEU René, « Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France », *La Revue de l'ITRES*, n° 47, Spécial Restructurations, nouveaux enjeux, 2005/1, pp. 37-58.

GUERIN François, LAVILLE Antoine, DANIELLOU François, DURAFFOURG Jacques, KERGUELEN Alain, *Comprendre le travail pour le transformer*, ANACT, Montrouge, 1991 (2^e éd. : 1996).

INVS, « Suicide et activité professionnelle en France : premières exploitations de données disponibles », avril 2010.

http://www.invs.sante.fr/publications/2010/suicide_activite_professionnelle_france/rapport_suicide_activite_professionnelle_france.pdf

KARASEK Robert, THEORELL Tores, *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York, NY : Basic Book, 1990.

LIU Michel, « Vers une épistémologie de la recherche-action », *Revue internationale de systémique*, 6, n°4, 1992, pp. 435-454.

MALINE Joël, POTTIER Michel (dir.), *Ergonomie et santé au travail. Transformations du travail et perspectives pluridisciplinaires. Actes du 41^e congrès de la SELF, Caen, 11, 12, 13 septembre 2006*, Octarès Editions, 2006.

MICHEL Eliane, JOUGLA Eric, HATTON Françoise, « Mourir avant de vieillir », *Insee Première*, n° 429, Insee, février 1996.

ODDONE Ivar, RE Alessandra, BRIANTE Gianni, *Redécouvrir l'expérience ouvrière : vers une autre psychologie du travail*, Editions sociales, Paris, 1981.

ROBATEL Nathalie, THEBAUD-MONY Annie, « Stress et risques psychosociaux au travail », *Problèmes économiques et sociaux*, n° 965, La Documentation française, octobre 2009.

SCHWEITZER Louis, *Les années Renault. Entre Billancourt et le marché mondial*, Gallimard, 2007.

TECHNOLOGIA, *Technocentre Renault de Guyancourt. Expertise CHSCT. Etude des risques liés à l'organisation du travail*, décembre 2007.

TEIGER Catherine, LAVILLE Antoine, « *L'apprentissage de l'analyse ergonomique du travail, outil d'une formation pour l'action* », *Travail et emploi*, 1990, n° 47, pp. 53-62.

TEIGER Catherine, LAVILLE Antoine, *Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail (Analyse de formation de délégués CHSCT à l'analyse ergonomique du travail)*, Rapport final, décembre 1989, CNAM.

THERY Laurence (dir.), *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, La Découverte, 2006 (rééd. 2010).

VILLATTE Robert, GADBOIS Charles, BOURNE Jean-Paul, VISIER Laurent, *Pratiques de l'ergonomie à l'hôpital. Faire siens les outils du changement*, InterEditions, Paris, 1993.

ANNEXES I

INTERVENTIONS DES SEMINAIRES

CENTRE BENOIT FRACHON

COURCELLES-SUR-YVETTE

Séminaire des 5 et 6 mai 2008

LES PERSPECTIVES SYNDICALES DE LA RECHERCHE-ACTION

par Fabien Gâche et Yves Bongiorno, 5 mai 2008

Avec l'objectif d'être court, je dirais seulement quelques mots sur ce qui a conduit à l'organisation du travail que nous allons engager tous ensemble.

Pour qu'il n'y ait pas d'ambiguïté, je rappellerais que ce travail n'a pas d'autre finalité que de faire fonctionner nos réflexions collectives... pour ne pas dire nos intelligences respectives, pour faire avancer collectivement notre travail syndical.

Travail syndical axé sur la transformation du réel vécu par le salarié lambda, et mesurable par lui, là où il travaille, là où il est en mesure d'apprécier l'action syndicale engagée avec lui et pour lui.

Lorsque l'on a la chance de circuler dans les syndicats de Renault, on distingue très vite la cohérence, la capacité des camarades des syndicats à mesurer les conséquences de la stratégie de Renault sur la santé des salariés, tant sur le plan physique que psychologique... même si nous avons beaucoup de carences lorsqu'il s'agit de quantifier le phénomène. Mais au-delà des conséquences, c'est aussi la méthode, sa perversité dite « des ressources humaines » qui est bien souvent largement comprise et décrite, par nos camarades dans nos syndicats.

La peur engendrée par ces méthodes amène beaucoup de camarades à expliquer les difficultés pour ne pas dire leur incapacité apparente à engager un travail collectif avec les salariés eux-mêmes, tellement la peur de parler, la peur de dire ce que chacun ressent, la peur de cibler la responsabilité de l'organisation du travail peut être de nature à fragiliser encore un peu plus les salariés que nous sommes censés défendre.

Pour le dire plus simplement, de plus en plus de camarades nous disent connaître la situation d'untel ou d'untel, mais que ce dernier préfère rester dans l'anonymat, de peur de connaître une situation encore pire « si le gars de la Cgt intervient ».

Au-delà de la souffrance des autres non exprimée à devoir supporter, le militant Cgt doit cumuler la sienne et celle des autres, parce que lui non plus n'est pas épargné. Il doit assumer le regard de ceux qui peuvent penser que leur situation s'est encore dégradée suite à son intervention. Ceci s'ajoute à la baisse d'audience de la Cgt, lui ôtant les nombreux points d'appui que constituent les différentes institutions.

Voici donc résumée la situation à laquelle nous sommes tous confrontés. Mais la question fondamentale qui nous est posée réside dans notre capacité à se sortir « du constat » pour élaborer une vraie stratégie offensive de nature à transformer la vie quotidienne des salariés. Or, pour y parvenir, nous avons besoin de confronter notre vécu, nos points de vue en intégrant le nécessaire croisement du regard extérieur de ceux que nous appelons « les professionnels de la santé ». Pas d'ambiguïté non plus sur le propos,

nous ne ressortirons pas ce de travail, avec une solution transposable à tous et selon toutes circonstances.

L'idée est à la fois plus modeste, mais sans doute aussi plus compliquée : c'est à partir de cas concrets, vécus par des salariés différents des uns des autres, que nous devons engager un travail tout aussi concret et différent en fonction de la réalité de ce qui est vécu ici où là. Il s'agit donc d'une méthode de travail qu'il convient de travailler ensemble.

Dit autrement, si le « prolo » vit aussi la pression psychologique résultant de l'organisation du travail, il ne la vivra pas nécessairement de la même manière que le cadre de Guyancourt parce que les conditions sociales et culturelles des uns des autres ne sont pas les mêmes. Et la richesse du travail que allons engager viendra probablement de notre capacité à conjuguer nos vécus respectifs, nos sensibilités différentes, afin d'apporter le maximum d'outils indispensables aux salariés pour qu'ils puissent eux-mêmes comprendre les conditions de leur propre exploitation.

Travailler à la perception de ce qui constitue son environnement social, c'est à l'évidence travailler la question du nécessaire rapport de force, et donc à la question cruciale de la syndicalisation. Il y a des questions incontournables pour un syndicaliste qui se respecte. Pour imposer au patronat des avancées sociales, il faut du monde ! Or la question, c'est : que devons-nous faire pour qu'il y ait du monde ? Sans prétention sur la réponse et pour prendre une expression populaire : « On n'attire pas les mouches avec du vinaigre. »

Les salariés se sentiront concernés par le syndicalisme que si ce dernier leur apparaît comme susceptible de transformer ce qui les occupe journallement. Entamer un véritable travail de fond avec eux et pour eux sur les questions aussi sensibles que celles résultant de la santé au travail, c'est à l'évidence travailler à la question de leur implication pour transformer les conditions de l'activité et du sens du travail et donc du nécessaire rapport de force. S'occuper de la vie des gens, de leur santé, c'est s'occuper de la syndicalisation et donc des moyens pour améliorer l'existant du plus grand nombre.

Voici donc brièvement, le sens du travail que je vous ai proposé d'engager tous ensemble.

Yves Bongiorno

Cette recherche-action représente un enjeu pour toute la fédé. Notre défi, c'est de changer le travail. Il n'y a pas de baguette magique, mais le but, c'est de fabriquer des outils pour monter plus facilement cette « montagne » qu'est la transformation du travail. Au cours de ce travail, on va mettre au pot commun nos connaissances au plus près du poste du travail, avec d'autres connaissances. Ensemble, on essaiera de construire des outils nécessaires.

Sur la situation plus générale, quelques mots. Sur l'automobile, comme sur toute la métallurgie, nous sommes face à un rouleau compresseur depuis

plusieurs années. Beaucoup se sentent d'ailleurs impuissants et doutent de l'efficacité de notre action.

*Avant d'essayer de comprendre, il faut se pencher sur ce que sont les salariés : des hommes et des femmes qui veulent individuellement et collectivement dépasser leur environnement pour devenir des créateurs. Or, toutes les organisations du travail vont dans le sens de la chasse au temps mort. Mais en fait, c'est la chasse au temps de vie. Donc, ça casse physiquement et mentalement. Malgré cela, l'homme a toujours la capacité de s'élaborer des espaces de création et de liberté. Si cette capacité n'existait pas, nos boîtes seraient arrêtées. A Peugeot-Poissy, lorsqu'on nous a imposé les 4*10, dès le premier jour, l'usine ne tournait pratiquement pas. Un gars m'a expliqué pourquoi. Son boulot, c'était de monter les portes. Le jour où les 4*10 ont été mis en place, il a cessé de prévoir à l'avance les erreurs dans la chaîne, ce qui bloquait régulièrement la production.*

La qualité totale, ça n'existe pas. Le zéro accident non plus. Tout le monde fait semblant que ça existe, en trichant. L'exemple au plan international, c'est Enron... Décider des grandes orientations de nos grands groupes sur la base de la triche, ça nous amène dans le mur. Une des triches contre lesquelles on se bat, c'est la triche contre les accidents du travail. Mais du coup, on observe une recrudescence des accidents mortels, car il n'y a plus l'alerte qu'il y avait avant.

Le travail doit pouvoir être débattu, négocié. Or, nombre de salariés se trouvent seuls face à leur travail. Une collègue me disait qu'elle se sent toute seule devant ses e-mails. Il nous faut donc reconstruire des collectifs de travail, pour négocier le contenu du travail, l'organisation, etc.

Ce à quoi on assiste actuellement, c'est à une tentative d'enfermer la pensée : c'est très grave car c'est totalitaire. C'est le travail qui structure l'ensemble de la société. C'est à nous de faire face à ces enjeux.

Le projet de recherche-action. Problématique générale

par Philippe Davezies, 5 mai 2008

L'action syndicale en santé au travail

Très généralement, l'action en santé au travail part du constat d'atteintes à la santé : TMS, souffrance psychique, stress, harcèlements, intoxications, accidents... Le plus souvent, l'intervention mobilise alors des ressources juridiques qui permettent de mettre en cause la responsabilité de l'employeur et, éventuellement, d'obtenir réparation. Une idée répandue voudrait que la réparation soit le moyen d'inciter l'employeur à mettre en œuvre des mesures de prévention, mais l'histoire montre que ce dispositif ne fonctionne que très partiellement. Il faudrait donc pouvoir aborder directement les questions de prévention et agir en amont sur l'organisation et les conditions de travail. Or, les organisations syndicales ont du mal à intervenir à ce niveau. La question que nous allons travailler concerne donc les ressources susceptibles d'être mobilisées pour ce type d'intervention.

Les ressources pour la prévention ?

À la base, il y a toujours des problèmes d'organisation du travail. Ils sont à l'origine de difficultés qui peuvent concerner des dimensions extrêmement diverses : qualité du produit, délais, coopération, information, entretien du matériel, etc. Face à ces difficultés, les salariés ne restent pas inactifs. Ils se mobilisent pour que, malgré une organisation du travail en partie défaillante, l'ensemble ressemble tout de même à quelque chose. C'est cette mobilisation que nous évoquons quand nous parlons de travail : la mobilisation des hommes et des femmes pour faire face à ce qui n'est pas réglé par l'organisation du travail telle qu'elle est prescrite par l'encadrement. Les atteintes à la santé surviennent lorsque cette mobilisation se déploie dans de mauvaises conditions.

L'ensemble dessine donc un schéma dans lequel la cible est constituée par l'organisation du travail et où la ressource se trouve du côté de la mobilisation des salariés et de leur savoir très précis sur ce qui ne va pas.

Allure générale du processus

Nous dessinons donc un processus où, partant des plaintes concernant la pénibilité, les difficultés, les conflits, les atteintes à la santé, l'analyse, par entretien et observations, doit porter sur le travail, c'est-à-dire sur la masse d'efforts que les salariés doivent déployer pour sortir tout de même la production, malgré les défaillances de l'organisation du travail. Il est alors possible de déployer une critique beaucoup plus documentée de l'organisation et des conditions de travail.

L'activité des salariés, une ressource pour l'action, mais...

Le processus d'enquête que nous évoquons jusqu'à présent n'a rien de spécifique. La hiérarchie, les ergonomes, les syndicalistes, les opérateurs eux-mêmes savent qu'il est utile

de prêter attention à l'expérience du travail, voire de développer de l'analyse du travail. Cela permet de mettre en évidence des problèmes d'organisation et de rechercher des améliorations.

C'est à ce moment-là que survient un problème. Les améliorations suppriment des contraintes inutilement pénibles et libèrent des espaces de liberté. Immédiatement, retentit le cri de chasse des tenants de la rentabilité : « *Muda ! Muda !* » (Gaspillage ! Gaspillage !, en japonais, c'est-à-dire dans la langue du Toyota Production System).

Dans le contexte de chasse aux « activités sans valeur ajoutée », les espaces libérés sont investis par des processus de rationalisation industrielle et récupérés pour l'activité productive. Les améliorations sont ainsi mises au service du processus d'intensification de travail. C'est ce qui conduisait un syndicaliste de Peugeot, militant de CHSCT, engagé dans les groupes d'amélioration des conditions de travail au sein de son atelier, à constater avec amertume : « *Plus on améliore, et plus c'est fatigant.* »

Il faut donc faire très attention. Le fait d'aller voir le travail ne constitue pas une garantie en soi. Aller voir sur le terrain est un principe de base du système Toyota et les organisations syndicales ont beaucoup de raison de se méfier du toyotisme.

Un point de passage obligé

Il faut donc ajouter d'autres critères.

Si le processus n'améliore pas la capacité d'expression et d'action des salariés eux-mêmes, il y a peu de chance qu'ils puissent peser sur l'usage qui sera fait des marges récupérées. Il y a un risque important pour que les améliorations se retournent contre eux.

D'autre part, les connaissances scientifiques montrent qu'en matière de stress, une amélioration partielle de la situation n'a pas d'effet bénéfique si le sujet n'est pour rien dans cette amélioration.

Nous aurons l'occasion de revenir longuement sur ce qui constitue un des axes qui guideront la recherche-action : la question de la santé au travail, c'est la question du pouvoir d'agir les salariés.

Ressources pour agir sur l'organisation

Les ressources sur lesquelles nous prétendons nous appuyer pour agir sur l'organisation ne relèvent donc pas uniquement des capacités d'enquête des militants. Il s'agit de s'appuyer sur l'expertise des salariés, sur leur connaissance du travail, de ses contradictions et de ses impasses, mais aussi sur les dimensions positives de leur engagement. La ressource pour l'action sera donc votre capacité à construire avec eux des analyses ancrées dans la réalité du terrain.

Objectifs pédagogiques

La recherche-action comporte donc une série d'objectifs pédagogiques :

1. Centrer l'analyse sur le travail : comprendre ce que les salariés s'efforcent de préserver, de promouvoir, de développer, et les obstacles auxquels ils se heurtent ;
2. Formaliser les constats et des analyses ;
3. S'en servir pour construire des espaces de discussions avec les salariés, favoriser le partage d'expérience et le renforcement des liens collectifs ;
4. Mettre systématiquement en discussion les résultats avec la section, avec les militants porteurs d'autres dossiers.

Une mutation du regard

Il s'agit, en somme, de passer d'une approche dans laquelle l'activité de travail apparaît mise en forme par des discours descendants qui la cadrent et lui donnent son sens (ceux de la hiérarchie, mais aussi ceux du syndicat), à l'idée que l'activité de travail est une expérience du monde différente de celle de la hiérarchie comme de celle du syndicat, et qu'elle a, à son tour, vocation à produire du sens et à cadrer les discours descendants.

La situation où le sens lui est indiqué à partir d'une position surplombante est la position de l'enfant. L'objectif est ici de prendre au sérieux le fait que les salariés sont des adultes et que leur santé dépend de leur capacité à apporter une contribution spécifique à partir de leur propre expérience.

Sorties ?

Les sorties sont attendues à deux niveaux :

- du côté des salariés. Il s'agit, en mettant en discussion les questions du travail, de reticoter du tissu social. Nous entendons par là lutter contre l'isolement des salariés, les aider à reconquérir une capacité à agir sur les évolutions et à affirmer leur dignité. Ce travail de renforcement des salariés est en même temps un travail d'enracinement du syndicat ;
- au niveau de l'action syndicale. Le renforcement des liens entre syndicalistes et salariés, autour des questions du travail, devraient permettre d'enrichir non seulement le dossier santé-travail, mais aussi les autres dossiers portés par le syndicat : salaires, horaires, statut, parité, formation, etc. Cette orientation devrait permettre de construire et d'affirmer un point de vue général, plus intensément nourri des expériences de terrain, sur les évolutions en cours, au niveau des sites de production, au niveau de l'entreprise, de la branche...

La relation chercheurs-syndicalistes : une dimension pédagogique

Dans cette aventure, les chercheurs apportent des connaissances et des ressources méthodologiques. Sur cette base, mais aussi en mobilisant leur connaissance et leurs ressources propres, les syndicalistes développent des enquêtes syndicales.

La relation chercheurs-syndicalistes : une dimension de recherche

La dimension de recherche concerne les potentialités de la problématique proposée pour l'action syndicale, mais aussi ses difficultés et les obstacles auxquels elle se heurte. Sur ce plan, aussi, la réflexion doit mobiliser aussi bien les syndicalistes que les chercheurs.

Un nouveau regard sur le travail

par Jacques Duraffourg, 6 mai 2008



Vous voyez mon fond d'écran, je voulais trouver une illustration correspondant à cette intervention : un atelier, une usine... Je n'ai rien trouvé. S'agissant du travail, c'est le désert. Dans les fonds photographiques, il y a absolument de tout, sauf sur la vie au travail. Donc, j'ai choisi le désert pour signifier cette absence !

1. Un nouveau regard sur le travail

Les problèmes de santé interpellent directement le contenu du travail et son évolution

Pour pouvoir traiter de ces problèmes, il faut construire une autre vision du travail. Le regard que l'on porte sur le travail de ses semblables est le premier et peut-être le principal obstacle à l'approche du champ santé travail.

J'ai fait dans le passé une intervention en abattoir, en triperie, le matin de bonne heure. Un abattoir n'est pas n'importe quel milieu : c'est un univers violent, un univers de mort et de décomposition. Je me présente à l'opérateur, pour lui demander l'autorisation de passer

1 h, 1 h 30 pour analyser son travail. Cet homme me dit : « *Aucun problème* », et ajoute : « *Je vous rappelle que boyaudier, c'est un métier* ». J'ai entendu ça comme un rappel à l'ordre. Il me disait : « *Je sais ce que vos yeux, votre nez vous disent. C'est pas la peine d'en rajouter. J'en sais plus long que vous là-dessus. Par contre, je vous prie de porter un certain regard sur mon travail.* » De fait, il doit vider délicatement les boyaux sans les percer. Devant les festons qu'ils forment, je me suis persuadé que cet homme travaillait de la dentelle ! C'est le moyen que j'ai trouvé pour gérer ce qui était devenu à cet instant mes propres conditions de travail et pour être capable de rendre compte du contenu de son travail.

Construire une autre vision du travail pour refonder nos pratiques

C'est une grande leçon professionnelle et je pense que le rappel à l'ordre de cet homme a un caractère très général. Avant d'être ergonomiste, dans l'entreprise de la chimie où je travaillais, il passait souvent des consultants. J'avais toujours l'impression d'être transparent pour eux. Je m'en suis toujours souvenu quant à mon tour, je suis devenu ergonomiste consultant. Pourquoi est-ce important ? Parce que nos pratiques, professionnelles, syndicales, politiques... sont complètement biaisées si elles sous-estiment, voire ignorent le contenu concret de la vie des salariés. Là se trouve l'enjeu d'un nouveau regard sur le travail.

Le travail s'invite dans le débat social et politique

Beaucoup de choses seraient à dire sur la place réelle du travail dans la vie et le développement de l'humanité et en particulier, sur la manière dont la société a cherché systématiquement à le mettre sous le boisseau. Je m'arrête simplement à trois idées de notre actualité récente, c'est-à-dire des cinquante dernières années :

1. l'entrée en crise du travail. Au tournant des années 1970, le travail tel qu'il avait été organisé par le taylorisme est entré en crise. Tout le monde a parlé de la crise économique sans voir que cette fois-ci, c'était l'infrastructure même qui était touchée. Or c'était bien la manière dont les femmes et les hommes produisent leur existence et donne un sens à leur vie qui était mis en cause par ce que l'on a nommé l'entrée en crise du taylorisme. Lucien Sève a explicitement évoqué une crise du travail au congrès de psychologie en 1974, je crois. À ma connaissance, il a été le seul ;
2. cette entrée en crise a été analysée comme une crise de l'organisation technique du travail. Cette focalisation n'est pas neutre. Elle a permis d'ouvrir une période longue d'expérimentation de techniques organisationnelles et managériales dans les entreprises : élargissement puis enrichissement des tâches, groupes autonomes, qualité totale, etc. Je ne dis pas que ça n'a rien changé dans les entreprises. Je dis que ces changements ont affecté les formes de contrôle du travail humain, et non pas ce dernier qui est au fondement du projet taylorien. De ce point de vue, le taylorisme s'est renforcé, étendu et ses méthodes se sont raffinées. Contrairement à

ce que l'on nous dit, on n'en a pas fini avec le taylorisme, si on part du fait qu'il ne s'agit pas d'une technique organisationnelle, mais d'une conception de l'homme au travail ;

3. la réhabilitation de la « valeur travail » dans la dernière période : Nicolas Sarkozy a construit sa campagne électorale autour de ce thème. Tout le monde a compris que pour lui, la valeur travail est réduite à la valeur de la quantité de travail. En 1974, un certain Lionel Stoleru avait été promu au poste de secrétaire d'Etat à la revalorisation du travail manuel. À l'époque, on parlait de la revalorisation psychologique du travail pour n'avoir pas à parler de sa revalorisation économique, c'est-à-dire du salaire. Aujourd'hui, au moins, c'est carte sur table ! En fait, la question du travail qu'on cherche depuis 30 ans à contourner de différentes manières, jusqu'à théoriser la « fin du travail » (Rifkin, Méda), nous revient en boomerang. Finalement, tout montre que le travail, et pas seulement l'emploi, s'est effectivement invité dans le débat social et politique.

Les effets déshumanisants du travail laissés en souffrance

L'urgence de construire un nouveau regard sur le travail est à la mesure même des effets déshumanisant de cette mise sous le boisseau de la question du travail. Parce qu'elle a été laissée en souffrance, y compris par le mouvement social, se sont développées, sans réelle contestation, l'individualisation et la mise en concurrence des salariés, la destruction des solidarités, la casse des collectifs de travail. ***In fine, c'est une atteinte vitale pour les femmes et les hommes.*** On le voit bien aujourd'hui avec la montée de la souffrance au travail pouvant aller jusqu'au suicide.

2. L'activité de travail

Le travail est une forme d'activité humaine particulière, par laquelle les femmes et les hommes produisent leur existence et, se faisant, se produisent comme être social. Un camarade disait hier : « *On va travailler pour gagner de la thune.* » OK mais la thune, ce n'est jamais que l'un des moyens de produire son existence et celle de ses proches. De plus, dans cet acte même, l'homme se produit depuis l'aube des temps comme être social. Alors, on dit de temps en temps : il n'y a pas que le travail. Bien sûr, ce n'est pas le tout de l'activité humaine. Mais ce travail, d'emblée social, répond à une demande de l'individu et de la société. C'est vital. Si le chômage est un drame, c'est d'abord pour ça. Très, très vite, on va très mal quand on est au chômage.

L'activité humaine est au fondement du travail considéré dans ses différentes dimensions, économiques, sociologiques, juridiques... Pourtant, on passe son temps à tourner autour du travail : organisation du travail, conséquences du travail, productivité du travail, etc. Mais LE travail lui-même, le cœur du système, ce qui fait tenir l'ensemble, cette activité particulière des femmes et des hommes, on n'en parle pas. On s'occupe certes de choses très importantes (emploi, salaire...), mais dans le silence de ce qui en est le fondement, l'activité de travail.

Confrontés individuellement et collectivement à la tâche qui leur est confiée par la société, les femmes et les hommes mobilisent de façon efficace leurs corps, leur intelligence, leur sensibilité, leur histoire, leurs valeurs. Cette mobilisation engage de façon vitale la manifestation de leur humanité. Travailler, écrit Yves Schwartz, c'est faire un « *usage de soi-même par soi-même* ». Un usage de soi par soi, mais simultanément, ajoute-t-il, un usage de soi par et pour les autres.

3. Construire une autre vision du travail

Pour construire une autre vision du travail, deux orientations sont capitales :

- 1- Toute activité de travail a pour contenu réel, la gestion de l'écart prescrit-réel ;
- 2- Toute activité de travail est sociale : la dimension collective est essentielle.

Toute activité de travail a pour condition d'existence un résultat anticipé dans des conditions déterminées (prescrit) : le prescrit est une anticipation nécessaire pour organiser ce qui va se passer.

La situation réelle de travail ne correspond que partiellement à ce que l'organisation du travail a anticipé

Mais, lorsque le salarié se retrouve à devoir réaliser, la situation n'est jamais tout à fait celle qui avait été prévue au point de départ. Un exemple simple : j'ai organisé mon chantier ; j'ai prévu que la toupie arriverait à telle heure, qu'il y aurait tant de personnes ; et puis, le matin, la toupie est en retard, un collègue est malade... Si on pouvait tout prévoir, il n'y aurait plus de travail humain. Celui-ci n'est jamais la simple application du prescrit. L'organisation du travail est toujours susceptible d'être perfectionnée, mais il restera toujours une part irréductible qui n'est pas prévisible.

L'écart qui en résulte est géré par le travail humain

Le travailleur, dans les marges de manœuvre qui lui sont laissées, devra alors se mobiliser (corps, intelligence, sensibilité...) pour adapter son activité à la réalité de la situation qu'il rencontre.

Quand on réduit les écarts au prescrit à des incidents, on est sur le terrain du patronat pour qui le contrôle des salariés consiste fondamentalement à contrôler l'application zélée du prescrit qu'il a défini. En réalité, comme le dit le dicton populaire : « C'est au pied du mur qu'on voit le maçon. » C'est en faisant que le salarié libère sa puissance d'agir et, ce faisant, se libère du rôle « machinique » que lui a réservé le capital. C'est en faisant qu'il construit des savoirs d'expériences qui lui permettent la mise en œuvre de son apprentissage qui ne peut pas être autre chose que celui du prescrit de son métier.

À retenir : la situation réelle de travail ne correspond que partiellement à ce que l'organisation du travail a anticipé ; l'écart qui en résulte est géré par le travail humain.

L'activité individuelle du travail (l'usage de soi par soi) est fondamentalement autorisée par les différents collectifs dans lesquels elle s'insère (usage de soi par et pour les autres)

Toute activité de travail est sociale : la dimension collective est essentielle ! Par exemple, dans un triage de la SNCF, l'opérateur qui surveille le « tir au but » (système de freinage automatique de wagons) a, entre autres, le souci constant que chaque wagon termine sa course juste au contact des tampons du wagon précédent afin d'éviter que l'équipe qui forme les trains n'ait à rapprocher les wagons pour pouvoir les atteler. Pour cela, il intervient régulièrement pour corriger la vitesse des wagons déterminée automatiquement par le tir au but. Cette dimension collective est donc fondamentale, même quand elle n'est pas visible (dans mon exemple, le travail de l'opérateur se manifeste par l'appui sur un bouton de temps en temps).

Mon activité de travail, je la déploie en fonction de l'activité de ceux qui m'ont précédé et de ceux qui me suivent.

[Jacques Duraffourg est interpellé à propos du travail de Robinson Crusoë, seul sur son île. La réponse est que Robinson Crusoë n'est pas pensable s'il est tout seul : il est construit par les autres aussi – d'ailleurs Vendredi a un rôle essentiel –, il porte le collectif en lui].

Il n'y a pas un collectif, mais des collectifs à géométrie variable : le collectif de mon atelier, celui de mon usine, le collectif de métier, etc. Ces collectifs sont à géométrie variable (équipe de travail, communauté professionnelle, collectif de métier...), ils s'emboîtent les uns dans les autres. On n'est pas dans un collectif unique. L'importance du collectif se manifeste quelquefois de façon étonnante : à la télévision, un reportage montrait que des salariés qui travaillaient chez eux (télétravail), s'étaient donné rendez-vous tous les lundis matin dans un bistrot, parce qu'ils avaient besoin d'échanger (alors qu'ils auraient pu le faire par informatique). Se voir était devenu une condition pour qu'ils puissent bosser.

Seul le salarié peut nous dire la manière qu'il a construite de gérer l'écart prescrit - réel dans le travail, et de s'insérer dans les différents collectifs auxquels il participe. Exemple : dans une multinationale de la pharmacie qui fabrique des ligatures chirurgicales, je suis dans un atelier où les femmes sertissent des ligatures chirurgicales. Elles ont une posture totalement rigidifiée en raison de la précision de ce qu'elles doivent faire. À chaque cycle, l'opératrice prend une aiguille dans une petite boîte à côté d'elle. J'observe qu'à chaque fois qu'elle plonge sa main dans la boîte, elle manipule les aiguilles entre ses doigts pendant quelques secondes. Je lui demande, parce que cela me semblait évident, si les aiguilles sont difficiles à saisir. Réponse : « Non. » D'ailleurs, elle plonge sa main dans la boîte et en sort une. Elle m'explique : « *Je les roule dans mes doigts pour vérifier qu'elles sont bien polies et, si vous aviez été attentif, vous auriez vu que mon*

index va systématiquement vérifier qu'elles ne sont pas époinçées. » Et elle me montre son index effectivement écorché !

Autre exemple : sur une machine, il y a un carter qui n'est pas à sa place... Il est par terre et la machine est découverte. Je vous laisse deviner la guéguerre avec le chef d'atelier, le CHSCT, le médecin du travail ! Quand on lui demande de la remettre, il râle, mais dès qu'il se retrouve seul, il l'enlève. Lorsqu'on lui demande pourquoi, il répond qu'il n'entend pas sa machine. En fait, il a construit un repère auditif qui lui permet d'anticiper un incident : il n'entend plus ce bruit lorsque le carter est en place. C'est toujours dans l'activité de travail que se trouve la réponse à une question de ce type : pourquoi le carter est-il par terre ?

Jamais deux opérateurs ne s'y prennent de la même façon pour réaliser une même tâche. Mais pour l'exprimer, ils ont besoin d'un regard extérieur à la fois curieux, respectueux et apprenant. Si le salarié n'a pas quelqu'un pour l'écouter, il aura de la peine à exprimer le contenu toujours singulier de son activité. Cette écoute a pour condition d'existence cette idée qu'il y a quelque chose de fondamental à apprendre de ce que font les salariés. Cette curiosité conditionne notre regard et permet de sortir de ce que j'appelle le tourisme industriel qui caractérise habituellement les visites des situations de travail. Yves Schwartz parle de « rencontre du travail » : c'est ça, une rencontre du travail.

Cette rencontre du travail débouche directement sur l'action. Car il ne s'agit évidemment pas d'aller contempler le travail : il s'agit d'agir pour le transformer. Cette rencontre ouvre sur l'action, pour le salarié comme pour celui qui s'intéresse à son travail, en leur permettant ensemble de faire le lien entre ce que vit le salarié et le fonctionnement de l'atelier, de l'entreprise et même de la société. Ce qu'il est alors possible d'interpeller, ce sont les choix en matière de gestion, d'organisation, d'investissement, de conception, bref, ce qu'Yves Schwartz appelle « le gouvernement de l'entreprise ».

Martine Aubry, quand elle était ministre du Travail, avait lancé le slogan « changer le travail ». Pour populariser sa politique, elle avait proposé des séminaires qui rassemblaient des acteurs, comme on dit, de la société civile : patrons, préventeurs, syndicalistes, concepteurs... Au cours de l'un d'eux, je faisais un topo sur le travail. Dans la salle, un jeune patron avait l'air de s'ennuyer et n'avait pas dit un mot. Tout à coup, j'ai vu comme une étincelle dans son regard. Il demande la parole et nous raconte l'histoire suivante : « *Je ne vois pas où l'on va avec vos propos, mais ce que vous racontez a peut-être quelque chose à voir avec ce qui m'est arrivé dans une fromagerie. Je suis automaticien et elle m'avait commandé un robot pour assurer le retournement des fromages dans la phase d'affinage. Ce travail était fait manuellement par des opératrices. Ce n'était pas très compliqué et j'ai fabriqué un robot qui, dit-il avec humour en accompagnant le geste par la parole, retourne tout fromage qu'il détecte. Six mois après, j'ai été rappelé par le patron qui se plaint de retours-qualité inhabituels, et qui m'affirme avoir perdu des parts de marché. Je reviens à sa demande dans l'entreprise. Je l'assure que je compatissais à ses difficultés et je vais vérifier le fonctionnement de mon robot. Il marche très bien : dès qu'il voit un fromage, plaf !, il le retourne. Mais vos histoires me font penser que quand je suis venu au début visiter l'atelier,*

il me semble bien me souvenir que j'ai vu, une fois, peut-être deux fois, l'opératrice ne pas retourner un fromage. Je n'avais pas prêté attention au fait qu'il y en avait un de temps en temps qu'elle ne retournait pas et personne ne m'en a parlé. »

Nous avons ri à cause du retournement des fromages, mais la discussion a montré les conséquences de cette erreur basée sur une vision simpliste du travail : licenciement de plusieurs ouvrières, problèmes de qualité, perte de part de marché... Le travail des opératrices ne consistait pas à retourner les fromages, mais à faire le diagnostic de leur maturité pour savoir si c'était le bon moment de les retourner.

Un vrai regard sur le travail de ces femmes aurait pu déboucher sur un autre type d'intervention des syndicalistes dans l'entreprise (je ne sais pas s'il y a eu intervention sur ce programme d'investissement), sur une autre organisation, sur un autre processus de conception du robot voire sur une solution alternative, etc.

Le regard sur le travail doit servir à agir, à réfléchir sur l'organisation du travail, sur les programmes d'investissements, etc. Dans les boîtes, on passe son temps d'ailleurs à vérifier à quel point cette impasse sur le travail réel des salariés conduit dans des impasses : on prend les décisions sur la base de critères financiers et économiques (mais qu'est-ce qu'une économie qui ignore le travail qui la fonde !) et après, on demande aux salariés de s'adapter. Alors, on est dans le bidouillage, dans la réparation, dans le rafistolage. C'est de cela dont il faut sortir.

Une autre vision du travail se construit à partir d'un dialogue des savoirs

Il faut distinguer plusieurs types de savoirs :

- les *savoirs d'expériences du travail* : ils se construisent en travaillant. Ce sont donc les salariés qui en sont dépositaires ;
- les *savoirs des pratiques d'action dans le champ du travail* : ils se construisent dans l'action. Ce sont donc ceux qui interviennent professionnellement, socialement, politiquement dans le champ du travail qui peuvent les mobiliser ;
- les *savoirs conceptuels sur le travail*. Ils se construisent dans une réflexion à partir de l'expérience en vue d'en dégager des éléments généralisables.

Si ces savoirs ne dialoguent pas, on n'arrive pas à construire une autre vision du travail. Il y a là une alchimie complexe. C'est pourquoi nous sommes dans un processus de recherche qui rassemble les protagonistes dépositaires de ces différents savoirs.

Surtout si ce dialogue n'existe pas, le risque est grand que les problèmes des femmes et des hommes soient traités de façon abstraite, à distance de ce qu'ils vivent et ressentent. Ce qui guette alors c'est une approche technicienne qui caractérise notamment l'approche des experts (économistes, juriste, sociologue, ergonomes etc.).

« *Lorsqu'on entre dans le travail par la seule technicité, écrit Yves Schwartz, on n'a plus d'autre solution que de parler des hommes par les choses.* » C'est quand même de plus en plus ce que l'on fait.

4. Les obstacles à la construction d'une autre vision sur le travail

Il existe des obstacles à une autre vision sur le travail. Ils sont multiples. Ils concernent tous les acteurs qui interviennent dans le champ du travail (professionnels scientifiques, syndicalistes, politiques), y compris les travailleurs eux-mêmes (à propos de leur propre travail).

En 1972, je me présente dans une usine et je rencontre une jeune femme OS à qui j'explique que je suis là pour comprendre son travail. Elle éclate de rire : « *Vous voulez comprendre mon travail, c'est bien une idée d'intellectuel ! (j'ai mal vécu !) C'est simple, toute la journée, je traie les vaches !* » En fait, elle prend des résistances dans des boîtes situées devant elles et les insère dans une platine de bakélite par un « mouvement bi manuel alterné », selon le bureau des méthodes. Elle ajoute : « *C'est un boulot de con. Je ne pense qu'à une chose, c'est de me tirer loin d'ici ! Voilà, votre étude est terminée.* »

En fait, on a passé des mois pour montrer que la gestuelle était beaucoup plus complexe qu'on ne le pensait. Cela avait intéressé les travailleurs eux-mêmes, car ils ne sont pas sûrs eux-mêmes que leur travail est intéressant aussi.

François Daniellou

Il y a en général deux réactions quand on explique le résultat de nos travaux :

- 1. « Je ne savais pas que je faisais tout ça » ;*
- 2. « Finalement, ce n'est pas si bête. » Ils disent cela, car les travailleurs sont souvent pris dans le regard dévalorisant du bureau des méthodes ; là, ça modifie ce regard.*

C'est très important. La preuve, en 1998 je crois, l'équipe qui avait fait cette étude dans l'électronique, a été invitée par une salariée pour son départ à la retraite. Elle nous a dit : « *La manière dont vous avez regardé mon travail a complètement changé mon rapport à mon travail et à mon action syndicale.* »

C'est pourquoi une recherche-action impliquant tous les acteurs concernés, à égalité de responsabilités est nécessaire à la construction de cette nouvelle vision, seule à même de renouveler nos pratiques respectives (rencontre et confrontation des savoirs d'expériences des travailleurs, des savoirs attachés aux pratiques sociales des syndicalistes et des savoirs conceptuels des scientifiques).

Pour l'essentiel, le travail est absent du champ sociopolitique

Dans les faits, le travail est absent pour l'essentiel du champ sociopolitique. Ce qui est absent, c'est bien le contenu du travail et non pas l'emploi, les conditions de travail ou les conséquences sur le travail.

J'ai vu récemment le film de Jean-Michel Carré, *J'ai très mal au travail*. Il n'y a pas un plan qui parle du travail au sens où nous en parlons ici. Je me souviens aussi d'un article dans *Le Monde diplomatique*, portant sur le mouvement de décembre 1995. Il montrait que dans une émission de télé, que j'ai vue, les salariés avaient pu parler seulement pendant 15 % du temps. J'avais constaté personnellement que lorsqu'ils abordaient l'évolution du contenu de leur travail (c'est de plus en plus dur ; la charge augmente ; on a moins de marges de manœuvre...), le journaliste leur coupait systématiquement la parole et la passait au sociologue de service.

Or, les questions relatives à l'emploi, aux conditions de travail, aux effets et conséquences du travail sont traitées de façon mutilée lorsqu'elles passent sous silence l'activité de travail, c'est-à-dire cette forme de l'activité humaine par laquelle les femmes et les hommes produisent leur existence et ce faisant se produisent comme être social. L'activité de travail est en effet au fondement du travail considéré dans ses différentes dimensions économiques, sociologiques, juridiques, etc. Dans la manière dont les femmes et les hommes, confrontés individuellement et collectivement à la tâche qui leur est confiée par la société, mobilisent de façon efficace leur corps, leur intelligence, leur sensibilité, leur histoire, leurs valeurs, etc., se joue de façon vitale la manifestation de leur humanité.

Les difficultés qui s'opposent à l'expression dans la société de cette réalité peuvent être rassemblées sous trois rubriques :

1. les difficultés intrinsèques à son expression ;
2. les enjeux sociopolitiques de son expression ;
3. les limites des bases théoriques d'opposition au capital.

Des difficultés intrinsèques à son expression

Première difficulté : l'activité de travail est énigmatique et sa mise en mot difficile. Il est objectivement difficile de mettre en mots la manière dont on s'y prend pour réaliser sa tâche. D'une part, décrire l'activité la plus simple est difficile. D'autre part, on hésite à exprimer ce qui fait son quotidien répétitif (tout travail est toujours en tendance la répétition de séquences motrices et gestuelles, cognitives et mémorielles... apprises). « J'ai l'habitude ; je connais, depuis le temps que je le fais, que je le dis... », autant d'expressions qui manifestent les réticences compréhensibles à dire ce que l'on fait réellement.

Le regard des autres n'incite pas à cette mise en mots. Celui des pairs enregistre systématiquement la singularité des manières de faire de chacun, de sorte que le débat entre professionnels est souvent complexe. Celui des autres se satisfait d'autant plus de réponses portant sur les objectifs, conditions et résultats de l'activité que le travailleur se contente habituellement d'énoncer, lorsqu'on l'interroge, le prescrit de son activité et non son activité elle-même.

Surtout, rares sont ceux qui pensent avoir quelque chose à apprendre du travail des salariés et ceci d'autant plus que la division du travail (technique et sociale) a tendance à appauvrir les contenus d'activité (des activités plus simples avec une technique plus complexe et un contrôle renforcé). Par ailleurs, l'hyperspécialisation décourage toute curiosité sur le travail des autres.

L'expérience la plus fondamentale que j'ai pu faire sur le plan professionnel, est celle-ci : au début d'une intervention, c'est un peu le bureau des pleurs auprès de l'ergonome qui s'occupe, selon la représentation courante, de l'amélioration des conditions de travail. J'ai appris à entendre bien sûr (je suis là pour ça) mais aussi à souligner la nécessité de commencer par le début : que faites-vous et comment le faites-vous ? Parfois, il faut insister car le salarié ne voit pas immédiatement la nécessité de ce détour. Mais lorsque l'on a enclenché sur leur activité, les travailleurs deviennent intarissables. Et du coup, il devient possible de reconstruire autrement les questions pour lesquelles on a été appelé. Par exemple, on ne parle plus de la même façon du bruit. Avant, c'est uniquement la pression sonore et la norme légale. Après être passé par l'activité, le problème du niveau de bruit s'enrichit des repères auditifs que le travailleur a construits, des communications qu'il doit avoir dans ce bruit, etc. C'est en passant par l'activité que l'on comprend la profondeur des questions et qu'on se donne les moyens de passer réellement à une prévention.

Deuxième difficulté, les enjeux sociopolitiques de son expression : le contenu réel des activités de travail est à la source du pouvoir dans l'entreprise

L'organisation et le contrôle de l'activité de travail sont des prérogatives des Directions qu'elles ont toujours revendiquées. Ces dernières, l'histoire du mouvement ouvrier en témoigne, ont dû accepter, contraintes et forcées, de négocier sur le contrat de travail. Elles n'ont jamais accepté de négocier sur le contenu des activités.

Autrement dit, elles acceptent de négocier sur le cadre de l'usage qu'elles entendent faire des salariés, jamais sur le contenu de cet usage. Il en résulte que le droit qui s'est constitué est un droit de l'emploi, mais pas réellement un droit du travail.

Troisième difficulté : les bases d'opposition au capital, au plan théorique, se sont construites sur une indifférence aux travaux concrets

La constitution du travail comme travail abstrait a été capitale pour comprendre le secret du développement de la formation sociale capitaliste. La marchandise humaine achetée par le capitaliste pour produire de la plus-value, c'est du travail humain abstrait, un pur *quantum* et

non pas un être humain qui s'est dressé lui-même comme corps intelligent, pour produire tel ou tel bien ou service. Cette indifférence au travail concret est une grande découverte : elle installe le travail, concept abstrait prodigieusement élaboré, comme cible de la pratique d'opposition au capital.

Mais cet appel à l'indifférence pour mettre à jour le cœur de l'exploitation a son revers négatif. L'analyse du procès de travail en mettant un accent quasi exclusif sur le travail abstrait, producteur de valeur d'échange, au détriment du travail concret, producteur de valeur d'usage, a eu pour effet de laisser dans l'ombre une grande part de l'activité réelle des femmes et des hommes pour produire leur existence. Dans cette pénombre, les « dramatiques d'activité » ont été négligées, voire effacées avec ce que suppose pour l'action la mise à jour de ces dramatiques : aller auprès des travailleurs concrets pour s'interroger avec eux sur ce qu'ils font réellement et sur la manière dont ils le font.

5. Pour agir de façon offensive dans le champ santé travail

Aller auprès des travailleurs concrets, s'interroger sur ce qui se passe dans leur tête et dans leur corps, sur les liens qu'ils tissent avec leurs camarades de travail dans des histoires toujours partiellement nouvelles qui les différencient les uns des autres.

Pour enrayer la dégradation de la santé des travailleurs, il faut rechercher du côté de la réduction continue des marges de manœuvre, de la multiplication des obstacles à leur insertion dans d'authentiques collectifs de travail, de la quasi suppression des espaces d'expression de leur expérience et de leur savoir faire.

En perspective, il s'agit pour le mouvement ouvrier de travailler à la reconstruction d'un contenu du travail qui restitue aux salariés leur « pouvoir d'agir » (Philippe Davezies), condition de la possibilité pour eux de se construire en santé.

Marcel David dans un livre qui a plus de quarante ans (Marcel David, *Les travailleurs et le sens de leur histoire*, Paris, Éditions Cujas, coll. « Temps de l'Histoire », 1967, 388 p.), fixait comme objectif au mouvement ouvrier de reconstruire sur la base du travail une autre civilisation, ce qui suppose vraisemblablement de remettre en chantier des notions comme le métier, la profession, le collectif des pairs, etc.

Séminaire des 1^{er} et 2 juillet 2008

Regarder le travail⁶⁷ par François Daniellou, 2 juillet 2008

Je vous propose que l'on commence à regarder les situations de travail dont vous allez vous occuper, avec un microscope, pour tenter de comprendre en détail ce qui s'y joue. Les illustrations du diaporama, qui servent de support au propos, ont été prises sur Internet : il ne s'agit nullement d'une opération promotionnelle pour la marque qu'on y repère.

1. Travailler, ce n'est pas faire ce que l'on vous dit

Lorsque l'on regarde rapidement l'activité d'un magasin Renault, on peut avoir l'impression que ce qui s'y passe est relativement simple. Un certain nombre d'entre vous allez revenir, les prochaines fois, avec une description plus précise de ce qui se passe dans le travail, quels sont les moments un peu tendus pour les travailleurs, comment ils font face à ces situations, etc.

Or, la principale idée que l'on va tenter de creuser, c'est que travailler, ce n'est pas faire ce que l'on vous dit : ce n'est pas faire *que* ce que l'on vous dit et ce n'est pas *faire exactement* ce que l'on vous dit. Cela pourra être très spectaculaire dans le cas de certaines des situations que vous allez rencontrer, lorsqu'elles sont prescrites par des fiches d'opération standard qui donnent de nombreuses précisions, jusque, par exemple, comment il faut poser les mains. Une telle prescription fournit une description extrêmement précise de certaines des tâches à accomplir. Et pourtant, nous parions ce que vous voulez que si les travailleurs ne faisaient que ce qui y est décrit, les voitures ne sortiraient pas. Cela veut dire qu'il se passe forcément autre chose que le simple suivi des procédures et c'est cela qui nous intéresse.

Ce qui se joue dans les situations de travail mérite d'être regardé de près

Dans le même temps, cette histoire est très compliquée, notamment parce que beaucoup de choses se disent à propos du travail. Celui-ci fait l'objet de nombreux discours : il y a les discours de la Direction (sur les *strike zones*, sur le *kaizen*...); les discours syndicaux (par exemple sur le stress au travail, sur la pénibilité...); les discours des salariés (qui ont des raisons de se plaindre de telle ou telle chose). Mais au fond, il n'est pas certain que les uns et les autres parlent du travail comme nous avons l'ambition que l'on en parle ensemble. Vous l'avez d'ailleurs peut-être senti dans les groupes, hier, lorsque, dès lors qu'il était question de l'environnement de travail, de l'ambiance du travail... nous vous demandions de revenir au travail.

Une situation de travail fait se rencontrer...

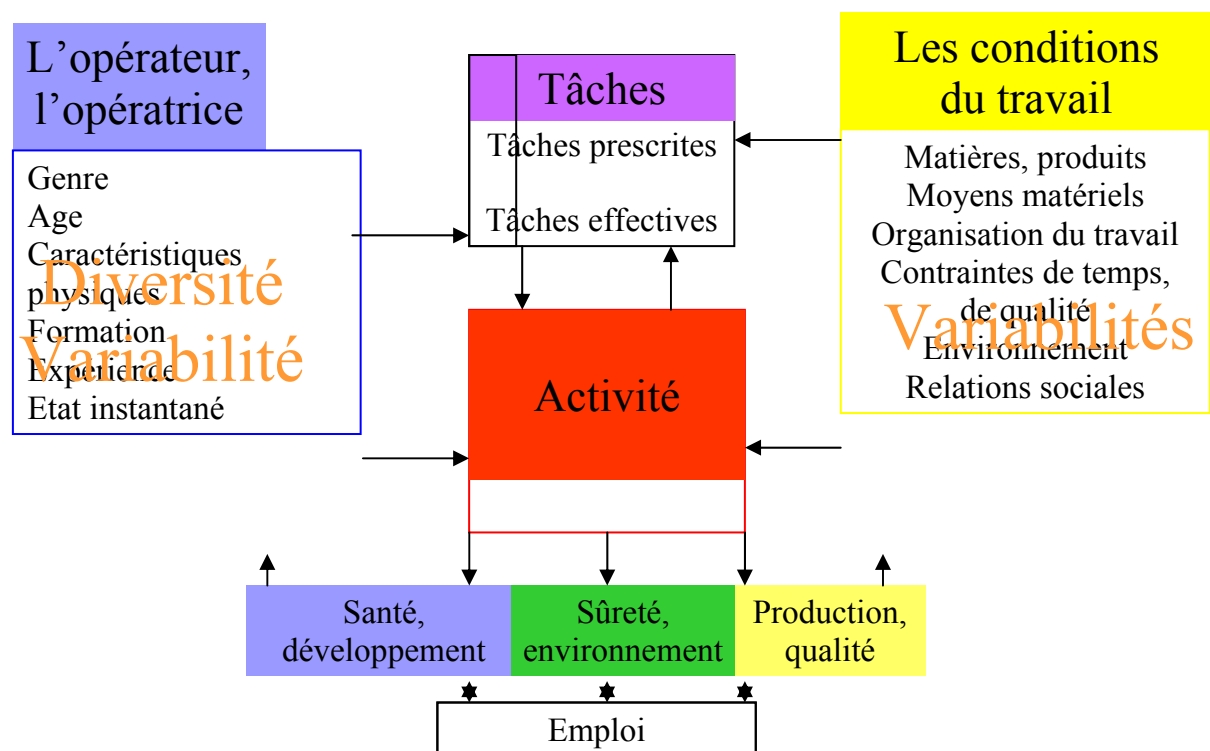
Une situation de travail, pour les ergonomes, c'est une rencontre entre une personne particulière, Monsieur ou Madame X, qui est là avec ses caractéristiques personnelles, son

⁶⁷ Intervention appuyée sur le diaporama : « Regarder le travail ».

histoire... et des conditions du travail, techniques et organisationnelles qu'il n'a pas le pouvoir de définir complètement et – cela nous intéresse au premier chef – qui varient. Bien sûr la personne au travail n'est pas toute seule : elle établit des collaborations avec des collègues ; elle s'inscrit dans des cadres collectifs.

Bien sûr, tout cela n'a aucune raison de tenir spontanément ensemble : il existe des contradictions, des « injonctions contradictoires », des ordres contradictoires... Si à la fin quelque chose sort du lieu de travail, c'est que le travailleur y a mis du sien : il s'est mobilisé d'une façon ou d'une autre pour que la production sorte *malgré tout*. C'est ce que l'on va essayer de regarder dans le détail.

⇒ Cf. schéma p. 5 du diaporama :



D'un côté, on trouve l'opérateur ou l'opératrice, qui est toujours une personne particulière. De l'autre côté, on trouve les conditions du travail. Ce qui nous intéresse, c'est ce qui se joue entre les deux.

A propos des opérateurs, deux choses sont importantes à retenir :

- la première, c'est que nous sommes tous différents les uns des autres. Nous sommes tous différents, parce qu'il y a des hommes et des femmes, des petits et des grands, il y a des grands avec des petites jambes, des petits avec des grandes jambes, il y a des droitiers et des gauchers, il y a des daltoniens, etc. ;
- la seconde, c'est que chacun est là avec toute son histoire, c'est-à-dire que lorsqu'on occupe un poste, on l'occupe avec des compétences des postes que l'on a tenus

auparavant. Lorsqu'on avance en âge et en expérience, on habite son poste avec son histoire, avec ses réseaux (on sait que untel ou unetelle peut nous aider sur tel ou tel sujet), avec des expériences que l'on a faites dans d'autres postes antérieurs, mais également avec des expériences que l'on a faites dans d'autres domaines de la vie que le travail.

Un collègue centrafricain étudiait l'embouteillage des eaux à Bangui sur les machines automatiques. Il comparait cette activité avec l'embouteillage des eaux à Evian. A Evian, il avait affaire à des opérateurs qualifiés. A Bangui, les opérateurs étaient extrêmement peu allés à l'école, pourtant ils avaient des compétences remarquables pour détecter les problèmes. Ainsi, lorsqu'on met de l'eau en bouteille, il y a des risques de vibration et si l'on ne stoppe pas la chaîne au moment où la bouteille se met à vibrer, cela peut donner assez rapidement du verre pilé ! Il est donc nécessaire de détecter ce moment où la bouteille commence à vibrer. Ce collègue avait remarqué que les opérateurs centrafricains avaient des méthodes de détection extrêmement efficaces. Il s'est rendu compte qu'en fait, ils étaient chasseurs et qu'ils mobilisaient la même compétence pour détecter des feuilles qui bougent à cause d'un animal ou de l'eau qui bouge à cause d'un poisson et les débuts de vibration de l'eau en bouteille : leurs compétences en chasse et en pêche faisaient qu'ils étaient aussi performants pour la surveillance de la machine. On se retrouve donc en situation de travail avec des expériences qui viennent de divers domaines.

Le fait que nous soyons tous différents est quelque chose d'assez violent dans certaines situations parce que l'idée de fiche d'opération standard, au contraire, revient à dire que tout le monde devrait s'y prendre de la même façon, qu'il y a une bonne manière de faire. Pourtant, on s'aperçoit vite de choses évidentes, par exemple que si les gauchers utilisent les prises de main prévues pour les droitiers, c'est compliqué... Mais au-delà même de ces évidences, lorsqu'on rentre plus finement dans la situation de travail, on prend conscience de nombreux autres problèmes : par exemple, quand on a mal à l'épaule gauche, on va essayer de s'y prendre différemment... L'idée d'opération standard, c'est par conséquent l'idée d'« homme moyen », c'est à dire l'idée qu'il y aurait un travailleur standard sur lequel tout le monde devrait se caler, y compris ceux qui ne lui ressemblent pas. Le fait que ces différences ne soient pas prises en compte va avoir des conséquences coûteuses pour les travailleurs. C'est l'idée de diversité.

De plus, au-delà du fait que nous sommes tous différents, chacun de nous ne cesse de changer. On n'est en effet pas dans le même état le matin et le soir, le lundi matin et le vendredi soir... Lorsqu'on travaille en « trois huit », on n'est pas dans le même état le jour et la nuit parce que le corps ne fonctionne pas de la même manière le jour et la nuit. Par conséquent, dans les situations de travail, on trouve non seulement des travailleurs différents les uns et les autres, mais aussi des travailleurs différents d'un moment à l'autre. C'est l'idée de variabilité.

Face à cela, il y a des consignes, des procédures, des opérations dites « standards »

La personne, Monsieur ou Madame X, va se trouver dans une situation de travail qu'il/elle n'a pas le pouvoir de définir complètement. C'est vrai évidemment de l'ouvrier, mais c'est vrai aussi d'un petit patron, qui n'est par exemple pas maître du code de la sécurité sociale, du niveau de la TVA, etc. Chacun de nous est pris dans une situation où un certain nombre de facteurs s'imposent à nous : ce sont les matières que l'on doit travailler, l'organisation du travail mise en place, les relations sociales, etc. (en gros, tout ce que vous avez décrit jusqu'à présent).

Mais ladite personne doit faire face au fait que ces composantes du travail (ces éléments de la situation du travail) varient eux aussi. Dans certains cas, cela varie exprès : c'est le cas, par exemple, sur une même chaîne de production, lorsqu'on a affaire à des voitures essence puis à des voitures diesel ; il s'agit d'une variation volontaire. Autre exemple, l'un de vous décrivait hier le montage des différents types d'injecteurs et précisait qu'il existe jusqu'à 15 types d'injecteurs différents devant être traités par le même opérateur ; l'opérateur doit, dans ce cas, gérer différentes variantes volontairement organisées.

Mais il existe aussi des variantes non volontaires : c'est l'érou qui grippe, la visseuse qui ne fonctionne pas bien, la photocopieuse qui bourre, le papier qui manque, etc. Dans une situation de travail, il y a tout un tas d'incidents qui surviennent. Ce ne sont pas forcément des incidents très graves. Mais il y a des moments où le travail ne se passe pas comme il devrait. Dans de tels cas, si les travailleurs ne faisaient que ce qu'il leur est demandé de faire, et bien la production ne sortirait pas. Cela s'appelle la grève du zèle : ne faire que ce que l'on nous dit de faire. Si la production sort, c'est parce que les travailleurs réagissent à ces variations, qu'ils se mobilisent pour qu'elle sorte malgré tout, comme prévu. Ce ne sont parfois que de petits ajustements microscopiques, mais évidemment, cela a beaucoup d'importance pour le travailleur, pour qui cela coûte.

Voyons maintenant ce qui se passe dans cette rencontre entre la personne et la situation de travail

Le premier niveau de la rencontre, ce sont les tâches : c'est « ce qu'il y a à faire », c'est-à-dire des objectifs à atteindre dans des conditions qui sont ce qu'elles sont. Arrêtons nous un instant sur ce point.

Les tâches sont pour partie définies par la hiérarchie. Pour partie, mais dans certains cas, de façon extrêmement précise. Dans le travail, l'on trouve donc un premier niveau de tâches : ce sont les tâches prescrites, lesquelles sont définies par la hiérarchie. Dans certaines situations, la prescription est très forte. Le travail le plus prescrit que je connaisse, c'est le montage des têtes nucléaires sur les sous-marins : sur chaque poste, on trouve trois personnes, le premier lit la procédure, le second fait le boulot et le troisième est un contrôleur qui vérifie que ce que fait le second correspond à ce qu'a lu le premier ; sur le mur, il est mentionné : « Tout ce qui n'est pas prescrit est interdit. » Difficile de faire plus prescrit !

Dans d'autres situations, le travail est beaucoup moins prescrit. Je connais un éducateur qui doit prendre soin d'un jeune qui se drogue. On lui a simplement dit : « Tu fais pour le mieux. » La prescription est minimale. Il a des objectifs à atteindre, qui ne sont pas vraiment guidés.

Autre point très important : la hiérarchie n'est pas seule à prescrire ; les prescriptions proviennent de différentes sources. Par exemple, le fait qu'un patient sonne une infirmière, est une forme de prescription qui influence le travail de l'infirmière. Des prescriptions peuvent également venir des collègues : par exemple, lorsqu'un collègue manifeste que ce serait bien de lui donner un coup de main pour ranger quelque chose. Des prescriptions viennent également des clients. Enfin, des prescriptions viennent de la matière elle-même : imaginez que vous coulez du béton et que le béton ne veut pas sécher ; le contremaître peut toujours vous dire « dépêche-toi », si le béton ne sèche pas, il ne sèche pas...

De fait, et c'est un point très important, aucun de nous n'est jamais pris dans une seule prescription. Nous sommes toujours confrontés à plusieurs sources de prescriptions dans le travail. Cela sera très visible sur certains des travaux que vous étudiez, par exemple, dans le cas des techniciens devant faire les dérogations sur la qualité et qui sont alors pris entre les prescriptions du service qualité et celles de la fabrication. Dans son travail, chacun est donc amené à combiner plusieurs sources de prescriptions, à trouver le meilleur chemin pour faire face à celles-ci.

Certains ne vont pas réussir à tenir. Lorsqu'il faut faire « vite et bien », il est possible de ne pas parvenir à tenir des objectifs. On l'a compris assez récemment (Yves Clot a beaucoup écrit là-dessus) et c'est un point très important dans l'étude des situations de travail : **les travailleurs ne souffrent pas seulement de ce qu'ils font, il souffrent aussi de ce qu'ils essaient de faire et qu'ils n'arrivent pas à faire.** Quand on essaie de faire vite et bien et que l'on ne parvient pas à faire bien, précisément parce qu'il faut faire vite, on ne souffre pas seulement du fait de faire vite mais aussi, évidemment, du fait que ce qu'on a fait, ce n'était pas bien. C'est très important. Vous allez voir des travailleurs qui souffrent parce qu'ils ne sont pas en situation de faire ce qu'ils considèrent comme du travail bien fait. Evidemment, cela, vous ne pouvez pas *l'observer* puisque, par construction, ils ne le font pas. C'est ce que l'on appelle le travail empêché, c'est-à-dire ces parties du travail qu'on ne peut pas observer parce que justement elles n'ont pas lieu. C'est en discutant avec le travailleur que l'on peut comprendre toutes ses blessures correspondant à ce qu'il aurait voulu pouvoir faire et qu'il n'a pas pu réaliser.

Donc, dans ce tourbillon de prescriptions venant d'un peu partout, le travailleur va apprécier l'ensemble et se fixer ses propres objectifs. Les tâches lui sont confiées par quelqu'un d'extérieur mais ensuite, le travailleur va s'organiser de façon à atteindre l'objectif qui lui est fixé. Par exemple, s'il dispose d'une certaine liberté d'organiser sa charge dans la journée alors qu'il doit fabriquer 500 pièces, il pourra se dire : « Je vais en faire 300 ce matin parce que je suis frais, et j'en ferai 200 cet après-midi parce que je serai plus fatigué. » Chacun dispose en fait de plus ou moins de marges de manœuvre pour digérer l'ensemble.

Les tâches sont donc ce qu'il y a à faire, les objectifs à atteindre. Mais ce qui va nous intéresser, c'est l'activité des travailleurs. L'activité, c'est le corps : c'est la façon dont le travailleur va mobiliser son corps, son intelligence, ses compétences, sa personnalité pour faire face à la situation. C'est ainsi la façon dont il est mobilisé pour faire face à la situation. L'activité est bien sûr l'activité d'une personne particulière à un moment particulier. Il n'y a pas d'« activité en général ». Quand on observe quelqu'un en train de travailler, on observe la façon dont, à un moment donné, il se mobilise pour faire face à la situation.

Pourquoi l'activité est-elle, sur notre schéma, en rouge et située au cœur de nos affaires ? Parce que de notre point de vue, c'est là que ça se joue. D'abord, évidemment, c'est l'activité qui va laisser des traces sur le corps en termes de santé, de fatigue, de maladies professionnelles, d'accidents... Mais aussi, bien sûr, chaque fois que l'on fait quelque chose, on apprend : par conséquent, l'activité est aussi ce qui va fabriquer le développement de la personne (dès lors que les conditions sont favorables), son propre apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences.

En outre, c'est dans l'activité que se produit la production. Et ce sont les difficultés que le travailleur rencontre dans son activité qui vont expliquer que la production n'est pas bonne, qu'elle souffre de défauts, de problèmes de retard, etc. Dire cela ne signifie pas que la faute incombe au travailleur, mais plutôt que ce sont les difficultés que les travailleurs rencontrent qui expliquent les problèmes survenant dans la production. Et puis, mais bien sûr cela ne concerne pas toutes les entreprises, dans certains cas, lorsque les travailleurs sont en difficulté dans leur activité, l'usine saute : cela donne AZF ! Et un ensemble de problèmes d'atteinte à l'environnement, à la population en général (si c'est un avion ou un train qui sont en cause) vont s'expliquer parce qu'il y a des travailleurs qui se sont trouvés en difficulté.

Par ailleurs, ces mécanismes peuvent fabriquer des problèmes d'emploi. Le premier mécanisme consiste dans le fait que les atteintes à la santé fabriquent des exclusions, des licenciements pour inaptitude, des personnes se retrouvant en situation de handicap, qu'il est difficile, voire impossible de reclasser, etc. En général, en cas de plan social, l'état de santé des personnes licenciées est toujours plus mauvais que celui des personnes qui restent. Et comme par ailleurs le chômage se trouve être la condition de travail la plus mauvaise pour la santé, cela ne va pas s'arranger par la suite pour elles. La santé, c'est un mécanisme très fort d'atteinte à l'emploi et à l'activité.

Le second élément se rapporte aux problèmes de mauvaise production, de mauvaise qualité, au fait que l'entreprise ou l'établissement puissent se trouver en difficulté : cela aussi fabrique des problèmes d'emploi. Et bien évidemment, ces problèmes apparaissent aussi en cas d'accident majeur comme ce fut le cas pour AZF.

Le travail que nous allons tenter de mener ensemble part donc de problèmes de santé préoccupants dans un contexte de production et va s'interroger sur ce qu'il se passe dans l'activité. Il s'agit de regarder l'activité de façon très précise, pour tenter de comprendre ce

qui, du côté des personnes ou des conditions de travail, explique les difficultés rencontrées par les travailleurs – sachant que les conditions de travail sont des éléments possibles de négociation. Du côté de la personne (du travailleur), il n'est évidemment pas question que l'issue de votre intervention soit de dire qu'il faut adapter la personne au poste de travail, en disant par exemple : « Sur tel poste, il ne faut mettre que des grands ou seulement des jeunes, etc. » La seule variable sur laquelle on se permettra éventuellement de jouer, c'est la formation. C'est en effet une revendication légitime de se dire que les travailleurs ont besoin de formation. Mais il ne peut y avoir de revendication du type « sélection de personne ».

En résumé, il s'agit de partir des résultats et de tenter de comprendre ce qui explique, du point de vue de l'activité, ces effets repérés que l'on voudrait éviter.

L'opérateur se mobilise...

L'idée d'activité, c'est l'idée de mobilisation. C'est en somme l'idée que la personne est engagée dans la situation de travail, à la fois physiquement et avec son cerveau ; c'est ce qui produit et, dans le même temps, coûte. La personne se mobilise pour assurer la production malgré la variation de son propre état. Au fur et à mesure que la journée passe, que la semaine passe, il devient de plus en plus coûteux de sortir la même production. Evidemment, la personne va se mobiliser avec les moyens qu'on lui donne : d'abord ses propres ressources mais aussi l'entraide des collègues, ce que l'entreprise fournit... Pour partie, cela produit des bénéfices, dont le premier est évidemment le salaire mais il peut y avoir d'autres bénéfices dans le travail. Le fait de faire des choses intéressantes, d'être dans un environnement collectif intéressant... Mais cela produit également des coûts pour les personnes ; certains d'entre eux pouvant être graves, dès lors qu'il s'agit d'invalidités, d'atteintes à la santé, etc. Dans ce mécanisme-là, de mobilisation de la personne dans son travail, tout n'est pas visible : on voit des choses, les muscles au travail, mais toute une partie de ce qui se passe nous est invisible.

On travaille toujours avec d'autres

Au passage, il faut dire que personne ne travaille jamais seul – on en avait parlé la dernière fois, à propos de Robinson Crusoë et de Vendredi [cf. l'intervention de Jacques Duraffourg, « Regard sur le travail »]. Ainsi, cela se voit de façon évidente, on travaille avec des collègues. Sur la presse, on le voit clairement. Mais parfois, cela ne se voit pas. On est pour autant toujours dans une situation où d'autres personnes ont préparé le travail. On est ainsi dépendant des pièces qui arrivent, des personnes qui contrôlent ce que l'on fait, etc. Il est donc possible que des gens avec qui une personne travaille ne soient pas visibles au moment où l'on observe la situation, mais il faut avoir en tête que l'activité de la personne est toujours en relation avec l'activité d'autres qui, soit la soutiennent, soit la mettent en difficulté – ou les deux.

Pour comprendre une situation de travail, il faut donc toujours comprendre où sont les autres. C'est un peu comme sur ces dessins d'enfant où il faut rechercher les

7 protagonistes cachés dans les arbres ! Mais ce n'est pas toujours évident de savoir qui sont ces autres avec lesquels on travaille. Parfois, en effet, on ne les connaît pas : on peut avoir ainsi des relations d'une usine à une autre avec des gens qu'on n'a jamais rencontrés, d'un bout de chaîne à l'autre, etc. Par exemple, la première fois où j'avais travaillé en tant qu'ergonome sur une chaîne de tôlerie à Flins, j'avais été surpris parce qu'il y avait des coups de marqueurs sur la caisse. Ces coups de marqueurs étaient des signes que s'envoyaient des travailleurs d'un bout de la chaîne à l'autre, pour dire : « Tu feras attention : j'ai eu du mal à faire cette soudure-là ; il faudra sans doute que tu forces un peu au moment où tu monteras la pièce à l'autre bout. » Ces travailleurs qui s'envoyaient un message à travers le produit lui-même ne se connaissent pas forcément.

Jacques Duraffourg

François signale que quelquefois, ces personnes avec qui l'on travaille sont loin. Il y a effectivement des liens à faire à l'intérieur de l'entreprise, qui ne sont jamais faits. Je me souviens que l'on avait, dans une boîte sous-traitante de l'automobile, repéré des TMS. Ceux qui en souffraient étaient les types qui habillaient les sièges, mais avec des différences selon les types de tissus utilisés. Le plus difficile à utiliser parmi tous les tissus était celui qui tendait à se généraliser par choix du marketing pour des raisons d'esthétique. En remontant la chaîne d'activité, on pouvait ainsi constater que le travail du marketing déterminait aussi des situations sur la chaîne. Ce sont des gens éventuellement très éloignés les uns des autres que l'on peut ainsi mettre aussi en relation. Dans le cas présent, il s'agissait d'une politique commerciale et il importait de remonter à ce niveau-là – ce qui ne signifie pas, d'ailleurs, qu'on puisse forcément faire quelque chose, mais il était tout de même important de remonter jusqu'à cet endroit-là pour signaler que le problème des TMS n'était pas indépendant des décisions prises à un autre niveau dans l'entreprise.

On travaille avec d'autres personnes, qui travaillent elles-mêmes en même temps que nous, mais sont parfois éloignées. Mais d'une certaine façon, on travaille aussi avec des gens du passé, des personnes dont le travail a été réalisé par le passé. Par exemple, la machine que l'on va utiliser a été conçue antérieurement par d'autres personnes et la façon dont ils l'ont conçue est aussi le reflet de leur propre condition de travail. Je vais prendre l'exemple des bureaux d'études pour illustrer le propos.

Les bureaux d'études ont aussi leurs propres conditions de travail. Quand je m'y trouvais, j'étais affecté à la conception des véhicules. Je n'ai jamais eu le droit d'aller à l'usine tout le temps que j'ai passé en bureau d'études, parce que le temps du bureau d'études était considéré comme valant trop cher pour me permettre de visiter les usines. Au total, j'ai forcément façonné des situations de montage problématiques parce que je ne les connaissais pas ; j'ignorais les conditions de travail que j'engendrais. D'une certaine façon, le fait que des gens aient pu être ennuyés avec les pièces que je dessinais, reflétait mes propres conditions de travail. Ils héritaient dans leur poste de travail de l'absence de

dialogue entre le bureau d'études et la production. La machine reflète que les concepteurs et les situations de travail sont présents sur le poste.

Par conséquent, le schéma de tout à l'heure était trop plat, parce qu'il ne reflétait qu'un seul travailleur, alors que derrière chaque travailleur s'en trouve beaucoup d'autres avec leurs propres contraintes. Se pose donc toujours la question des coopérations, plus ou moins harmonieuses ou tendues, et celles des contradictions... Derrière chaque travailleur s'en trouvent une forêt d'autres. Que cela se passe bien ou mal est une autre question : cela va dépendre des objectifs qui leur sont fixés et de leur compatibilité.

2. Le travail « manuel » ?

Nous allons nous arrêter un peu sur la question du travail manuel. Evidemment, les gens travaillent avec leurs mains : cela ne fait aucun doute. Mais peut-être qu'ils ne travaillent pas qu'avec leur mains ou avec leurs muscles.

Pour illustrer le propos, nous allons reprendre l'exemple pris par Jacques Duraffourg lors du premier séminaire à propos du montage des téléviseurs. Sur une ligne de platines de circuits imprimés, des femmes doivent prendre dans des boîtes, des composants pour les circuits des condensateurs puis les insérer dans des trous. Quand la platine leur échappe, au bout de 92 secondes, tous les composants doivent être dans les bons trous. Tous les téléviseurs sont semblables et donc censément tous les cycles sont semblables. Cependant, dès que l'on y regarde de plus près, on peut s'apercevoir que les cycles ne sont pas semblables entre eux. La raison en est que les résistances, comme des trombones, s'emmêlent et qu'il faut les séparer lorsqu'on s'en saisit, alors que dans le même temps, la platine, elle, continue d'avancer. Par conséquent, la personne doit réajuster visuellement où en sont les tout petits trous et le cerveau doit recalculer le geste pour que la résistance puisse être placée au bon endroit. De même, il arrive qu'un des condensateurs saisis ait une patte cassée, il faut donc le jeter et en prendre un autre, mais, là aussi, la platine a continué d'avancer. Lorsqu'on observe en détail la dynamique du geste de la personne, on se rend compte qu'elle passe son temps à compenser les incidents : du coup, le geste est sans cesse requalifié pour que la bonne main arrive au bon endroit sur des trous extrêmement fins.

Jacques Duraffourg

Pour bien comprendre, ces femmes doivent placer des résistances sur la platine : c'est ce qui est prescrit. Ces résistances ont les pattes préformées pour être enfoncées dans les trous de la platine. Ces résistances sont mises à la disposition des femmes, entassées dans des boîtes. Or, il n'arrive dans la réalité qu'une fois sur dix, peut-être une fois sur vingt, que ces résistances rentrent du premier coup dans les trous où elles doivent être placées. Parce que quatre-vingt dix neuf fois sur cent, les pattes ont été déformées dans les boîtes. Par conséquent, pour chaque résistance, le problème de l'opératrice est de ramener les pattes à l'entrée des trous pour qu'elles puissent s'insérer. Elles le font d'ailleurs avec une habileté extraordinaire. Si vous ajoutez à cela que les trous ne sont pas forcément

là où on les voit, parce qu'à l'imprimerie, la platine a de temps en temps glissé, vous pouvez vous faire une idée du problème... Et pourtant, on dit de ce travail qu'il est répétitif, c'est-à-dire qu'il n'y a pas à penser, qu'il se fait automatiquement...

Un participant

Pour éviter ce problème, si le bureau des méthodes décidait d'automatiser ce poste, il serait obligé en amont d'être certain que les résistances soient d'équerre.

Jacques Duraffourg

Il se trouve que cela a été automatisé depuis (l'exemple datait de 1971). Ceci dit, on peut sans doute identifier d'autres variabilités.

Un participant

Ce que je veux dire, c'est que les solutions pour améliorer ces conditions de travail, ce sont les mêmes qu'on trouverait s'il fallait mettre un robot...

Philippe Davezies

C'est un vrai débat. Il n'est pas faux que l'on va les rapprocher d'une activité de robot. Et tu es de plus en plus déshumanisé...

François Daniellou

Le problème peut être appréhendé dans l'autre sens. Si l'automatisation n'est pas en place dans votre entreprise, il y a de forte chance que ce soit en raison de la difficulté à l'installer, parce qu'il y a des formes de variabilité que les automatismes ne savent pas traiter de façon simple. J. nous expliquait hier, à propos des opérations de ponçage de la tôle, que pour l'instant, elles n'étaient pas automatisées parce qu'il faut pouvoir cerner de façon fine, avec la main, le degré de défaut en surface, ce que les robots ne savent pas gérer. Il est évident que quand on saura le faire, l'automatisation prendra place.

Jacques Duraffourg

Ce qu'il faut bien voir derrière ces « petits trucs » – du moins ce qui peut paraître être des « petits trucs » (des pattes tordues, etc.) – c'est qu'est à l'œuvre la confrontation de systèmes aux logiques diamétralement opposées. On a parlé à l'instant de procédures standards impliquant des hommes standards, une seule bonne manière de faire, etc. : ce système est le système industriel inauguré par Taylor (le taylorisme). Cette logique taylorienne s'oppose radicalement à la logique de l'activité : ce qui est amélioré par les progrès techniques déplace les problèmes, les points d'incident à d'autres niveaux, souvent en complexifiant le problème d'ailleurs.

Ces deux logiques sont complètement contradictoires et lorsqu'on s'intéresse au travail, c'est ce qui est important. On se trouve finalement en opposition absolue par rapport aux logiques rationalisatrices à l'œuvre dans les entreprises et ayant pour objet le travail concret de chacun. Les directions d'entreprise sont très gênées lorsqu'elles ne parviennent pas à « rationaliser l'activité » comme elles l'entendent. J'ai, un jour, effectué une étude dont la demande consistait à dire : « Dites nous ce que fabriquent ces gens parce qu'on ne peut pas compter et les contrôler ; on veut savoir ; donc, il faut compter : combien font-ils de réunions ? Combien voient-ils de personnes, etc. ? » Cela ne signifiait rien du tout pour l'activité. Il y a bien opposition de deux logiques.

Un tableau permet de synthétiser la contradiction, terme à terme, de ces deux logiques :

Taylorisme	Activité
Homme moyen (jeune, en bonne santé)	Diversité – Variabilité
Opérations standard (un moteur est un moteur)	Variabilité industrielle (souhaitée à cause des variantes et non souhaitée à cause des incidents)
Opérations indépendantes (une des traductions, c'est l'idée de la fin des collectifs)	Interactions entre les postes. Communication
Exécution (Le travailleur exécute ce qui est prescrit)	Mobilisation (Le travailleur se mobilise)

Explications :

Homme moyen/Diversité-Variabilité

Du côté de la logique du taylorisme, on trouve d'abord l'idée de « moyen », laquelle a une traduction directe en terme de chronométrage de l'activité. Le chronométrage de l'activité est effectué sur un homme jeune en bonne santé, que l'on définit comme un « homme moyen ». Le produit trouvé s'applique ensuite éventuellement à des femmes, des hommes plus âgés, etc.

Jacques Duraffourg

L'homme moyen, c'est l'homme interchangeable.

En termes d'activité, ce qu'il nous intéresse de souligner est que les travailleurs sont tous différents et qu'ils changent d'état au gré des situations et du temps.

Opération standard/Variabilité industrielle

Deuxième idée : du côté du taylorisme, les opérations sont absolument « standards » : un moteur est toujours un moteur ; un téléviseur est un téléviseur, etc. En conséquence, il va sans cesse se répéter la même chose du côté des opérations. Du côté de l'activité, en revanche, s'impose l'idée de la variabilité industrielle : les opérations varient, d'une part volontairement à cause des variantes, d'autre part involontairement, à cause des incidents.

Opérations indépendantes/Interactions

Troisièmement, pour le taylorisme, les opérations sont indépendantes ; si chacun fait bien son travail sur la chaîne, le produit sort en fin de processus. Du côté de l'activité, il existe toujours des interactions entre les postes, certes avec plus ou moins d'intensité, mais y compris sur la chaîne, le travail de l'un a des effets sur le travail de l'autre. Cela signifie que les travailleurs ont besoin de communication d'une façon ou d'une autre ; ces communications peuvent être empêchées, interdites, rendues impossibles... Mais s'ils ne peuvent pas communiquer, cela va avoir un coût.

Jacques Duraffourg

Les collectifs sont importants. Les politiques qui détruisent les collectifs, qui les réorganisent à tout bout de champ, renvoient à l'idée d'individualisation des travailleurs et des opérations. Or, cela ne se passe jamais ainsi, mais, au contraire, par des difficultés accrues pour les travailleurs.

Exécution/Mobilisation

Du côté du taylorisme, l'idée est que les travailleurs exécutent ce qui est prescrit. Du côté de l'activité, elle est que les travailleurs se mobilisent, avec des compétences, etc. Cette idée taylorienne de l'exécution pure et simple du travail prescrit ne se projette pas sur le seul travail à la chaîne, mais également sur les situations des centres d'appel, des bureaux d'études, etc. Evidemment, là aussi, les travailleurs fonctionnent autrement. La contradiction entre les deux, c'est toujours une production.

Jacques Duraffourg

Un mot sur les pièges du langage. Je me souviens d'une femme, il y a 30 ans, qui servait sur une presse, avec les bras attachés. Notre objectif, avec Antoine Laville, était de comptabiliser ses incidents dans des cycles de travail de 7 secondes : ils étaient très nombreux. Une fois faite la liste des différents incidents repérés, nous la lui avons rendu pour en discuter avec elle. Elle a validé notre travail, a ajouté des incidents que nous n'avions pas vus (parce qu'il y a des tas de choses qu'on ne voit pas) et puis a laissé tomber : « Mais à quoi cela va-t-il servir ? » Laville lui a répondu : « Ecoutez, les incidents vous embêtent, vous avez 7 secondes de temps de cycle ; vous avez une prime de rendement ; on va donc essayer de les supprimer. C'est notre boulot d'ergonome d'essayer de les supprimer au

maximum, au moins de les diminuer. » Elle nous a alors répondu : « Ne me les enlevez pas tous, parce que de temps en temps ça fait du bien d'enlever les bracelets (elle était attachée à la presse, comme le voulait le système de sécurité) lorsqu'il y a un incident ! » Le soir même, Laville a remarqué : « Ce que nous a dit cette femme, c'est qu'il y a de bons incidents ! S'il y a de bons incidents, alors tout notre système est par terre ! » Cela m'a beaucoup fait réfléchir. On nomme souvent des incidents à partir d'une logique du dysfonctionnement, c'est-à-dire qu'on postule indirectement qu'il y a des opérations normales, qu'il est possible de rationaliser, et des incidents à cette rationalisation. Or, en fait, c'est l'inverse : l'incident est la norme. Depuis ce temps-là, je me méfie comme de la peste des dysfonctionnements. Bien sûr, il peut y en avoir. En revanche, il est grave de nommer un écart à la norme, un incident. Par ailleurs, c'est une folie de penser qu'il est possible de supprimer tous les incidents : il y aura toujours un écart. Mais ce langage du dysfonctionnement est courant dans l'entreprise : ce qu'il y a derrière ce langage, c'est la volonté de rationalisation.

Le travail manuel n'existe pas

Revenons sur cette histoire de travail manuel. La personne travaille sur un objet : un moteur, un dossier... Elle se saisit des informations avec ses yeux, avec ses oreilles, avec tous ses sens. L'odorat, par exemple, n'est pas seulement utile aux parfumeurs. Si la vitesse d'avance ou la vitesse de coupe d'une machine-outil ne sont pas bonnes, cela se sent avec le nez... Un éducateur m'a dit un jour que la première chose qu'il faisait en entrant dans le foyer dont il s'occupait, était de renifler : cela lui permettait de savoir si les jeunes avaient fumé, mis le feu à leur matelas, etc. L'odorat est un sens utilisé dans beaucoup plus de situations de travail qu'on ne le croit à première vue. Le goût, un peu moins.

On appelle proprioception, la sensation du corps. Par exemple, lorsqu'on met le pied sur un tapis roulant, on perçoit l'accélération. Les commandants de bord expliquent qu'un avion se conduit avec les fesses, parce qu'on sent plus vite dans son corps les accélérations qu'on ne les voit sur le tableau de bord. L'idée, c'est qu'un avion se pilote par proprioception.

Les sens vont informer notre cerveau, et notre cerveau va envoyer les commandes aux muscles pour agir. Ce fait est incontournable : il n'y a pas de muscles s'il n'y a pas de cerveau – sauf pour les réflexes élémentaires comme retirer sa main en cas de brûlure. Les ergonomes parlent d'iceberg, parce que dans cette histoire, une partie seulement est observable : le travail physique. Si l'on sait regarder, on peut voir ce que les yeux de la personne regardent. Mais quoi que l'on fasse, toute une partie reste invisible. Ainsi, de toute une partie de la perception : il est très difficile par exemple de savoir ce qu'une personne écoute. Et on ne peut bien sûr pas observer le traitement effectué par le cerveau pour que les muscles travaillent. Aussi, lorsqu'on parle de travail manuel, on parle de ce que l'on remarque, mais en réalité, le travail manuel n'existe pas : quoi qu'on fasse, le cerveau travaille toujours.

Jacques Duraffourg

A l'inverse, le travail intellectuel pur n'existe pas. Pensez au Penseur de Rodin. Pas besoin de faire un cours pour savoir que la statue de Rodin représente quelqu'un train de penser : sa posture le dit. Or, la posture est du travail physique. C'est donc l'ensemble du corps qui est mobilisé.

Le cerveau travaille toujours

Il faut cependant compliquer un peu les choses. Le schéma représenté donne l'impression que les informations descendent au cerveau, comme si les yeux étaient de simples caméras. Il faut en fait placer également une flèche dans l'autre sens, pour indiquer que nos yeux sont guidés par notre cerveau.

Les sens ne sont pas des capteurs passifs qui se contentent d'envoyer de l'information au cerveau, ils sont en effet également guidés par le cerveau. Le cerveau commande aux yeux de chercher l'information. Ce point est très important : on voit beaucoup mieux l'information qu'on cherche que l'information que l'on ne cherche pas. Si un sens interdit a été placé à l'entrée de la rue où vous habitez, vous ne le verrez pas en rentrant chez vous, tout simplement parce que vous ne rechercherez pas d'information à cet endroit-là. Cela arrive fréquemment dans la conception des grandes machines. On pose une lumière quelque part et l'opérateur est censé savoir ce qui s'allume. Mais si l'opérateur n'a aucune raison de chercher l'information à cet endroit-là, il ne la verra pas, sauf si elle s'impose (un gyrophare, par exemple). De la même façon les muscles envoient aussi de l'information directement au cerveau.

Jacques Duraffourg

L'homme qui travaille se construit des repères, et ces repères sont quelquefois étonnants. Il faut partir à la recherche des repères que l'homme se construit pour pouvoir prélever les bonnes informations au bon moment.

Il n'est pas certain du tout que ces bonnes informations que le travailleur prélève, soient celles présentes sur la fiche d'opération standard. Je me souviens d'une chaîne de montage où, bien que les opérateurs disposaient à travers les listings, d'informations sur la variante qui suivait, ils s'étaient construits des repères pour voir de loin quelles étaient les variantes à venir, ce qui leur permettait d'anticiper la préparation des pièces. S'il s'agissait d'une diesel, quelque chose était différent et ils le voyaient de loin ; ils gagnaient ainsi du temps par rapport au listing.

Jacques Duraffourg

Je voudrais fournir un autre exemple. Il est tiré du secteur de la chimie, il y a de cela assez longtemps. Lors de l'automatisation d'une salle de contrôle, des travailleurs résistaient fortement pour pouvoir continuer à disposer d'un enregistreur papier. Personne n'y comprenait rien et tout le monde trouvait cela complètement ringard, y compris des syndicalistes. Le mystère était le

suivant : quand ils rentraient dans la salle de contrôle, l'enregistreur papier, replié, disposait sur sa tranche d'une trace d'encre. Celle-ci représentait six à huit heures de fonctionnement de l'installation. Quand la trace était bien droite, cela signifiait que l'installation tournait comme une horloge et qu'a priori, aucun problème ne se profilait à l'horizon. En revanche, quand elle n'était pas droite, on savait qu'il s'était passé quelque chose. C'était donc un premier élément de diagnostic, qui permettait de poser les bonnes questions aux collègues au moment du changement d'équipe : « Qu'est-ce qu'il s'est passé, là ? » Expérimentés, les collègues savaient dire à une demi-heure près ce qui s'était passé à trois heures du matin. Pour trouver une telle information sur informatique, il fallait désormais dérouler des dizaines de pages écrans...

François Daniellou

Lorsqu'on comprend qu'il s'agit d'un repère pour l'opérateur, il est alors possible de le lui fournir en informatique.

Jacques Duraffourg

Effectivement, cela ne veut pas dire qu'il faille à tout prix maintenir l'enregistreur papier, mais avoir repéré qu'il est source d'une information pertinente qu'en conception, il faut avoir repéré pour continuer à la transmettre aux opérateurs. Entre parenthèses, les syndicalistes eux-mêmes disaient : « Ils nous ennuient avec leur enregistreur papier. » Les travailleurs, en effet, ne savent pas forcément expliquer spontanément en quoi un tel instrument leur est utile. Le plus souvent, ils se contentent d'un « c'est pratique ».

Le cerveau peut être surchargé

Vous pouvez voir une photo de montage. Dans ces situations, si vous faites un cycle et que surviennent des incidents, le travailleur va « couler » puisqu'il va mettre un peu plus de temps que le temps de cycle. Par conséquent, ou bien il y a de la place et il terminera dans la zone du collègue ; ou bien il n'y a pas de place et il terminera dans la zone qui lui est impartie ; ou bien il laissera filer la voiture sans avoir tout terminé. Son cerveau va en permanence chercher des informations pour savoir où il en est dans son temps de cycle et évaluer l'avancée de son travail (les travailleurs savent repérer, par exemple, qu'ils sont en train de mordre le trait). Il va ajuster quantité d'opérations. Or, il fait cela à partir d'une situation où les éléments tournent extrêmement vite. Cette « boucle » peut tourner dans un temps extrêmement rapide (je vois un feu rouge, je freine), ou, au contraire, extrêmement lentement (un agriculteur, par exemple, repère en septembre un problème sur sa vigne et fait ce qu'il faut au moment de la taille en janvier, ce qui veut dire qu'entre ces deux moments, il aura mis en mémoire beaucoup d'informations de manière à pouvoir ajuster ses gestes des mois après). Cette boucle peut tourner vite ou lentement suivant les situations. Elle peut aussi varier et il est des situations où plusieurs boucles tournent en même temps. Or le cerveau a une capacité limitée. Dans l'exemple des femmes montant les téléviseurs, le

nombre de décisions à prendre (c'est-à-dire le nombre de boucles qui tournaient en même temps) étaient au-delà des capacités de leur cerveau. Elles faisaient des crises de nerfs – on reviendra sur ce point.

Le cerveau des uns n'est pas le cerveau des autres. Tous ont les mêmes potentialités, mais ils n'ont pas vécu les mêmes expériences. Dans ce traitement de l'information, toutes les compétences de la personne et toute son histoire sont mobilisées. Pour faire la même opération, une personne expérimentée va avoir des manières de travailler, de commander ses muscles, beaucoup plus harmonieuses qu'un jeune intérimaire débutant, lequel ne s'en sortira pas forcément pour tenir la cadence. Cela commence dès le début de l'opération : la personne expérimentée ne va pas chercher la même information, ni les mêmes indices sur son poste pour comprendre ce qu'il s'y passe et il ne va pas réagir de la même façon à une situation donnée. Derrière le cerveau, il y a toujours une personne. Parce qu'on se trouve toujours, en situation de travail, avec toute son histoire, apprise dans d'autres situations.

Le travail manuel n'existe pas : le cerveau fonctionne toujours. Mais le cerveau peut être surchargé. On peut le surcharger volontairement en laboratoire. Cela s'appelle l'expérience de la double tâche : on place un casque sur les oreilles de quelqu'un, avec des sons tantôt graves, tantôt aigus ; si le son est grave, la personne doit appuyer sur la pédale de gauche ; s'il est aigu, elle doit appuyer sur la pédale de droite ; en même temps, elle doit écrire quelque chose, par exemple décrire la pièce. Les sons, au début, sont diffusés lentement. La personne n'a alors pas de peine à écrire. Puis les sons accélèrent et progressivement on s'aperçoit qu'il n'y a plus que des lettres : la personne a du mal à écrire... Puis elle ne fait plus que des bâtons et il faut alors arrêter l'opération, sinon elle envoie tout voler. Il est possible de faire craquer n'importe qui avec cette expérience : ça ne dépend pas du niveau scolaire, mais de l'état de fatigue. On charge le cerveau jusqu'à ce qu'il n'en puisse plus et la personne craque, elle explose. Les symptômes que présentaient les ouvrières des téléviseurs sont exactement similaires à ceux observés en laboratoire. Lorsqu'on commence à saturer, au début, on devient de moins en moins précis ; on fait de plus en plus d'erreurs ; on s'énerve de plus en plus et comme on fait encore plus d'erreurs, l'irritabilité monte. A un moment, il faut que ça s'arrête.

Au passage, cet état de surcharge est aussi un état qui fait ressortir les vieux fonds les plus sordides enfouis en soi. Les personnes se trouvant dans cet état là lèvent leurs inhibitions et font par exemple ressortir les vieux fonds racistes. Les expérimentateurs avaient été très étonnés de s'apercevoir que certaines personnes, qui décrivaient tranquillement la situation au début de l'expérience, se mettaient progressivement à proférer des insultes à propos des Noirs ou d'autres. L'état de surcharge lève les inhibitions et permet la mise en circulation de ces vieux fonds les plus malsains. L'état de surcharge est aussi un état où les réactions sont beaucoup moins bien contrôlées. Un exemple extrême est celui des personnes qui tirent sur les gamins dans les parkings : ce sont souvent des personnes soumises à un travail à 110 décibels et donc en état de surcharge nerveuse. Cela ne légitime pas, bien sûr, de tirer sur les enfants ! Mais cela permet d'expliquer que plus le cerveau d'une personne est en surcharge, plus elle risque de faire des actes éminemment non souhaitables. Les bagarres en situation de travail, dont les participants au séminaire ont

pu faire mention, ont sans doute à voir avec la tension et la surcharge subies par les opérateurs. Le débordement fabrique de l'hypersensibilité.

Jacques Duraffourg

Puisqu'il est question de surcharge, il faut immédiatement faire une remarque : il n'existe pas de « charge de travail normale ». La variabilité humaine joue pleinement au plan des charges de travail : ce qui est parfaitement acceptable pour quelqu'un, peut être tout à fait intolérable pour quelqu'un d'autre. Les notions de surcharge, de sous-charge impliquent indirectement l'idée qu'il existe une charge normale, qu'en général, les politiques managériales visent à déterminer. Pourtant, une charge « normale » n'existe pas – bien que cela agace les patrons et les rationalisateurs. Si l'on parle de surcharge, c'est toujours du point de vue d'un individu particulier à un moment de son histoire et dans une situation particulière. La notion d'appréciation de la charge – « appréciation » et non « mesure » – oblige à réintroduire des variabilités individuelles.

Normer une charge revient, par construction, à définir une population pour laquelle elle est acceptable et par conséquent, à définir des exclusions. Lorsqu'on parle de charge de travail « normale », se dessine un périmètre d'exclusion – plus ou moins large selon la charge qu'on a fixée. Evidemment, pour des personnes handicapées par exemple, il y a des formes de charges qui sont rapidement inatteignables. Quel que soit le périmètre, définir une charge normale revient en même temps à décider quelle partie de la population on veut protéger.

Il n'est pas facile de parler de son travail

Beaucoup de choses se passent dans le travail, et notamment dans le cerveau pendant le travail. Dans le même temps, il est effroyablement compliqué de parler de son travail. Prenons l'expérience des formations des militants des CHSCT. Dès le départ, ils sont appréhendés comme des travailleurs. Il leur est donc demandé de parler de leur travail. Maintes fois, les récits commencent par : « C'est tout bête. » Si le temps de cycle dure une minute, le salarié met une minute à expliquer ce qu'il fait avec son moteur ou sa voiture. Puis, on l'interroge pour éclaircir le propos et mieux comprendre ce qui se passe effectivement, quels sont les incidents rencontrés et comment les salariés y font face, etc. Au bout du compte, pour comprendre ce qui se passe dans la minute du cycle, il faut prendre une heure ! Le but étant de les former, à la fin de la formation, très souvent, la personne dira : « Je ne savais pas que je faisais tout cela. » Nous faisons dans le travail énormément de choses dont nous ne sommes pas conscients. Parce que, par exemple, lorsqu'on règle la largeur des écartements de pattes de résistance pour les mettre dans les trous, on ne se dit évidemment pas : « Je suis en train de régler l'écartement des pattes pour placer correctement la résistance »... Il est ainsi extrêmement difficile de se rendre compte de tout ce que l'on fait dans son travail. En conséquence, il n'est pas simple de faire parler les travailleurs. De plus, lorsque l'on observe une situation de travail que l'on connaît extrêmement bien, on peut tomber dans le piège et ne pas être en mesure de décrire

correctement l'activité du travailleur observé. Il y a donc besoin de l'aide d'un miroir extérieur. C'est le rôle que nous allons jouer en partie au sein de cette recherche-action, pour aider les participants à tirer les fils. Parce qu'il sera difficile pour eux de rendre compte d'un travail qu'ils vivent tous les jours. Pour y parvenir, il est important d'en sortir.

Il n'est pas si facile de parler de son travail

Pourquoi est-ce si difficile de parler de son travail ?

Chacun sait faire un nœud de lacets de chaussure. Cette connaissance est incorporée au corps. Mais si l'on a à expliquer au téléphone à un interlocuteur comment on s'y prend pour nouer son lacet sans pouvoir le lui montrer, l'on a évidemment du mal. Ce n'est pas donc parce que notre corps sait faire quelque chose que l'on sait l'expliquer avec des mots. Il n'est pas identique de savoir danser le rock et de savoir expliquer comment on danse le rock. D'un côté se trouve la compétence du rocker, de l'autre celle du professeur de rock. Ce ne sont pas les mêmes métiers. Dans les usines, on rencontre plein de rockers, des personnes qui savent faire des choses, mais ce ne sont pas forcément des professeurs de rock : ils ne vont pas forcément savoir mobiliser les mots nécessaires pour expliquer comment leur corps est mobilisé dans la situation de travail. C'est un exercice extrêmement difficile d'expliquer comment son corps est mobilisé.

Jacques Duraffourg

Ajoutons que, bien souvent, les travailleurs ne voient pas l'intérêt d'expliquer comment on replace correctement les pattes de résistance ou comment on lace ses godasses. D'ailleurs, l'inverse est aussi vrai : les observateurs – les universitaires – ne voient pas non plus quel intérêt ils ont à observer cela. Habituellement, cela ne les intéresse pas ; ils ont d'autres idées en tête. Tout concourt à provoquer le silence sur cette question.

Les mots manquent, au sens où il n'y a pas des mots pour tout décrire. Un travailleur, devant son four, en train d'expliquer que la petite lueur orange indique que son four est chaud, le plus souvent finit par s'arrêter et dire : « C'est compliqué. » Quand les travailleurs disent que « c'est compliqué », c'est qu'ils n'ont pas les mots pour décrire la description. Dans certaines professions, des mots sont apparus par le biais de la télévision : c'est le cas pour le foot, par exemple, où il fallait pouvoir commenter les matchs. Mais il n'existe pas l'équivalent pour toutes les professions. De plus, cela peut dépendre des civilisations. Les lapons utilisent paraît-il 60 mots pour décrire l'état de la neige, dans tous ses dégradés, entre neige dure et neige fondante. Si, pour ce qui nous concerne, nous parvenons à employer cinq ou six termes différents, ce sera déjà bien ! En résumé, on fait avec les mots qu'on a, et parfois, on n'en a pas.

La société a un regard sur les postes. Ainsi, nous avons tous l'impression de savoir ce que font un pompier, un facteur, un ouvrier à la chaîne... En fait, la société projette des regards sur les situations : il existe ce qu'on appelle des représentations sociales

dominantes. Les travailleurs placés dans ces situations sont eux-mêmes pris sous ce regard social. Lorsqu'un salarié explique que ce qu'il fait est « tout bête », c'est le regard de la société qu'il a intégré. La société lui a dit que ce qu'il fait est tout bête : il a intégré cette manière de voir son activité. Lorsque, ensuite, son activité réelle produite au cours des 92 secondes de cycle est mise en relief, sa manière de voir évolue. Ce reflet de son travail va modifier son regard. Ce mécanisme est très important. Quand les gens commencent à dire : « Finalement, ce n'est pas si bête », ils élargissent leurs marges de manœuvre pour agir sur la situation.

On peut regarder chaque situation de travail de plusieurs points de vue. Le point de vue des méthodes, consistant à calculer des temps standards sur un poste, est un point de vue légitime, au sens où, pour concevoir une situation de travail, il faut bien faire des calculs. Il n'est pas scandaleux que des gens fassent des calculs pour savoir quelle longueur doit avoir la chaîne, combien de temps on va passer à faire telle ou telle opération. C'est une toute autre question de considérer qu'une fois ces calculs réalisés, l'activité va se dérouler exactement comme on l'a calculée. Il existe donc des manières de regarder qui sont contradictoires. Par exemple, pour la maintenance, une bonne machine est une machine arrêtée ; pour la production, au contraire, une bonne machine est une machine qui tourne. La même situation ne va pas être décrite de la même façon suivant le point de vue dont on est porteur.

Jacques Duraffourg

C'est une question importante. Les cadres doivent apprendre à prescrire, car s'il n'y a pas de prescription, il n'est pas possible de travailler. La prescription est donc indispensable. Mais elle n'est pas faite pour être appliquée. Si les gens s'efforcent de l'appliquer, c'est la catastrophe ! L'important dans l'activité de travail, c'est de jouer avec les prescriptions, se les approprier, les transgresser, les retravailler, les modifier, etc. J'ai pour ma part appris cela d'un vieux chef de chantier du bâtiment. Il venait de recevoir le plan de calepinage du bureau d'études et l'avait repris avec son équipe. Je lui ai donc demandé s'il était mauvais, et il m'a répondu qu'au contraire, il était excellent. Il était par ailleurs satisfait du travail réalisé par ce bureau d'études. Il m'a alors expliqué qu'appliquer le plan l'aurait conduit à réaliser un mauvais travail, mais que sans ce plan, il aurait également réalisé un mauvais travail. En gros, il avait besoin du plan de calepinage, mais aussi besoin de le reprendre.

Philippe Davezies

Objection : cela ne peut fonctionner que parce que le bureau d'études croit à ce qu'il fait. A aucun moment, il ne se dit que les autres vont « adapter » son plan.

Jacques Duraffourg

Oui, mais c'est précisément cela qui est compliqué.

Philippe Davezies

Deux points de vue se confrontent, qui doivent chacun tenir leur position. La prescription doit tenir sa position de prescription ; la position de subversion de la prescription doit tenir sa position de subversion. La prescription a ceci d'intéressant que l'on peut « mordre » dedans – mais seulement à la condition qu'elle soit cohérente.

François Daniellou

On peut imaginer aussi que les gens se rencontrent. Dans les industries dangereuses où sont détaillées les procédures à suivre dans l'activité, il est très intéressant de faire se rencontrer ceux qui ont écrit les procédures et ceux qui doivent les appliquer. C'est très utile, parce que les prescripteurs vont maintenir leur position.

Philippe Davezies

Ce que l'on observe en général, c'est qu'ils la renforcent : le dialogue sert au prescripteur à renforcer sa prescription. Il recherche, en fait, la qualité.

Jacques Duraffourg

Cela me rappelle un jeune chef de chantier dans le secteur du bâtiment. Il était ingénieur et travaillait avec un chef d'équipe d'environ 55 ans, doté au départ d'un certificat d'études mais bénéficiant de 35 ans d'expérience. Ce chef de chantier avait l'intelligence de dire que le chef d'équipe lui apprenait. « C'est lui qui m'apprend même s'il dit des conneries de temps en temps : Je lui soumetts les modèles que j'ai appris et j'écoute toujours ce qu'il me dit et suis toujours ses recommandations parce qu'il y a des éléments qui m'échappent. » En fait, il se formait aussi au contact du chef d'équipe. Cette rencontre a fonctionné dans ce cas précis, mais elle ne fonctionne pas toujours. Il peut y avoir des conflits. Pour que cela fonctionne, il faut effectivement que les deux points de vue se tiennent et se confrontent.

Philippe Davezies

Dans cette histoire, on saisit que dans le groupe, la distinction est bien faite par rapport à l'encadrement, entre ceux qui détiennent le savoir technique, une rationalité technique, et les hiérarchique, qui tiennent plutôt un rapport social. La prescription revêt en réalité ces différents aspects.

Une autre difficulté pour parler de son travail, c'est ce qu'on appelle les défenses. Lorsqu'une personne est placée dans une situation extrêmement difficile à vivre et qu'il ne peut pas changer, elle va inconsciemment, pour tenir le coup, modifier la perception de la situation. En gros, elle se construit un film pour pouvoir tenir. Certaines personnes travaillant dans des situations incroyablement dangereuses, par exemple, se convainquent que le danger qu'elle frôle quotidiennement n'est pas si grand. Ce mécanisme est inconscient. Mais il est très puissant puisqu'il modifie la perception de la situation.

L'impression qu'ont les personnes concernées est de vivre dans une situation moins dangereuse qu'elle ne l'est objectivement.

Du point de vue de l'analyse de l'activité, cela entraîne que lorsqu'on développe une capacité d'analyse et des entretiens et qu'on en arrive à ce qui fait souffrir les travailleurs, les défenses s'interposent alors que l'on approche du but. Les travailleurs réagissent alors par des formules du type : « Ça, ce n'est pas un problème. C'est normal de souffrir : c'est l'âge. » Les explications données ne paraissent pas rationnelles au sens elles devraient permettre d'éviter les risques, mais elles le sont d'un autre point de vue : elles leur permettent de « tenir le coup ». L'ennui, c'est qu'en même temps qu'elles leur permettent de tenir le coup, elles diminuent les capacités de résistance. En toute logique, puisque si les gens se racontent des histoires, ils ne peuvent mesurer la gravité de la situation et donc y résister. Dans l'analyse du travail, il n'est cependant pas possible de casser les défenses en disant aux personnes concernées qu'elles sont complètement stupides. Si vous cassez leurs défenses, elles ne pourront en effet plus travailler. Il s'agit donc plutôt de trouver un moyen de remettre en mouvement leur capacité d'action, sans pour autant leur dire qu'elles sont idiotes de considérer que la situation qu'elles vivent n'est pas dangereuse. C'est évidemment compliqué. Pour tenir le coup, elles se sont construites des manières de penser, de réfléchir qui les protègent. Face à cette situation, le mépris dont font preuve certains responsables syndicaux n'a pas lieu d'être : ces responsables ne se rendent pas compte qu'il n'est pas possible d'aller travailler tous les jours en ayant peur. Pour travailler dans une situation dangereuse, on finit par se dire que ce n'est pas dangereux. Cette dynamique est très souvent portée par le collectif lui-même. Dans l'industrie chimique, industrie extrêmement dangereuse, le nouvel arrivant sur le chantier est envoyé faire cuire une côtelette sur le réacteur le plus dangereux : c'est une manière des anciens de manifester immédiatement à la jeune recrue que la peur n'a pas sa place sur ce chantier.

Philippe Davezies

En général, les salariés se disent que la situation est dangereuse pour les autres, qui ne connaissent pas le travail, mais pas pour eux qui connaissent « les trucs »...

Un participant

Et puis, il existe d'autres types de défense, comme l'alcool, l'agressivité, la came...

Il existe aussi des défenses contre l'ennui, ou bien celles des cadres pris dans une contradiction entre ce qui « descend » de leur hiérarchie et ce qui « remonte » des salariés dont ils sont responsables. Une manière pour ces derniers de se protéger est de ne plus traiter ce qui remonte et de ne traiter que ce qui descend. Ils transmettent les informations descendantes, mais n'entendent pas ce qui remonte. C'est aussi, pour eux, un moyen de tenir le coup.

Un participant

Certains métiers sont reconnus comme dangereux. C'est le cas par exemple des marins pêcheurs, etc. Le danger y est incorporé comme un élément explicite de la situation de travail. Y trouve-t-on également des mécanismes de défense de ce type, ou plutôt des mécanismes de protection renforcés ?

François Daniellou

On y retrouve les deux types de réactions. D'un côté, quand les collectifs professionnels tiennent la route, se développent des savoir-faire de prudence, des manières d'intégrer des précautions dans le travail. Quand, au contraire, les collectifs sont composés de personnes rassemblées par hasard, celles-ci n'ont pas les moyens de développer des savoir-faire de prudence : elles ne développent que des défenses. J'ai eu l'occasion d'observer deux chantiers de déflocage d'amiante. L'un était réalisé par des vrais professionnels, très soudés entre eux. Dans ce métier, la manière de se déshabiller à la fin du chantier est importante, et il est compliqué de ne pas éparpiller partout l'amiante déposé sur les habits. Les salariés en question donnaient l'impression d'être des chirurgiens, tant leur savoir-faire était extraordinaire : ils s'aidaient entre eux, faisaient cela avec une précision remarquable et sans en mettre partout. L'autre groupe, au contraire, se composait de salariés en CDD et regroupés un peu par hasard. Ils faisaient, au cours de cette opération, n'importe quoi. En fait, ils avaient fini par se convaincre que ce n'était plus dangereux, et peu leur importait alors qu'en se déshabillant, ils s'en mettent partout. Il était pourtant évident qu'ils allaient se contaminer.

Par conséquent, l'histoire du métier compte beaucoup. Dans le bâtiment, on trouve aussi les deux types de réactions : ces « vieilles » compétences, ces savoir-faire de prudence qui permettent de tenir dans des situations qui pour nous paraissent extrêmement dangereuses, et du « n'importe quoi » là où les collectifs sont en morceaux – en général, ça se termine mal...

J'ai pu observer des travaux dans le nucléaire. Un après-midi, j'accompagnais des sous-traitants en intervention sur un clapet primaire, soit l'un des endroits les plus contaminés de la centrale. Tout à coup, l'un des travailleurs s'assied sur la vanne pour pouvoir desserrer un écrou ! Ils avaient en fait eu un peu de formation, mais leur peur était si profonde, qu'ils avaient développé ce mécanisme de défense qui consiste à se dire que l'environnement n'était pas si dangereux. Dans leur perception, il s'agissait de simples vannes avec de l'eau dedans. Evidemment, son était contaminé. Jamais un professionnel expérimenté n'aurait fait cela.

Suivant l'histoire du métier ou suivant l'histoire du collectif, les réactions vont s'orienter différemment.

Philippe Davezies

Cette question des défenses peut être reprise d'une façon plus générale. D'abord, elle n'est pas le fait d'une catégorie particulière de salariés. Elle est un problème général. Nous sommes tous, dans la vie, confrontés à des dimensions sur lesquelles nous n'avons pas la main et que l'on laisse de côté pour vivre. Par exemple, je suis mortel et, grosso modo, je laisse cela de côté pour pouvoir agir. De même, les défenses dans le travail, servent à laisser de côté ce sur quoi nous ne pouvons pas agir, pour préserver des espaces d'action et pouvoir conduire des opérations. Faire n'importe quoi sur le plan des protections, permet aux personnes dont François parlent, de construire des coopérations pour agir. C'est pourquoi l'idée qu'une façon d'agir pourrait être de critiquer et attaquer les défenses, est fautive. D'abord, parce que lorsqu'on attaque leurs défenses, les gens se défendent, puisqu'elles leur sont vitales. Ensuite, parce que ces défenses permettent de préserver des espaces de liberté, à travers lesquels les salariés ne sont jamais uniquement pliés au dispositif – même ceux qui paraissent au premier regard complètement aliénés.

Dans l'analyse, c'est de cet endroit-là, où les gens gardent la main sur la réalité, que l'on essaie en général de repartir. Il s'agit d'agir en développant avec eux ce qu'ils essaient de porter dans leur activité de travail, plutôt que de leur ramener ce qu'ils essaient de laisser de côté. Si l'on parvient à travailler avec eux à re-développer leur activité, alors on repousse les limites de ce qui est inaccessible à l'action.

François Daniellou

Les défenses se développent dans les situations difficiles à vivre et qu'on ne peut pas influencer. Si l'action collective permet aux salariés de percevoir qu'il est possible de modifier ainsi la situation, la défense devient moins nécessaire. L'action collective ouvre de nouveaux espaces. Le sens à donner n'est donc pas : « Je te convaincs que ce que tu fais est dangereux et donc tu vas agir », mais plutôt : « Je te montre que tu peux agir et ainsi, au lieu de développer une défense, tu vas pouvoir prendre conscience du danger ». Si les travailleurs n'ont pas le sentiment qu'ils peuvent agir, la défense prend le dessus.

Philippe Davezies

Ces débats sont compliqués. Ainsi, le sens à donner n'est pas exactement : « Je te montre que tu peux agir », mais : « Je te montre ce que tu es en train de développer ». Les travailleurs sont toujours actifs. Simplement, leur espace d'action est réduit. Montrer le travail qu'ils réalisent (à ceux qui ont une activité et la capacité à mettre des mots dessus) permet de développer l'espace d'action. En revanche, il n'est pas vrai que les « chercheurs » vont transplanter l'action en la leur montrant. L'action n'est pas d'abord dans la main des chercheurs ou des syndicalistes à qui il suffirait alors de la

transplanter chez les travailleurs concernés. Je le dis souvent à mes étudiants : tant qu'ils ne sont pas morts, ils sont vivants ! C'est ce qu'il s'agit de prendre en compte. Ils sont actifs en un espace donné et c'est cela qu'il faut développer.

Un participant

Est-ce qu'il serait possible de se baser sur des exemples concrets que nous retrouvons dans nos activités, syndicales et de travail ? Et peut-on prendre des exemples plus simples, pour ne pas partir dans des débats de spécialistes ? C'est en effet passionnant, ce que vous racontez, mais les copains et moi-même commençons un peu à nager... Si vous prenez des exemples, prenez des exemples qui nous concernent vraiment. Qu'on reste un peu sur notre terrain !

Philippe Davezies

Si vous transposez ce que vient d'évoquer François dans votre secteur d'activité, un exemple de modes de défense, que vous avez pu évoquer hier, est celui des travailleurs qui disent : « J'ai mal mais je ne vois vraiment pas ce que je peux faire. » Ils laissent donc la douleur de côté.

François Daniellou

Cela donne même : « J'ai mal et je ne veux pas penser que c'est le travail qui me fait mal, sinon ce serait insupportable, je ne pourrai pas continuer à travailler. » Des tas de gens se racontent ainsi des histoires : ils se disent que s'ils ont mal à l'épaule, c'est de famille car leur grand-père avait déjà mal, ou bien c'est l'âge, etc. Ils dépensent une énergie considérable à ne pas mettre en cause le travail, parce que ce ne serait pas possible de continuer dans le cas contraire. Si, en revanche, ils en parlent avec leurs collègues, ils peuvent entrer dans une autre dynamique et changer les choses.

Philippe Davezies

A travers le mécanisme des défenses, il y a donc une part que le travailleur laisse de côté parce qu'il ne sait pas quoi faire pour la modifier. Dans le même temps, quand vous discutez avec lui, vous voyez qu'il est mobilisé, qu'il n'est pas passif vis-à-vis de la question de la souffrance, mais il est alors mobilisé sur d'autres aspects, sur lesquels il n'a pas totalement perdu la main ou il l'a regagnée. Nous allons tenter alors de développer cela. C'est ce que François essaie d'expliquer, à travers l'exemple de l'activité. En fait, il s'agit de comprendre que les travailleurs ne sont jamais totalement « pliés » : ils se battent sans arrêt dans leur activité. Cette résistance est vécue et exprimée dans son corps. Cela signifie que les gens résistent tout de même à l'organisation du travail. C'est pourquoi c'est un vrai enjeu de pouvoir produire des mots à ce sujet. Ce qui est dans le corps peut en effet

produire des atteintes à la santé, s'il n'est pas partagé, s'il n'en est pas fait un objet social de luttes commun à l'ensemble des travailleurs. etc.

Le participant précédent

Juste une remarque. Nous avons un problème de temps et c'est une donnée fondamentale. Nous sommes des élus avec un nombre assez restreint d'heures disponibles pour mener ce genre de recherche-action. C'est donc très bien de pouvoir disposer de ces éléments de base pour mener nos enquêtes de terrain. Mais il ne faut pas rêver, nous n'aurons pas le temps nécessaire pour les réaliser. Nous ne disposons que de quinze, vingt heures par mois, alors que la somme de travail syndical que nous avons à faire est déjà assez conséquente. Comment concilier temps imparti et travail d'analyse, il va bien falloir l'aborder à un moment donné ! Certains pourront sans doute se mobiliser un peu plus que d'autres, mais globalement, nos moyens humains et en temps sont très restreints. Donc, comment fait-on ? Là, vous commencez à rentrer dans des données psychologiques pour essayer de discuter...

Serge Dufour

Tu as tout à fait raison, mais précisément, c'est la compréhension même du processus qui vous permettra d'être plus efficaces dans le peu de temps dont vous disposez.

Le participant précédent

Mais comment dois-je aller discuter ? Vous nous donnez des angles d'attaque, mais après, comment fait-on ? Les élus vont devoir grappiller sur leur temps...

Serge Dufour

Ce que je retire de l'échange, c'est une sorte d'alerte à l'endroit des syndicalistes – que j'ai été longtemps moi-même. Notre tendance naturelle, en effet, est de nous tourner vers les salariés, avec l'idée que nous avons pour nous l'intelligence de la situation. Le salarié avec qui on entame le dialogue, bien souvent on lui dit : « Mais pourquoi fais-tu cela alors qu'il suffirait de faire comme ceci ! » Nous en avons fourni un exemple hier avec le cas des déclarations d'accident. Au début, on apprend que les gars ne déclarent pas leurs accidents. Au lieu de tenter de comprendre pourquoi, on va leur dire d'aller la faire pour bénéficier de leurs droits et donner une autre perspective à notre bataille syndicale. « Voilà ce qu'il faut que tu fasses », dit-on en substance au salarié. Mais on ne s'interroge pas pour savoir comment ils font pour vivre ainsi, pour encaisser de telles douleurs malgré la peur de se faire licencier en cas de déclaration.

Le propos tenu ici est donc un appel à changer d'attitude, car lorsqu'on dit au travailleur ce qu'il faut qu'il fasse, d'un point de vue totalement extérieur

à ses propres manières de voir, on le met en difficulté. En définitive, on ne lui trouve pas de solution, mais au contraire, on le renferme encore plus dans le ressentiment à l'égard du syndicaliste – lequel est justement en train de lui expliquer ce qu'il ne peut précisément pas faire. Dans ces conditions, le dialogue ne s'établit pas, et les marges de manœuvres ne s'élargissent pas.

Le participant précédent

Le dialogue prend du temps ! C'est ma crainte. Je crains en tout cas qu'à l'échelle du réseau commercial, nous n'ayons pas forcément le temps nécessaire. On se débrouillera, c'est sûr, mais tout de même ! C'est vrai que ce que vous apportez est passionnant et riche, même si c'est très technique. Ça fait même un peu peur parce qu'on met les pieds dans un domaine dans lequel on n'a pas l'habitude d'aller... On se penche sur des phénomènes nouveaux, on nous apporte des connaissances et concrètement, après, lors des enquêtes, on a peur de pas avoir le temps, de louper quelque chose...

Une participante

Un autre problème est celui du manager. Il est, par moment, confronté à une situation qui le met en difficulté. Comme nous, il se renferme alors dans sa seule fiche de poste. On en arrive alors à des situations, fréquentes ces derniers temps, où il se dit : « Je dois me protéger parce que j'ai, moi aussi, besoin de travailler. Si je ne le fais pas, je m'en vais. » Il quitte alors son côté « humain ». C'est dramatique, ce mécanisme. Dans le secteur du montage à S., c'est le quatrième chef d'atelier sur le départ ! Ils n'en peuvent plus. Bien sûr, on peut se dire que c'est mieux ainsi. Il n'empêche. La dernière fois, quelqu'un a demandé une première fois au chef d'aller pisser, puis une deuxième, puis une troisième. Le chef a des objectifs à tenir. Il n'a donc pas répondu au salarié. Celui-ci s'est alors soulagé dans la boîte. Alors, pour se protéger, le chef l'a sanctionné. Le pire dans l'affaire, c'est que même les collègues ont réagi par des « il n'avait qu'à pas pisser dans la boîte » ! Chacun se protège... C'était alors le rôle du délégué syndical de dénoncer l'affaire. Il a expliqué ce qui a provoqué une telle situation. Le chef d'unité s'est, du coup, trouvé très mal. Quand je suis allé discuter avec lui pour lui demander s'il se rendait bien compte de la situation à laquelle on était arrivé, il s'est trouvé que le téléphone sonnait. L'agent de sécurité venait l'informer qu'un de ses intérimaires, la veille, était allé à l'infirmerie. Le chef d'unité n'a alors rien trouvé de mieux à dire que : « Eh ben on n'a qu'à le virer ! » Je l'ai interpellé : « Mais tu te rends compte de ce que tu viens de dire ? » Il m'a répondu : « J'en ai marre. » Voilà comment on arrive à une telle situation.

Alors, face à un tel dilemme, que doit-on faire ? Il est de notre intérêt de pouvoir disposer d'une vision large du travail. Parce que la tendance

spontanée est de se dire, qu'il s'en aille. Mais dès qu'il est remplacé, l'histoire recommence !

Yves Bongiorno

*La question posée tout à l'heure dépasse le sujet même des défenses. Elle interroge d'abord sur l'utilité d'un tel travail d'observation des postes. En gros, elle revient à dire :, est-ce qu'il est vraiment utile que j'observe un poste précis, pour pouvoir porter un regard sur ce qui se passe en totalité dans le réseau ? Je voudrais ici rapporter un exemple que j'ai pu vivre à Poissy. La Direction nous avait imposé les 4*10 heures. L'organisation syndicale avait consulté 4 000 des 5 400 salariés concernés. 400 avaient désapprouvé ce plan. La Direction nous l'a tout de même imposé. Le premier jour où les 4*10 ont été mis en place, l'usine n'a pas tourné ; elle était complètement paralysée. En fin de journée, j'aborde un salarié, qui n'était pas militant, à la sortie de l'entreprise, pour savoir comment s'était passée la journée. Son travail consistait à monter des portes. « C'est tout bête », pense-t-on, de monter des portes : il suffit de « mettre la porte ». Le problème, c'est qu'il y a 36 sortes de portes, des rouges, des vertes, etc. Elles sont toutes différentes. Son boulot était donc de monter des portes, et il n'avait normalement pas à s'occuper de l'ordonnancement. Une porte verte arrive : il doit la monter, puis monter la suivante, etc. En réalité, il anticipait l'arrivée des portes, parce qu'il savait que plusieurs problèmes se posaient. Il surveillait donc de loin les containers pour vérifier qu'il n'allait pas être ennuyé dans la demi-heure à venir. S'il identifiait un problème, il prévenait son chef. Or, ce jour-là, il a cessé de faire ce travail d'anticipation. Il a fait « la grève de son intelligence ». Au lieu de prévenir son chef, il attendait que la porte arrive et au dernier moment indiquait qu'il ne s'agissait pas de la bonne porte. Un tel comportement, multiplié par des milliers de salariés, avait paralysé l'usine. La Direction a dû abandonner les 4*10. Cela signifie que prendre le temps pour regarder le poste lui-même, a un intérêt pour l'ensemble des autres postes.*

Une participante

Je souhaitais une précision. Les stratégies de défense des travailleurs, forment-elles un écran pour les syndicalistes, qui les empêchent de percevoir la souffrance éventuelle des salariés ? Prenons l'exemple d'une situation de harcèlement. Un salarié harcelé depuis un certain temps construit des défenses pour tenir. Les syndicalistes de son service ne vont pas obligatoirement percevoir le problème. Or, à force, les défenses du salarié finissent par ne plus fonctionner et au bout du compte, quand les collègues s'aperçoivent de la situation, c'est trop tard.

François Daniellou

La défense peut être une autre plainte. Comme les gens ne sont pas en situation de se plaindre vraiment du problème qu'ils rencontrent, ils

émettent d'autres formes de plaintes. Des travailleurs vont ainsi se plaindre du courant d'air, et tout le monde se montera la tête sur ce fichu courant d'air. Prendre la défense pour le problème va faire que l'on va traiter le courant d'air... Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas traiter le courant d'air, mais qu'il faut faire attention à ne pas passer à côté du vrai problème...

Un participant

Pour vérifier si j'ai bien compris, les défenses ne sont-elles qu'individuelles ? J'ai le sentiment qu'elles peuvent être collectives. Je voudrais donner un exemple que nous connaissons, au conditionnement. Là, les salariés ne sont pas tributaires d'un temps de cycle. Leur temps est en fait assez flou et désormais, ils n'en ont plus assez pour finir le travail en faisant de la qualité. Un copain qui bossait à l'atelier me disait : « Vous pouvez toujours leur dire. Plus vous le leur direz, plus ils travailleront vite. » Je pense que c'est un moyen de défense. Ils se défendent parce qu'il leur arrive d'avoir des réprimandes au sujet du rendement non tenu, ou parce que le cariste en fin de poste est mécontent d'avoir à faire du rab pour installer le poste de l'équipe suivante, etc. Ou encore parce qu'il n'existe plus de collectif de travail actuellement, en raison de la suppression des UET et des pauses, quand ils pouvaient récupérer et échanger en se posant sur un banc, en allant prendre l'apéro...

François Daniellou

C'est juste : les défenses sont très souvent collectives.

Jacques Duraffourg

Je suis également interpellé par l'interrogation de tout à l'heure. Cela me donne l'occasion, ce ne sera sans doute pas la dernière, de rappeler quel est notre objectif. Il ne s'agit pas de faire des participants à cette recherche-action, des analystes du travail. D'abord, parce qu'« analyste du travail », c'est un métier, et ça ne s'invente donc pas à partir de quelques heures de cours avec Daniellou, Duraffourg ou Davezies. Former des ergonomes nécessite deux ans à temps plein au minimum.

Il s'agit plutôt de changer et d'armer votre regard. Cela, vous ne pouvez pas l'apprendre au tableau noir : il faut en faire l'expérience. Mais, nous sommes dans un processus qui, même s'il est bref, doit permettre de faire cette expérience.

Un exemple : on voit un travailleur lever la tête puis regarder en direction d'un cadran. Il nous paraît immédiatement évident qu'il regarde le cadran. Si évident qu'on ne pose même pas la question. Une fois sur deux, pourtant, il ne regarde pas le cadran ! D'ailleurs, celui-ci est dégueulasse et on n'y distingue rien ! En fait, le salarié regarde autre chose. Le problème

est donc l'apparence des choses. Lorsque l'on vient observer une situation de travail que l'on pense connaître et avoir déjà comprise, on a une chance sur deux de se planter. Il faut faire cette expérience pour découvrir que c'est, au final, le regard qui est engagé. Cela engage une pratique, parce que cela revient à accepter qu'on ne peut aborder le travailleur pour lui dire quelque chose d'entrée de jeu, mais qu'au contraire, on vient le voir pour apprendre quelque chose de lui. Ce n'est pas forcément une question de temps, parce qu'on n'est pas dans une situation d'analyse stricto sensu. Le problème est plutôt celui du réflexe du syndicaliste qui débarque, voit un type faire quelque chose et croit avoir compris ce qu'il a fait. Or, quand on le voit mettre une pièce à la poubelle et qu'on lui demande pourquoi il a fait cela, neuf fois sur dix, on est étonné de la réponse. C'est à ce moment-là qu'il faut pousser le dialogue. C'est une question de regard. Eduquer son regard, cela change absolument tout. J'ai des copains syndicalistes qui ont eu l'occasion de travailler avec des ergonomes. Ils ne sont pas devenus ergonomes, mais ils m'ont affirmé n'avoir plus jamais refait du syndicalisme de la même façon parce qu'ils n'ont plus jamais eu le même rapport au travail.

Ce n'est pas une critique. Tout nous pousse à aller voir le travailleur pour lui faire un certain nombre de recommandations. Regardez le droit. Vous êtes membres du CHCST. Il est logique que la tentation soit d'aller lui dire « respecte la règle puisque c'est la norme. » C'est d'ailleurs le grand problème des préventeurs. Lorsqu'ils mettent le pied sur un chantier du bâtiment, ils voient des travailleurs en façade qui ne sont pas attachés. Ils vont donc leur dire : « Mais attention, tu vas tomber. » C'est absurde parce que ces hommes en savent plus long sur les risques de chute que le préventeur lui-même. Ils ont tous, en effet, des copains qui sont tombés. Travailler ainsi relève, pour eux, de la défense. Bien sûr, rappeler cela ne signifie pas qu'il faut laisser subsister cela, mais que le traiter est plus compliqué qu'il n'y paraît au premier abord. C'est bien le regard qui est en question : je vois que le type n'est pas attaché, mais je ne me contente pas de lui dire : « Attache-toi parce que tu vas te casser la gueule et parce que c'est la loi. »

Un jour, un copain, ayant travaillé sur le secteur du bâtiment, doit rendre ses résultats sur un chantier. Au premier étage d'un bâtiment, il développe son propos. D'un seul coup, un compagnon l'arrête, lui dit qu'il va tomber. Il se retourne, blanchit un peu : effectivement il n'y a pas de barrière ! Il se met alors en colère : « C'est quoi ce bordel. On est en train de discuter conditions de travail et il n'y a pas de barrière ! » Et l'un des compagnons de lui répondre : « Ce n'est pas grave. On sait faire attention, et on installera la barrière cet après-midi puisque l'inspecteur du travail doit passer. »

J'ai personnellement vécu une situation similaire au début de ma vie professionnelle. Je travaillais dans le PCB. Un jour, un ingénieur du laboratoire nous a ordonné de mettre les hottes aspirantes en route le lendemain. On a obéi. L'inspecteur est passé dans l'après-midi. Dès qu'il a quitté le labo, on a arrêté les hottes et continué à travailler. Sans un mot d'explication. Et pourtant, les PCB sont un toxique particulièrement dangereux ! Des situations comme celle-ci, il en existe des milliers.

Bien sûr, je comprends bien que les militants aient envie d'intervenir sur des questions comme celles-ci. Mais le problème est bien celui du regard. C'est ce que l'on vise ici : armer votre regard pour détecter que ce qui se passe au niveau du travail est beaucoup plus compliqué qu'on ne le pense. C'est compliqué, mais il nous paraît essentiel que vous le compreniez, afin que vous puissiez mieux faire votre travail de syndicaliste. Si la prévention ne tient pas compte des mécanismes de défense, cela peut au bout du compte mal se terminer.

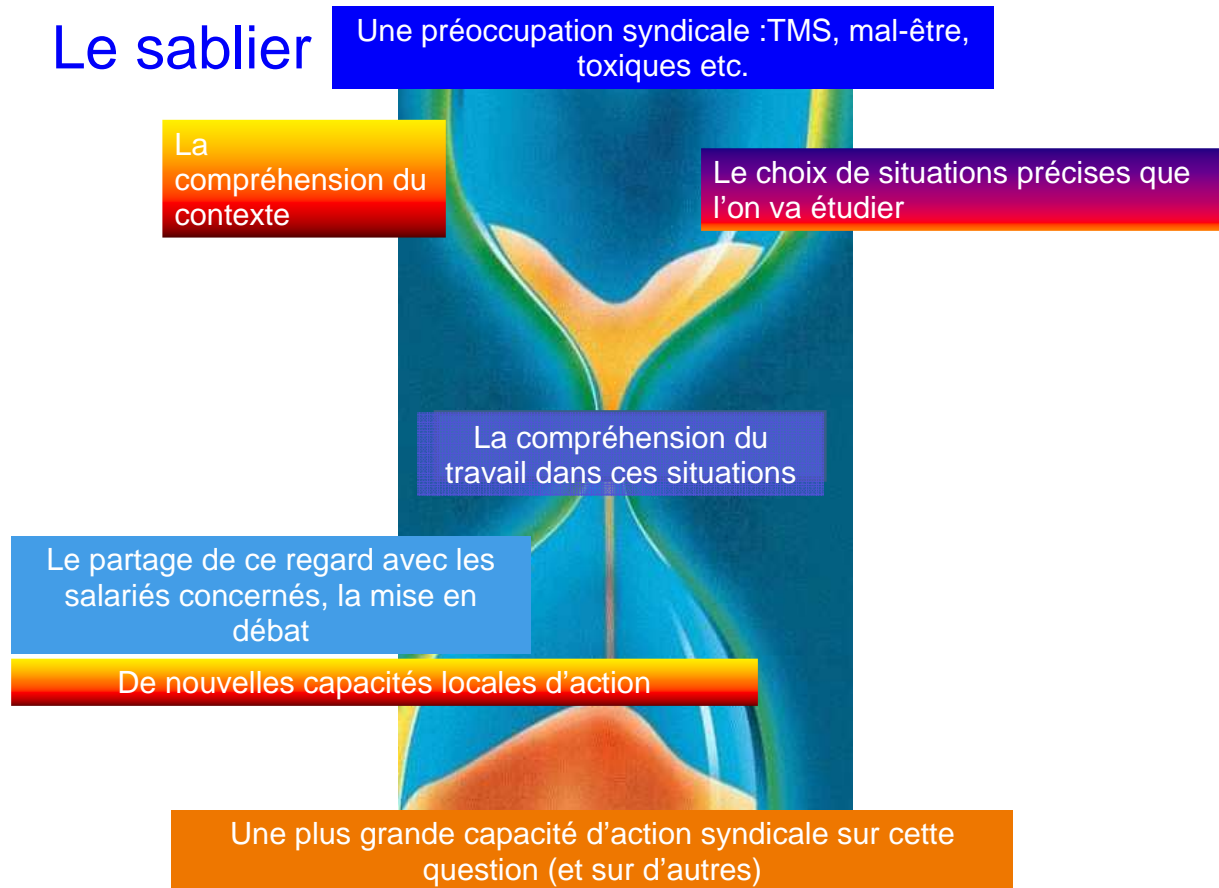
Le blocage de la parole sur le travail et la pauvreté des descriptions dominantes mettent en difficulté l'action pour le changement.

Le pari :

- Aller voir ;
- Chercher à comprendre ce qui se joue :
 - o Du point de vue de la production, de la performance ;
 - o Du point de vue des coûts qui en résultent pour les personnes ;
- Et notamment :
 - o Ce qui varie, les incidents, les moments de « crise » ;
 - o Ce que ça coûte d'y faire face ;
- En combinant :
 - o Observations ;
 - o Entretiens ;
- Et mettre en circulation d'une façon qui :
 - o Favorise à chaque étape le contrôle et l'appropriation par les salariés d'un nouveau regard sur leur travail, et les débats entre eux ;

- Ouvrir des marges d'action aux salariés avec l'aide de l'organisation syndicale

A la demande générale, voici le sablier !



Vous partez d'une préoccupation : par exemple, vous êtes inquiets parce que vous constatez l'apparition de TMS, du mal-être au travail et éventuellement des dépressions, ou parce qu'il y a des toxiques, etc. On vous invite à suivre alors un chemin qui prend d'abord la forme d'un entonnoir, et devient ensuite un sablier.

L'idée d'entonnoir signifie que pour comprendre vraiment ce qui se passe, on ne va pas procéder à une étude à l'échelle de l'usine toute entière, mais on va, au contraire, se focaliser sur une situation particulière, laquelle ne sera pas choisie au hasard. Par exemple, on va tâcher de comprendre le problème général des UET, son contexte et ce qu'il s'y passe. Le nœud du sablier, ce sera de comprendre le travail dans ces situations-là. Cela ne veut pas forcément dire qu'il va falloir passer six mois à observer cette situation, mais qu'il va falloir aller la regarder et l'écouter d'une façon particulière pour comprendre ce qui s'y joue.

Le chemin désigne le fait que l'on va partager cette manière de comprendre la situation avec les salariés concernés, c'est-à-dire la mettre en débat.

Notre pari est que faire cet exercice va permettre de dégager de nouvelles capacités d'action locales. Partager ce regard avec les salariés concernés va leur permettre de

développer leur pouvoir d'agir sur les éléments sur lesquels ils pensaient ne pas pouvoir agir. Le fait d'en avoir parlé entre eux, notamment, va leur permettre d'avancer dans ce sens. L'idée est qu'en passant par cette situation particulière, développe la capacité d'action syndicale sur les situations rencontrées.

Nous sommes au demeurant parfaitement conscients que le problème rencontré par les participants à cette recherche-action est un problème large auquel il faudra bien, *in fine*, une réponse large. Mais nous faisons le pari que passer par le nœud du sablier (la situation de travail) permettra de comprendre et d'agir. Il est évidemment dans l'ordre des choses que, alors que nous sommes en train de vous pousser dans l'entonnoir, vous nous disiez : « Ecoutez, vous êtes gentils, mais nous on est 4 000 salariés dans l'usine. Donc, pourquoi est-ce qu'on irait plutôt sur une UET que sur une autre ? » Mais, encore une fois, notre pari est qu'il faut passer par ce niveau de compréhension de la situation de travail pour pouvoir ensuite déployer des forces larges, parce que les mécanismes à l'œuvre là, pourront être développés dans d'autres situations.

Séminaire des 25, 26 et 27 novembre 2008

Sens et enjeux du séminaire dans la situation actuelle chez Renault

par Fabien Gâche, 25 novembre 2008

Je ne vais pas être trop long. L'objectif est de discuter. Ma présentation n'a pas pour vocation de donner un positionnement ou un avis, mais de susciter la discussion commune. Comme l'a dit Serge, il s'est passé pas mal de choses depuis qu'on s'est vu, en particulier depuis le mois de juillet puisque comme chacun sait, Renault a annoncé la suppression de 6 000 emplois dont 4 900 en France. Et sur les 4 900, il y en a 900 qui sont pour l'instant spécifiés dans les filiales. L'annonce a été faite le 25 juillet. Ça a changé la donne. Avec une particularité pour Sandouville où l'objectif est de supprimer 1 150 emplois à court terme – puisqu'on le verra, il y a une volonté d'en découdre. Et Sandouville est touché pour toutes les populations : ouvrières, techniciens, cadres, agents de maîtrise. Alors qu'ailleurs, ce n'est pas le cas, en apparence, pour l'instant. Ce que Renault a annoncé, c'est la diminution du personnel de structure, c'est-à-dire les techniciens. On y reviendra.

L'autre aspect à souligner, c'est que comme chez PSA qui a annoncé, il y a un an et demi maintenant, la suppression de 4 000 emplois, et depuis vendredi a annoncé la suppression de 3 500 emplois supplémentaires, là aussi sous couvert de volontariat. On n'est pas là aussi en apparence, dans le cadre d'un plan qu'on appelait « social », il y a quelques années, c'est-à-dire avec des licenciements directs. Même si, on le verra plus tard, ça en est quand même. C'est un aspect à souligner car l'angle d'attaque est quand même différent.

Depuis fin 2005, il est assez utile de rappeler que les effectifs, si on compare le bilan social de 2005 avec celui de 2007, se sont réduits de 2 300 salariés dans Renault maison mère (hors filiales), alors qu'il n'y a pas eu de plans annoncés... Et je n'ai pas repris les bilans précédents, mais de mémoire, on doit être à peu près autour de 4 000 suppressions d'emplois par le jeu des départs dits « naturels » (licenciements, départs à la retraite, etc.). C'est important à souligner : on n'est pas dans une rupture en termes de diminution des effectifs, par rapport à ce qu'on a connu auparavant. L'autre aspect, et contrairement à ce qui s'est fait chez Renault depuis 1985, c'est qu'il n'y a pas eu d'annonces de départs anticipés à la retraite. Chacun peut imaginer que Renault avait initialement demandé au gouvernement de pouvoir mettre en place un système de départs anticipés style CASA ou FNE, avec un refus catégorique du gouvernement parce que la politique actuelle est plutôt d'aller vers le recul de l'âge de la retraite. Ainsi, le départ à 70 ans sur volontariat, ça fait partie des éléments à prendre en compte. Quand on regarde les effectifs, là aussi, le bilan social fin 2007 indique que dans la catégorie ETAM/Cadres, ceux qui sont concernés par « le plan de réduction des effectifs », il y a 4 254 salariés qui ont plus de 55 ans dans l'ensemble de sites Renault maison mère. Si on prend le chiffre de 10 % de diminution des coûts, qui a été annoncé par la Direction, ce qui revient à supprimer 4 000 emplois, ils pouvaient y arriver par le biais d'un départ anticipé à la retraite. Sachant quand même que ça représente 16 % des effectifs totaux d'ETAM/Cadres et 10 % du total des effectifs.

J'ai repris les données du bilan social.

11. EFFECTIFS

116. Répartition par âge de l'effectif total inscrit au 31 décembre (hors C.A.S.A.)

	2005					2006					2007				
	I.C.	ETAM	APR	APP	TOTAL	I.C.	ETAM	APR	APP	TOTAL	I.C.	ETAM	APR	APP	TOTAL
– de 20 ans	0	13	29	111	153	0	6	5	107	118	0	8	4	133	145
20–24 ans	227	740	1440	451	2858	142	509	1050	416	2117	92	317	638	489	1536
25–29 ans	1708	1522	2127	40	5397	1595	1537	2164	26	5322	1403	1489	2141	29	5062
30–34 ans	1946	1447	2082	0	5475	2055	1421	2085	0	5561	2057	1400	2054	0	5511
35–39 ans	1618	1762	1183	0	4563	1679	1755	1418	0	4852	1710	1751	1655	0	5116
40–44 ans	1507	1909	1331	0	4747	1600	1776	1017	0	4393	1727	1666	908	0	4301
45–49 ans	1201	2651	2044	0	5896	1280	2558	2008	0	5846	1311	2392	1786	0	5489
50–54 ans	1119	4224	4204	0	9547	1070	3830	3652	0	8552	1075	3448	3205	0	7728
55–59 ans	1417	2133	1776	0	5326	1346	2502	2005	0	5853	1223	3031	2340	0	6594
60–65 ans	146	25	10	0	181	250	36	18	0	304	292	39	20	0	351
TOTAL	10889	16426	16226	602	44143	11017	15930	15422	549	42918	10890	15541	14751	651	41833

Il faut quand même regarder les tranches d'âge ouvrières : il y a 2 340 ouvriers qui ont plus de 55 ans. Et les tranches d'âge d'avant, qui vont basculer à la fin de l'année dans les plus de 55 ans, et là le potentiel est important, puisqu'il y en a quand même 7 700 personnes qui ont plus de 50 ans. Cela aussi, il faut le prendre en compte dans le cadre du travail qu'on engage, en termes de pénibilité au travail.

Alors évidemment que ce qui s'est passé, si on fait l'état des lieux depuis le mois de juillet, à l'exception de Sandouville, le fait que les suppressions d'emplois annoncés ne concernent que les ETAM ou cadres, ça n'a pas facilité le travail de la Cgt. Quand on regarde la mobilisation qu'il y a eu depuis début juillet, on voit bien (je le vois bien moi dans mon établissement au Mans) qu'on a été très en difficulté pour mobiliser. Pourquoi ? Une part de notre force se situe quand même prioritairement dans le collège ouvrier. C'est là où nous avons notre force syndiquée la plus importante, c'est là aussi où notre capacité de mobilisation est la plus importante. On s'est retrouvé dans une situation compliquée, puisque des camarades nous disaient : « Mais pour l'instant, c'est plutôt les ouvriers qui en ont pris plein la gueule au plan de la réduction des effectifs. Pour une fois que c'est le personnel de structure, ils n'ont qu'à se débrouiller. » C'est quand même ce qu'on entend. Le copain de Flins n'est pas là, mais la difficulté y a été identique. C'est une problématique sur laquelle il faut qu'on discute. Cela a été exploité par la Direction, mais aussi par les autres organisations syndicales. On y reviendra dans la discussion tout à l'heure.

Alors bien sûr, dès le départ, quand la Direction a annoncé le fait que tout devrait se passer sur la base du volontariat, ça a posé une question : une entreprise qui dit : « On a énormément de salariés qui vont quitter l'entreprise parce qu'ils le souhaitent », ça devrait interroger sur le caractère louable des dirigeants d'entreprise... Je ferme la parenthèse. Mais cela dit, on sait bien que les conditions de travail, le climat délétère dans les établissements indiquaient qu'il pouvait y avoir un fort potentiel de salariés prêts au départ. D'ailleurs, dans

le document du comité central d'entreprise, la Direction n'a pas hésité à dire qu'elle se donnait le droit de stopper le projet de suppression d'emplois si le nombre de volontaires est trop important : c'est le message qu'ils ont fait passer d'entrée de jeu, y compris au conseil d'administration au mois de juillet, où ils ont même dit qu'ils pensaient qu'ils pouvaient atteindre les 8 000 demandes de départ...

J'ai repris les données fournies par le communiqué de presse de Renault de vendredi dernier. Il nous dit (mais je n'ai aucun élément qui me permet de le vérifier) : on a 4 024 salariés qui ont contacté des antennes mises en place dans le cadre du départ volontaire. Ils y intègrent les appels par numéro vert, et comptent 967 pour Sandouville. En dehors de Sandouville, il y aurait 2 059, dont 22 % sont des départs volontaires à la retraite (ceux à qui la Direction dit : « On vous propose de racheter les trimestres qui manquent »), et 22 % qui seraient favorables à un départ volontaire dans le cadre d'un congé de reclassement : c'est presque la même chose, car les salariés qui ont 58 ou 59 ans, pas très loin de partir à la retraite, ils les mettraient dans le cadre des congés de reclassement. Donc, ces 453 + 288 (sous réserve que ce soit la réalité), cela représenterait 48 % des salariés qui partiraient dans le cadre d'une approche de départ à la retraite. Il y en aurait 12 % en « projet professionnel » : on sait bien que c'est du pipeau. Il s'agirait de ceux qui rentreraient dans le cadre du plan, c'est-à-dire ceux qui, selon les dires de la Direction, auraient pour projet de travailler ailleurs que chez Renault. Ça ferait 247 salariés au total. Et 46 % qui ne sont pas encore associés au projet : ceux qui viennent se renseigner, qui demandent quelles sont les modalités de départ et ne seraient donc pas dans la perspective de quitter l'entreprise.

Pour Sandouville, je ne détaille pas, c'est 30 % à la retraite ; 18 % en congé de reclassement : ça fait 48 % de gens qui se seraient renseignés pour un départ anticipé ; 27 % de projets professionnel ; 16 % de mobilité sortante, c'est-à-dire ceux qui ne veulent pas quitter Renault, mais demanderaient une mutation dans un autre établissement. Il y a plein de cas de figure : un ingénieur originaire du Mans qui a demandé à revenir au Mans, par exemple. Mais ceux-là ne seront pas décomptés des effectifs globaux.

J'en profite aussi pour dire aux copains qui ne sont pas de chez Renault, que les ouvriers dans les autres établissements ne sont pas concernés. Mais si les ouvriers de Sandouville, par exemple, viennent au Mans, ça pourrait permettre à des ouvriers du Mans de partir.

Un participant

Ça nous a pas été présenté comme ça à Sandouville. On nous a bien dit que s'il y a en a 10 qui viennent du Mans pour intégrer l'usine, c'est si et seulement si il y en a 10 de Sandouville qui partent. On nous a dit en plus qu'il n'y a aucun site demandeur.

Alors après, et ce serait intéressant de regarder et de discuter. On est dans une situation *a priori* très différente de ce qui s'est passé chez PSA où la Direction s'est vantée d'avoir eu nettement plus de salariés à vouloir quitter PSA qu'ils en avaient initialement prévu.

Un participant

On nous a donné un chiffre hier : pour l'instant, il y aurait 120 départs sur l'ensemble du Groupe.

Un participant

Tu parles là des projets ficelés ? Vendredi, ils ont annoncé 47.

Un participant

Oui, ce serait 120 sur le Groupe, dont 5 au Mans.

On est quand même globalement dans le schéma que nous-mêmes avons imaginé. Depuis l'annonce, la situation s'est fortement dégradée ; depuis septembre, en particulier, avec l'accélération du chômage. Ça concerne essentiellement Sandouville pour l'instant, mais ça va concerner deux autres établissements à court terme : Le Mans et Cléon, où ils utilisent les journées non travaillées dans le cadre des accords de flexibilité. Par exemple, les gens de Douai ont été arrêtés depuis le début de l'année : ils en sont à 88 jours à peu près, dont une partie des salariés sont redevables à la Direction... Evidemment, ça pose des questions au plan syndical, au plan aussi du travail que nous avons engagé dans l'entreprise. Pour aller au contact des salariés, mais aussi pour les informer et avoir des discussions avec eux sur la situation et ses évolutions.

Ce qu'il faut aussi discuter, c'est que si d'un côté, les établissements sont mis au chômage ou en journées non travaillées, il n'empêche que lorsqu'on travaille, les cadences ont été augmentées... Si je prends le cas de Douai, ils ont encore diminué le temps de montage : c'est insupportable. Soit les gens ne travaillent pas du tout, soit quand ils sont au boulot, ils travaillent dans des conditions de plus en plus épouvantables... Hier, j'ai eu [un syndicaliste], ils vivent à peu près la même chose à Guyancourt.

Depuis septembre, il y a eu également l'extension des accords de flexibilité à tous les sites de production, avec notamment la prise de congés anticipés ou de RTT anticipés. Sandouville, c'est la 5^e semaine 2009, pas encore acquise, mais on dit aux salariés de la prendre par avance. Une grande part des gens ont ainsi épuisé leur « banque ». Je ne sais pas si le mot convient bien, leurs congés, leurs RTT, etc., comme à Douai. Comme à STA, où les copains ont indiqué vendredi qu'il y a eu un accord signé par des organisations syndicales, qui vient positionner les journées de réduction du temps de travail 2009, fin 2008 ! Voilà : on est vers une accélération et surtout l'uniformisation des accords de flexibilité, dont le summum est Douai, avec la volonté de les étendre à tous les sites de production, mais aussi à l'ingénierie.

Avec un autre aspect non négligeable, mais je pense qu'on n'en est qu'au début, qui est la pression faite sur les organisations syndicales, en particulier sur la Cgt mais aussi sur la CFDT à Cléon ou au Mans, sur le fait que ceux qui ne signent pas les accords de flexibilité font empirer les choses pour les salariés qui vont, à cause de cela, se trouver au chômage technique. Ce serait donc les organisations syndicales, la Cgt surtout, qui seraient responsables de la perte de revenu des salariés... On n'en est qu'au début puisqu'à Cléon et

au Mans, pour l'instant, la Cgt n'a pas signé l'accord, et on peut se féliciter que la CFDT ait accepté pour l'instant de faire avec nous ce qu'on appelle le « droit d'opposition », ce qui fait que l'accord n'a pas pu être mis en œuvre. Cela génère une pression supplémentaire sur les militants qu'il va falloir prendre en compte.

Plus nouveau, la semaine dernière, la mise en œuvre de l'accord dit « de solidarité » – je ne sais pas s'il a été signé par les autres, je me suis peut-être un peu avancé là dans ce que j'ai écrit, mais *a priori*, il le sera – qui vise à dire, c'est en tout la direction générale qui nous l'a présenté comme ça : « Les salariés, en particulier de l'ingénierie tertiaire, nous ont demandé de mettre en place un accord qui leur permette d'être solidaires de leurs collègues de travail de Sandouville. » C'est-à-dire que ceux qui ne chôment pas seraient ainsi solidaires à l'égard de ceux qui chôment... Pour ce faire, on propose aux salariés de donner l'équivalent d'une journée de congé, qui sera décomptée de leur capital-congé, et en contrepartie, la Direction abonderait dans une journée + 10 %. Cela fait aussi partie des méthodes qui vont, j'imagine, se développer.

Il y a également la déclaration de Gornet, aujourd'hui n° 3 de Renault, dans la presse espagnole, qui dit très tranquillement : « L'objectif 2012, c'est de supprimer 20 à 25 % de main d'œuvre pour l'assemblage d'un véhicule. » D'ailleurs, je suis assez surpris que, dans la Cgt, on n'ait pas repris cela de manière suffisamment forte, car c'est une des questions majeures auxquelles on est confronté.

C'est aussi l'annonce du chômage dès 2009, alors que là, les situations sont un peu variées, mais enfin là, le point commun, c'est quand même décembre : on a quasi arrêt de toutes les boîtes, et mercredi, on a un CE qui annonce qu'on va largement déborder sur 2009. Et en ce qui me concerne, j'ai les éléments qu'on peut grapiller ici ou là dans différents secteurs : ils annonceraient une activité 2009 semblable à celle de 2008, c'est-à-dire avec énormément de journées de chômage ou de journées non travaillées.

On a en même temps –il faut aussi en discuter car c'est ce qui explique sans doute les interrogations nombreuses de beaucoup de camarades, dans les sites – on a une réorganisation du travail fondamentale. Alors, Sandouville, je l'ai mis comme suppression d'un flux pour une équipe sur deux, avec modification de l'horaire de travail à partir de janvier où les gens travailleraient une semaine sur deux. C'est pareil : tant que les 1 150 salariés ne se sont pas déclarés volontaires pour quitter l'entreprise, les gars travailleront une semaine et chômeront la suivante. Avec là aussi les intensifications du chômage... A Flins, je ne l'ai pas écrit, mais la Direction vient de faire une déclaration pour signaler qu'elle va réorganiser en profondeur la majeure partie des ateliers de Flins. J'avoue que je n'ai pas bien saisi en quoi elle allait consister, mais en tous les cas, quand la Direction annonce une réorganisation profonde c'est qu'il va y en avoir une... Tout en expliquant qu'elle ne sera pas définitive, mais faite juste le temps de la crise à laquelle on est confronté... A Douai, je l'ai dit, on a eu des difficultés pour avoir des éléments, mais une réorganisation importante est aussi prévue. Pour les autres, Grand Couronne, etc., je ne sais pas.

Alors, on retrouve la même chose dans les filiales, mais aussi chez les équipementiers, les sous-traitants, etc. Avec en particulier une offensive forte sur la question de la suppression pure et simple de toute référence à la notion de temps collectif de travail : plus de référence au temps hebdomadaire, mensuel mais aussi annuel ! Or, toute à l'heure, quand j'ai évoqué les accords de flexibilité, imaginez les gars de STA ou d'autres établissements, Douai par exemple, ils ont épuisé quasi tous leurs congés, toutes leurs RTT ; ils ont épongé ce qu'on appelle le capital-temps formation, c'est-à-dire le temps – qui nous a d'ailleurs été volé en 1999 avec l'accord RTT – que la direction a mis dans le pot en disant que cela devait servir à ce que les gens se forment. Aujourd'hui, comme les gens ont plein d'heures, elle dit : « Autant l'utiliser en lieu et place du chômage » ! Donc, tous les jeunes, par exemple, qui en avaient beaucoup moins que les plus anciens, ne peuvent plus l'utiliser.

Tout cela fait que dans les années qui viennent, on peut être certain que les salariés vont travailler des semaines de six jours avec des heures supplémentaires à gogo ! Pour simplement illustrer, je rappelle que c'était déjà le cas à Douai, et encore, ils auraient bien voulu aller plus loin encore, où les mecs ils faisaient parfois 48 heures par semaine, c'est-à-dire le maximum de la référence légale. Or là, à coup sûr, en liquidant totalement dans tous les sites et pour toutes les populations la part des congés, etc., on sait aujourd'hui que dans les conditions futures, à plus ou moins court terme, les salariés vont travailler avec plus aucune possibilité de temps de repos...

J'ouvre la parenthèse pour la refermer aussitôt : cela avait d'ailleurs été exposé à Sandouville dans le diaporama de la Direction qui avait été projeté devant tout le monde en mai ou juin et intitulé « profitabilité », où elle vantait les mérites de Seat en Espagne dont les salariés n'avaient plus déjà la possibilité de prendre les congés en dehors de ce que la Direction voulait bien leur donner, y compris d'arriver à des années où on atteignait 300 jours de travail parce ce que même les congés d'été pouvaient être déplacés à plus tard... Je pense qu'il faut aussi voir en face qu'on aura sans doute aussi des gens, voire des organisations syndicales qui y trouveront un avantage et diront que si ça peut permettre aux salariés de capitaliser avant l'âge de 70 ans à la retraite...

Voilà pourquoi je pensais qu'il était utile d'en parler, c'est-à-dire de faire le lien entre ce qui se passe sur la flexibilité et les conditions de travail. Alors évidemment, la situation a amené des camarades à s'interroger sur ce qu'on faisait : est-ce qu'on peut continuer à engager le travail dans les conditions actuelles avec la rapidité de l'évolution dans les boîtes. Alors, les copains de Sandouville ont dit que les chantiers prévus, il y a des endroits où ça n'existe plus puisque les lignes ont été supprimées. Ce sont de vraies questions. Je ne l'ai pas mis, mais il y a aussi d'autres copains qui ont fait des choses, mais je me suis cantonné, dans ce Powerpoint, à mentionner les copains qui n'avaient pas pu le faire. Il y a ceux qui n'ont pas pu, faute de temps : parce que, comme à Sandouville, ils ont été pris par la mobilisation, les médias, etc. Parfois, il y a eu les deux, c'est-à-dire une mobilisation couplée au fait que le secteur où le travail était engagé avait évolué ou disparu. Certains camarades m'ont fait part de leur interrogation sur l'opportunité de maintenir le séminaire de novembre ou de le reporter en janvier. Et puis, il y a aussi des copains, il faut se le dire parce que ça

fait partie du débat, qui se demandent si c'est vraiment prioritaire, si la question de l'emploi n'est pas plus importante que celle du contenu même du travail, et est-ce qu'il ne faudrait pas plutôt privilégier une activité syndicale qui prendrait les choses plus globalement, en masse, plutôt que de continuer ce travail engagé ensemble. Et puis, il y a les copains du réseau qui sont impactés différemment en ce moment. Pour le réseau, officiellement, la Direction dit qu'il n'est pas concerné par les départs, mais il n'y aura pas de renouvellement des départs naturels. Ce qui fait qu'on arrive aussi à une situation de baisse d'effectifs. Il y a aussi l'ingénierie tertiaire qui vit sans doute les choses différemment aussi.

Donc, on a quand même besoin, ce matin, d'avoir un débat de fond, de savoir comment on rebondit sur la continuité. Je pense qu'il est important qu'on élargisse même ensemble ce qu'on a engagé ensemble à beaucoup d'autres militants de chacun des syndicats qui sont dans le chantier.

Quelques remarques personnelles quand même. Aux copains qui pensent qu'il faudrait reculer pour voir plus tard, je l'ai dit tout à l'heure, d'ici janvier, la situation ne va pas s'améliorer – et même d'ici mai. On va être de toute façon confronté à une intensification, avec la réduction des effectifs et le renforcement de la flexibilité, la remise en cause de toute référence au temps de travail, sont autant d'éléments qui sont au centre du travail que nous avons engagé. De même, et ce n'est pas secondaire. La souffrance de ceux qui pourraient culpabiliser de ne pas être solidaires des autres (Cadres/ETAM avec les ouvriers qui perdent de l'argent...) en refusant « *de donner une journée de congés* ». Hier j'étais à Guyancourt, et les copains faisaient état de la réflexion des gens de Guyancourt, qui disaient : « Je ne suis pas à une journée près. Je pourrai verser pour aider les salariés de Sandouville », et ceux qui ne verseront pas seront sans doute montrés du doigt comme les mauvais élèves qui ne sont pas solidaires de leurs camarades. Il ne faut pas sous-estimer cela parce que je pense que la Direction va sans doute renforcer cela.

Et puis, autre aspect déjà évoqué, l'annonce de la Direction de poursuivre la réduction des effectifs et de gagner toujours davantage en termes de gains de productivité. Parce que bon, il y a les salariés qui partent, ou qui partiront, on verra, mais il y a aussi ceux qui restent ! Ceux qui restent, que fait-on avec eux ? On attend de voir, dans cinq ans, dix ans ? C'est une question sur laquelle on ne peut pas faire l'impasse, de mon point de vue.

Sur les propositions, qui font aussi partie de la discussion. On avait déjà évoqué la partie recensement, la cartographie : il faut peut-être ajuster, par rapport à ce qu'on avait évoqué chantier par chantier. La première des choses, aller au contact des salariés, ce n'est pas forcément ce qu'on fait dans les périodes comme celle qu'on vit aujourd'hui. On a plutôt tendance à aller vers le tract, l'expression plus large, plutôt que d'aller sur le terrain discuter avec les salariés. Mais est-ce qu'on ne pourrait pas essayer d'aller au repérage, là où c'était déjà plus pénible, et comment ça va évoluer UET par UET ? Si je prends l'usine de montage du Mans, là où on sait que les choses vont s'intensifier de manière importante, est-ce qu'on ne pourrait pas prendre les UET qu'on connaît et qui ne sont pas encore trop modifiées, recenser les opérations et les postes qui étaient déjà pénibles, les modèles pour lesquels les temps de cycle sont jugés déjà particulièrement tendus comme à Douai où ils ont rajouté

encore une accélération... L'objectif serait d'avoir une cartographie qui permette de mesurer dans un maximum d'UET l'évolution de la situation avec un petit noyau de travailleurs, qui eux disposent déjà d'un certain état des lieux, et pourraient permettre de faire état de ce qui évolue.

Alors évidemment, ce serait déjà les camarades inscrits dans le dispositif à qui incombe de faire ce travail-là, mais l'objectif est quand même d'essayer d'étendre, de déployer ce travail dans les différentes équipes syndicales. Le contexte de la crise ne peut pas justifier de nouvelles dégradations des conditions de travail. Or, c'est quelque chose qu'on va entendre : un emploi, même si le travail est pénible, vaut mieux que pas d'emploi du tout. A l'évidence, c'est ce qu'on va entendre et se développer dans nombre d'endroits. Donc, il faut que coûte que coûte qu'on tienne dans chacun des syndicats sur cet aspect-là : la crise ne peut pas justifier une dégradation comme elle ne peut pas justifier de remettre à plus tard le travail engagé sur des améliorations des conditions de travail. Evidemment, on ne pourra pas le faire sans les salariés : il n'y a qu'avec eux qu'on y arrivera, mais là aussi, à partir du moment où on arrivera à modifier concrètement, au quotidien, les éléments qui constituent leur environnement. Or, cela, c'est plutôt la pierre angulaire : si on veut élargir la mobilisation à d'autres salariés, il faut bien qu'on parte d'une situation sur laquelle les salariés n'ont pas simplement un sentiment, mais voient qu'ils ont vraiment pesé, s'ils sont investis.

Alors, je l'ai déjà dit aussi, ce qu'on arrive à améliorer d'un côté, il faut parvenir à ne pas se retrouver flouer de l'autre. Par exemple, quand on arrive à améliorer l'ergonomie d'un poste, la Direction en profite ensuite pour accélérer les cadences. Ça doit faire aussi partie des points de vigilance et de veille.

L'autre aspect, c'est de prêter une attention particulière à certaines populations cibles. C'est un point qui a été beaucoup évoqué par les copains de l'usine d'assemblage qui sont hors travaux de ligne de production, donc ceux qui *a priori* sont en aptitude dite réduite ou commencent à fatiguer à cause de leur âge, etc. Il y a aussi ceux qui ont fait l'objet de déclaration de maladies professionnelles, déjà déclarées en tant que telles, etc. Et puis, il s'agit aussi de se saisir d'une « opportunité », au sens où la situation actuelle permet d'aller au contact avec l'encadrement, qui est aussi touché par la réduction d'effectifs. Sur les travaux en ligne de production, il y a ceux qui travaillent sur ces postes-là – je prends l'usine de Sandouville car on avait déjà évoqué ce point ensemble. Dans la réorganisation, d'évidence, Renault ne va pas être sans exercer des pressions pour que les salariés soient dans les dits « volontaires » au départ de l'entreprise. On peut imaginer tous les moyens pour y arriver. C'est quand même important qu'on puisse avoir une vision la plus précise dans la réalité du nombre de salariés concernés.

Recenser les postes et enquêter auprès des salariés : là aussi, il s'agit de voir s'ils sont volontaires pour partir, ou s'ils font l'objet de pression, ou s'ils ont des problèmes de santé, parce qu'on sait bien que la plupart de ces « licenciements » touche d'abord les salariés qui ont des problèmes de santé. Ce qui nous permettrait, à partir d'une cartographie précise et

indiscutable, de pouvoir mettre la question dans l'espace public, ce qui ne peut que nous aiderait au plan de l'activité syndicale.

Il y a ceux qui ont des maladies professionnelles, on l'a déjà évoqué. Ce n'est pas simple. On n'a pas toujours la liste nominative. Il faut voir comment prendre contact avec eux pour enquêter, comme le prévoit le Code du travail. Et voir quelles sont les raisons de leurs maladies, et voir comment cela peut être utilisé dans le cadre des réorganisations auxquelles il faut s'attendre. Les obstacles font aussi partie du débat : des syndicats ont déjà fait du travail, mais on verra plus tard que les rencontres que nous avons eues avec la direction départementale du travail en particulier, montre qu'il y a des gens qui s'y intéressent et sont demandeurs qu'on leur communique des éléments précis pour essayer de débloquer la situation dans différents établissements. Il faut voir comment on peut faire pour rencontrer toutes les directions régionales du travail.

Dernier élément : les deuxième et troisième collèges, en dehors de Sandouville, sont directement attaqués, ce qui n'était pas le cas dans les dernières années. Or, la situation pour eux va être compliquée : une part d'entre eux est amenée à partir. D'ailleurs, hier à Guyancourt, quelqu'un évoquait qu'une partie des agents de maîtrise se retrouve aujourd'hui sans rien. Non seulement ils ne sont plus agents de maîtrise, mais ils n'ont plus de boulot : ils sont eux dans une situation très difficile, et c'est en ce sens que ce peut être une opportunité pour essayer de nouer le lien, de les contacter. Il y a aussi tous ceux qui auront à « gérer » tout ce qu'on a évoqué tout à l'heure : faire fonctionner les équipes avec un nombre réduit de salariés. Or eux connaissent les postes. Ils peuvent sans doute nous aider sur les points que j'évoquais tout à l'heure : la défection, les postes, les évolutions, etc. Il faut essayer d'en faire des alliés plutôt que de les laisser dans une situation de status quo.

Donc, l'objectif général résiderait sur le fait de s'appuyer sur le dispositif qu'on a mis en place. Mais j'insiste, il faut entraîner un certain nombre de copains autour de cette activité là : sur l'activité d'enquête, sur le regard précis sur le travail, c'est-à-dire par seulement dans « j'ai le sentiment que », dans l'objectif de développer les capacités avec eux de contrôle, de pression, qui permettent de faire évoluer favorablement la situation pour le plus grand nombre de salariés.

Deuxième aspect : rendre public auprès des Directions, l'engagement de la Cgt dans une recherche-action en vue d'accroître sa capacité à peser sur l'évolution des conditions de travail dans l'entreprise. Mise en visibilité pour sécuriser le travail de terrain aussi bien pour les militants, parce qu'on sait bien que les Directions risquent de ne pas trop laisser faire : il faut voir si le fait d'avoir un soutien du Ministère en particulier ne serait pas de nature à nous faciliter le travail – je laisserai Serge en dire quelques mots parce qu'on a rencontré la semaine dernière le Directeur général du travail en ce sens.

Les risques psychosociaux

par Philippe Davezies, 26 novembre 2008

La manière de nommer le phénomène qu'il s'agit de traiter dans cet exposé n'est pas neutre. Il existe plusieurs façons de l'aborder, et chacune de ces façons renvoie à une manière bien particulière de percevoir ce phénomène chargé d'enjeux sociaux. Ainsi, partir du terme « stress » conduit à une présentation des choses très différente de ce qui peut être dit en partant du terme « souffrance au travail », et *a fortiori* du terme « risques psychosociaux ».

Malheureusement pour nous, entrer dans ce problème par « les risques psychosociaux » (RPS), comme nous y avons été invités, est bien plus compliqué qu'y entrer par « le stress » ou « la souffrance au travail ». En effet, cela implique d'expliquer les phénomènes que ce terme prétend décrire, mais aussi d'explicitier pourquoi cette manière particulière de les décrire n'est pas neutre. Il s'agit donc de traiter à la fois ces phénomènes et ces modalités particulières, très orientées, qui amènent à les nommer « RPS ». Cela complique bien sûr, la présentation.

J'aborderai donc le sujet par quatre points. Le premier, le plus simple, consistera à présenter les connaissances de base sur les questions de santé mentale au travail et de stress. En second et troisième lieux, points bien plus compliqués, je proposerai une réflexion d'une part sur ce que veut dire d'aborder ce phénomène comme « risque psychosocial », d'autre part sur ce qu'il est possible d'y opposer comme modalités d'approches. Enfin, en quatrième point, j'essaierai d'atterrir...

Bouclez vos ceintures, on y va.

1. Le stress professionnel dans la littérature internationale

Le modèle de Karasek

Démarrons par les connaissances de base. La littérature scientifique internationale traite du sujet sous le label « stress professionnel ». Dans ce domaine, le modèle théorique dominant, bien connu des élus en CHSCT, c'est le modèle de Karasek. Qu'il s'agisse de rendre compte des problèmes rencontrés par des gardiens de prison en Alabama, par les infirmières à Taiwan ou par les postiers à Courbevoie, très généralement, le questionnaire utilisé est celui de Karasek. Il n'est pratiquement pas possible d'y échapper, surtout en CHSCT... Il est donc extrêmement important de bien comprendre comment il fonctionne.

Quelles sont les caractéristiques de ce modèle ? C'est un modèle simple. Au départ, il avait deux composantes. Désormais il en a trois. Il situe tout travail dans un espace à trois dimensions :

1. Exigences psychologiques (quantité et complexité du travail, contrainte de temps)

Première dimension : le degré d'exigence auquel est confronté le travailleur.

C'est assez évident : si l'on vous demandait de construire une échelle du stress, assez logiquement, vous essaieriez de coter le niveau d'exigence. Un fort niveau d'exigence, en gros, c'est avoir beaucoup de travail, qui plus est un travail compliqué et avec peu de temps pour le faire. A partir de là, on va assez facilement construire une échelle pour mesurer le niveau d'exigence d'un travail. L'intérêt est qu'on est assez proche de ce que disent les salariés : souvent, pour dire que ça ne va pas, les salariés égrènent d'abord tout ce qu'on attend d'eux, c'est-à-dire ces exigences auxquelles ils sont confrontés. Mais ce n'est pas suffisant. Ce qui est établi par la littérature internationale, comme donnée de base, c'est que le niveau d'exigences n'est pas prédictif des atteintes à la santé. En d'autres termes, on ne peut pas prédire les atteintes à la santé simplement avec une cotation du niveau d'exigences. Autrement dit, être confronté à un fort niveau d'exigence peut être soit (très) bon, soit (très) mauvais pour la santé. En définitive, le niveau d'exigence ne dit rien sur le risque pour la santé.

Je présente les connaissances de base en-deçà desquelles il ne faut pas penser. Si l'on commence à penser que le problème des êtres humains est de se mettre à l'abri des attentes et des exigences d'autrui, on ne va pas comprendre pourquoi nous sommes ici réunis, à Courcelle, à nous prendre la tête avec ces machins extrêmement compliqués... Pourquoi devient-on un militant syndical ? Ce n'est pas pour se mettre à l'abri des exigences, au contraire : c'est pour avoir des responsabilités nouvelles. L'idée que les êtres humains auraient besoin pour fonctionner, de se mettre à l'abri de toute responsabilité, est un modèle qui ne fonctionne pas, qui ne permet pas de comprendre. Dans certains cas, de fortes exigences vont permettre aux gens de se maintenir en bonne santé. Prenez, par exemple, le cas d'une personne qui se lance dans une compétition frénétique pour accéder à la présidence de la République : vous pouvez tout à fait imaginer que si on l'en empêchait, ce serait mauvais pour sa santé. *A contrario*, le fait d'y arriver, manifestement, ça lui fait du bien (pas forcément à nous, c'est sûr, mais ça, c'est ce que nous allons voir par la suite, c'est la conflictualité...). Ce qui est sûr, quoi qu'il en soit, c'est que le malheur pour les êtres humains est plutôt du côté de la situation où l'on ne serait exposé à aucune attente ni à aucune exigence d'autrui. Cela correspond à une vie totalement vide et dénuée de sens. Donc, beaucoup de choses à faire, une grosse pression, ne suffisent pas forcément à faire tomber les gens malades.

2. Autonomie (autorité décisionnelle, autonomie)

Le modèle de Karasek mobilise donc une seconde dimension de l'activité, qui est « l'autonomie ». Il va même insister progressivement pour dire que ce qui importe surtout, c'est l'autonomie. Le modèle de Karasek est apparu dans les années 1970. Dans un premier temps, les tenants de ce modèle vont dire que l'important, c'est le couple « exigences psychologiques - autonomie ». Mais progressivement, les nombreuses recherches menées

sur l'ensemble de la planète vont permettre de s'apercevoir que l'élément décisif, c'est « l'autonomie », plus que « les exigences psychologiques ».

Donc, premier niveau de compréhension : « l'exigence » ne permet pas prévoir les problèmes de santé. Ce qui va donc venir au premier plan, c'est « l'autonomie ». « Autonomie », en France, a souvent été traduit par « marges de manœuvre ». La notion de « marges de manœuvres » est une notion très importante en ergonomie. L'absence de marges de manœuvre, ce serait la situation dans laquelle on vous demande de faire un travail alors même que, dans un nombre non négligeable de situations, vous n'avez pas les moyens de le faire. C'est une situation qui est évidemment très mauvaise pour la santé. Mais le terme d'« autonomie », dans le modèle de Karasek, va au-delà de la notion de « marges de manœuvre ». Il ne s'agit pas simplement de pouvoir faire le boulot : il s'agit de pouvoir trouver dans le travail des espaces d'expression personnelle et de développement. Autrement dit, il ne s'agit pas simplement d'utiliser sa capacité pour faire ce qu'on vous demande, mais de pouvoir développer vos propres capacités. C'est ainsi qu'il faut entendre la notion d'autonomie dans le modèle de Karasek. Autonomie, cela signifie « agir selon ses propres normes ». A l'opposé, on parle d'« hétéronomie » pour désigner un travail qui serait exclusivement soumis aux normes d'autrui. Ici, un synonyme d'« hétéronomie », c'est « aliénation ».

Le questionnaire de Karasek vise donc à évaluer l'autonomie.

Questionnaire de Karasek pour mesurer l'autonomie

Est-ce que :

- dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles ?
- dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives ?
- mon travail me demande d'être créatif ?
- mon travail demande un haut niveau de compétence ?
- dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment je fais mon travail ?
- dans mon travail, j'ai des activités variées ?
- j'ai la possibilité d'influencer le déroulement mon travail ?
- j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles ?

L'autonomie, c'est de ce point de vue « apprendre des choses nouvelles ». L'inverse de l'autonomie, c'est ici faire un travail répétitif.

Si l'on reprend le questionnaire, l'autonomie peut se décrire à partir des éléments suivants :

- exigence d'être créatif ;
- haut niveau de compétence ;
- liberté pour décider comment je fais mon travail ;
- avoir la possibilité de faire des activités variées ;
- avoir la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail ;
- développer mes compétences...

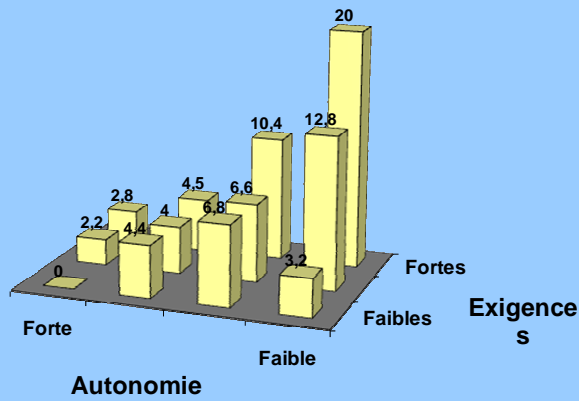
Le modèle de Karasek insiste essentiellement sur ce point : est-ce que j'ai la possibilité de m'exprimer et de me développer dans mon travail ? Mon travail me place-t-il dans une situation où je ne suis que le rouage d'une mécanique, ou au contraire, me permet-il de reprendre à mon compte la situation et de l'utiliser pour favoriser mon développement ?

C'est ce que va progressivement souligner la littérature internationale : l'autonomie est l'élément déterminant pour comprendre la problématique des effets sur la santé. Le niveau d'exigences peut être élevé : si mon espace de travail le permet, je vais pouvoir explorer différentes façons d'y répondre, augmenter mon contrôle sur l'environnement, accroître mes compétences, me fabriquer une trajectoire professionnelle et au bout du compte, cela va être bon pour ma santé. Au contraire, si mon espace est absolument restreint, je risque fort de ne pas pouvoir me développer. Tout travail ouvre toujours sur un espace d'exploration, quelque chose de nouveau, des relations qu'il faut construire, etc. Mais certains boulots réduisent extrêmement l'espace d'investissement. C'est ce qu'a étudié la littérature internationale dans son analyse du stress professionnel. Ainsi, la cible du stress dans le modèle de Karasek n'est autre que le modèle de l'ouvrier spécialisé (OS), astreint à un travail extrêmement taylorisé.

Une telle situation – travail taylorisé avec autonomie réduite – cela donne au plan de la santé, des résultats assez frappants (*cf. schéma du diaporama : slides 5 à 8*).

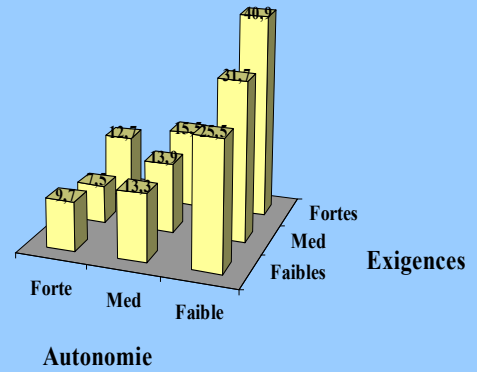
Caractéristiques du travail et prévalence des coronaropathies

(1674 hommes suédois, Karasek 1981)



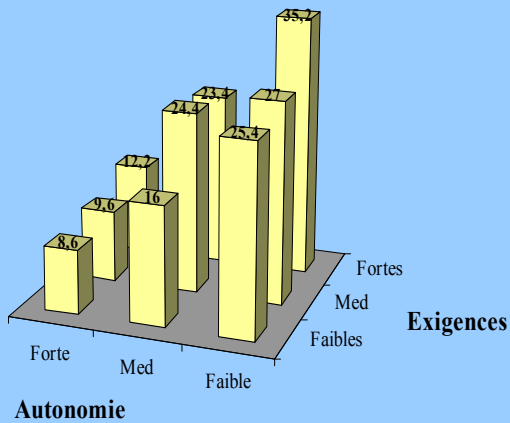
Caractéristiques du travail et manifestations dépressives

(1769 hommes américains, Karasek 1979)



Caractéristiques du travail et manifestations dépressives

(925 femmes américaines, Karasek 1979)



Il s'agit là de quelques données tirées du livre de Karasek. Le schéma présente les résultats au croisement des deux types de données : autonomie et exigence, et place celles-ci sur une échelle d'intensité : on croise ainsi forte autonomie et faible autonomie, avec forte exigence et faible exigence.

On peut repérer ainsi les personnes soumises à de forts niveaux d'exigence mais disposant d'une forte autonomie. L'exemple-type, ce sont les cadres. Les cadres sont soumis incontestablement à des exigences importantes, mais ils ont une forte autonomie. Ces exigences les poussent dans un chemin où ils trouvent un intérêt personnel et se développent. A ce moment-là, c'est bon pour la santé. Ainsi, l'idée que « l'infarctus, c'est la maladie des cadres parce qu'ils sont stressés » est une image d'Épinal : l'infarctus n'est pas la maladie des cadres : les cadres « stressés », cela veut dire qu'ils sont sous pression », et ce n'est pas au sens du stress dans la littérature internationale scientifique. Cette pression, ils sont tout à fait en position de la retourner à leur bénéfice pour construire un développement. Ils ont la possibilité de la reprendre à leur compte.

Il faut donc faire la différence entre le stress dans le langage courant, qui désigne principalement le fait d'être sous pression, et le stress professionnel, dans la littérature scientifique, qui vise la situation où cette pression, au lieu de vous pousser dans un espace d'expérimentation et de construction personnelles, vous enferme et met en péril votre santé.

Revenons au schéma. A l'inverse de la situation des cadres, un fort niveau d'exigence mêlé à une faible autonomie représente clairement la situation des OS. Ce sont eux qui font des infarctus, aucun doute à ce sujet ! Le schéma présente ainsi les coronaropathies (cf. slide 5). Les résultats du modèle ont été validés pour les pathologies cardio-vasculaires par exemple : les différentiels entre OS et cadres sont absolument considérables. Ce modèle prédit très bien trois registres de pathologies : les maladies cardio-vasculaires, les pathologies mentales (notamment la dépression) et les pathologies péri-articulaires. Concernant les pathologies mentales, reprenez également que le suicide n'est pas la « maladie » des cadres : les manœuvres et les OS se suicident beaucoup plus que les cadres (si l'on reprend les chiffres de l'Insee, ce doit être de l'ordre de 4 fois plus que les cadres !).

Un participant

N'est-ce pas en train de s'inverser ?

C'est une question pertinente. Je parle en effet là du modèle tel qu'il émerge à la fin des années 1970. A cette époque, la société industrielle est bien stratifiée : plus vous montez dans la hiérarchie, et plus vous êtes privilégiés – les cadres sont du bon côté du manche. Par la suite, la situation a évolué et les cadres ont perdu en autonomie. D'ailleurs, la crise du travail que l'on connaît depuis les années 1980 est aussi une crise massive de l'encadrement. La période des Trente glorieuses a été une période bénie des cadres. Aujourd'hui, la crise de l'encadrement est devenu un phénomène social important. On voit ainsi monter en puissance la souffrance psychique et le stress du côté des cadres. Il n'en demeure pas moins, toutefois, qu'encore aujourd'hui, les cadres défendent beaucoup mieux leur santé que les ouvriers, pour la simple raison que, malgré la dégradation considérable de leurs situations, ils ont encore des marges de jeu, de l'autonomie. Et c'est bien la question essentielle : pouvoir se reconnaître un tant soit peu dans le travail, cela protège au plan de la santé.

Les troubles musculo-squelettiques, les maladies cardiovasculaires et la dépressivité, ce sont donc les trois groupes de pathologies qu'on trouve massivement associées aux situations où les gens n'ont pas de possibilités de s'exprimer et de se développer dans le travail.

Le modèle de Karasek est donc très simple. Pour le comprendre, il faut avoir à l'esprit que lorsque vous êtes confrontés à des exigences, cela entraîne des perturbations (des émotions, etc.) dans votre corps, qui réagit. L'énergie qui est ainsi mobilisée, on peut l'utiliser pour explorer son environnement et se construire. En revanche, si l'on est condamné à la répétitivité et à l'impossibilité de s'exprimer dans l'action, elle va perturber les relations internes de l'organisme. Ce ne sont donc pas seulement des pathologies psychiques : le corps souffre à travers les pathologies cardio-vasculaires et les pathologies ostéo-articulaires, (les chiffres indiqués sur les colonnes indiquent ainsi la proportion des personnes qui vont manifester de la symptomatologie.)

3. Soutien social (vertical et horizontal)

Enfin, à la suite des nombreuses études menées sur la question, on s'est aperçu, dans un troisième temps, qu'un troisième facteur, important, jouait fortement et était aussi prédictif des atteintes à la santé : le soutien social. L'absence de soutien social, ou isolement, est un facteur de morbidité, c'est-à-dire qu'il augmente la probabilité de tomber malade.

Dans le modèle de Karasek, le soutien social comprend deux dimensions :

- une dimension verticale : c'est le soutien technique et la compréhension de la hiérarchie ;
- une dimension horizontale : c'est entraide et la solidarité des collègues.

Il est donc assez facile de repérer les « catégories » : certaines personnes bénéficient des deux dimensions du soutien social ; d'autres n'en bénéficient que d'une ; d'autres enfin n'en disposent d'aucune.

On a ainsi pu mesurer les effets du soutien social sur la dépression par exemple : cf. slide 8. Vous voyez sur ce schéma que l'on peut observer de très grosses différences en termes d'atteintes à la santé selon qu'on est OS, cadres ou chercheurs se promenant à Courcelle-sur-Yvette... Mais là, la population est séparée en deux, selon que le soutien social est fort (schéma du bas) ou faible (schéma du haut).

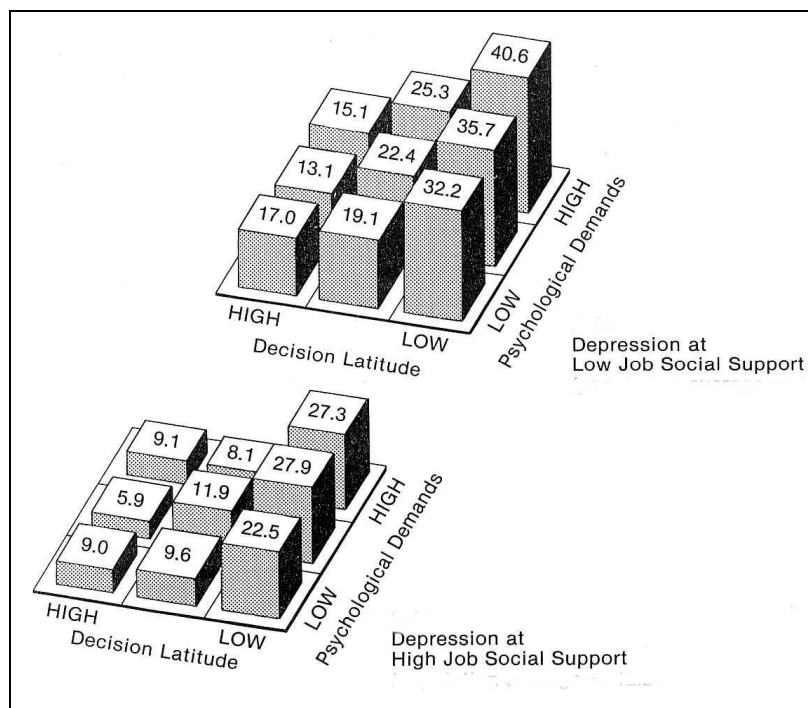


Schéma extrait de Karasek R., Thorell T.
Healthy work. Stress , productivity, and the reconstruction of working life.
 New York, Basic Books, 1990.

Ce qu'il faut noter, c'est que la situation de faible soutien social (celle du haut) augmente la fréquence de la dépression dans toutes les cases : pour l'OS comme pour le cadre ou le chercheur.

L'isolement, comme facteur important d'atteinte à la santé, est apparu dans les années 1980. Au moment où l'on a commencé à observer le recul des collectifs de travail sous l'effet des nouveaux modes d'organisation et de gestion de la main d'œuvre. Et depuis, son importance n'a fait que croître dans la littérature scientifique.

Au total, le modèle de Karasek se rapporte donc au tryptique : exigences - autonomie - soutien social, où « autonomie » et « soutien social » sont les facteurs les plus fortement prédictifs des maladies cardio-vasculaires, des pathologies mentales et des pathologies péri-articulaires (ainsi que de difficultés dans la vie hors-travail sur laquelle je ne vais pas m'étendre).

Le modèle de Karasek est le modèle archi-dominant dans la littérature.

Effets du stress professionnel

- Maladies cardio-vasculaires ;
- Pathologies mentales (dépression) ;
- Pathologies péri-articulaires ;
- Impact sur la vie hors travail (loisirs).

Le modèle de Siegrist

Dans les années 1990, un autre modèle apparaît, qui n'a pas l'importance du modèle Karasek mais qu'il faut mentionner parce qu'il est très souvent évoqué : le modèle de Siegrist. Dans ce modèle, ce qui est prédictif des atteintes à la santé, c'est le déséquilibre entre ce que les gens apportent (leur contribution, si l'on peut dire) et ce qu'ils reçoivent en contrepartie (leur rétribution).

On peut dire que c'est un modèle du vécu d'injustice, ou du vécu d'exploitation, si vous préférez. C'est un modèle où l'on cote la mobilisation et ce que les gens reçoivent en contrepartie. La rétribution est évaluée selon trois dimensions :

- rétribution financière ;
- rétribution en termes d'estime personnelle, d'image ;
- rétribution en termes de statut.

Comme vous pouvez le voir, ce sont trois dimensions qui peuvent se cumuler ou être dissociées :

- je suis agent de police : j'ai un statut, je ne suis pas sûr qu'il soit payé convenablement, mais j'ai un statut ; en termes d'image, en revanche, ce n'est pas terrible. Au point que le samedi soir, je ne sors qu'avec des collègues et des femmes de collègues, parce que je ne peux pas dire que je suis flic dans une soirée ;
- je fais de la biologie moléculaire : là, en terme d'estime c'est bien ; je travaille dans un laboratoire pour l'avenir de l'humanité – on ne sait pas bien quel avenir, mais enfin, un avenir quand même... Je peux parler dans les soirées. Mais, en réalité, je suis post-doctorant, c'est tout juste si je ne paye pas pour travailler et je suis totalement jetable et corvéable à merci... ;
- je suis directeur de recherche au CNRS : j'ai un statut ; je ne bénéficie pas d'un pont d'or, mais je suis bien payé et je peux parler dans les soirées...

Vous voyez : statut, argent, estime, on peut assez facilement coter la rétribution. Et bien, il est désormais établi que le sentiment chez les gens d'un déséquilibre entre ce qu'ils amènent et ce qu'ils reçoivent en contrepartie est très prédictif des pathologies cardio-vasculaires. Un certain nombre de recherches montrent même que ce modèle est probablement plus prédictif sur les maladies cardio-vasculaires que le modèle de Karasek. Et on y retrouve les mêmes pathologies : pathologies cardio-vasculaires, dépression, dégradation des relations extra-professionnelles.

Un participant

Qu'est-ce que signifie « très prédictif » ?

Cela veut dire que les personnes placées dans cette situation ont plus de chances de tomber malades. Parmi ces personnes, on sait ainsi qu'il y en a une proportion notablement plus grande que dans le reste de la population au travail, qui va subir une pathologie cardio-vasculaire, une dépression, etc.

François Daniellou

Ce qui est absolument impressionnant avec ces deux modèles, c'est qu'ils mettent en évidence les mêmes catégories de personnes pour lesquelles la probabilité de connaître des pathologies cardiaques ou dépressives ou des troubles musculo-squelettiques est plus élevée. Cela veut dire que ce sont les mêmes catégories qui cumulent les risques.

Bilan

Normalement, ces éléments tirés de la littérature scientifique internationale doivent vous évoquer des choses qui ne vous sont pas totalement étrangères.

1. Le modèle de Karasek est un modèle de l'aliénation

Ce n'est pas moi qui l'affirme, c'est Theorell, le coauteur du modèle. Il écrit explicitement : « Notre modèle est un modèle de l'aliénation. » Aliénation : ma position implique que je suis totalement piloté par autrui, sans avoir la possibilité de reprendre à mon compte, même un tant soit peu, la situation. Un synonyme d'aliénation, c'est « hétéronomie » qui s'oppose à « autonomie ».

Le lien avec la question du « pouvoir d'agir » est évident : il s'agit ainsi de savoir si dans mon activité, j'ai un pouvoir d'agir, c'est-à-dire de me manifester, non pas comme un rouage, mais spécifiquement comme un être humain, ce qui est bon pour la santé. n revanche, si mon pouvoir d'agir est extrêmement réduit, alors, ce sera mauvais pour ma santé : c'est la situation de stress.

Le modèle de Karasek, c'est un modèle du pouvoir d'agir. Qu'est-ce qu'il nous dit ? Il nous dit, ce qui fait ton pouvoir d'agir, c'est :

1. l'espace d'expression et de développement que tu rencontres dans ton travail ;
2. et la façon dont tu es soutenu socialement.

Votre pouvoir d'agir ne tient pas simplement à votre job. Si vous avez un job qui vous permet de vous exprimer, de vous développer, mais que vous êtes en situation d'isolement, et bien, votre pouvoir d'agir est diminué. Alors, dans ce modèle, stress et amputation du pouvoir d'agir (au sens d'amputation du pouvoir de se manifester spécifiquement comme un être humain) désigneront la même chose. Nous avons donc ici la définition du stress.

2. Le modèle de Siegrist est un modèle de l'exploitation

Ce qu'il pointe, c'est le vécu d'injustice. Sur ce plan du vécu d'injustice, on dispose de données très impressionnantes. En 1996, l'Insee a lancé une grande enquête sur « bonheur et malheur au travail » reposant sur un échantillon représentatif et traité par une mécanique statistique Insee très importante. L'une des questions portait sur le sentiment d'exploitation, le vécu d'injustice : « Est-ce que vous avez le sentiment d'être traité d'une façon injuste dans votre travail ? » Les résultats furent impressionnants :

- environ 50 % des ouvriers mettent en avant un vécu d'injustice. Ce n'est guère surprenant : la classe ouvrière s'est constituée comme classe sur cette question du vécu d'exploitation ; on pourrait même se dire que 50 %, ce n'est en définitive pas beaucoup mais c'est une appréciation subjective ;
- 40 % des employés mettent en avant un vécu d'exploitation ;
- 35 % des cadres et 30 % des cadres supérieurs mettent en avant un vécu d'exploitation.

Qu'est-ce que cela signifie ? Au départ, la cible, ce sont les OS (et ils restent encore aujourd'hui la principale cible de la souffrance au travail). Mais on s'est progressivement aperçu que l'isolement s'était diffusé à peu près partout, aussi bien dans l'encadrement que dans les autres catégories ! Le vécu d'injustice, ce sentiment d'être mal traité, de n'être pas rétribué à la hauteur de ce qu'on fait, a aussi gagné les catégories socioprofessionnelles antérieurement considérées comme privilégiées !

Ces données de la littérature scientifique témoignent donc des phénomènes extrêmement importants en termes de transformation de la société.

Voilà pour les connaissances de base.

2. L'approches en termes de « risques psychosociaux »

C'est là que notre affaire se corse. Je vais essayer de me faire comprendre au mieux. Pour dire les choses d'emblée, on est en train de nous enfumer avec cette approche en termes de « risques psychosociaux ». Ce n'est en effet pas du tout neutre de traiter du sujet en terme de risques psychosociaux, mais je suis bien obligé de m'expliquer puisqu'on est cerné par cette approche.

Les principes

L'approche en termes de risques psychosociaux suppose un certain nombre de principes, facilement repérables, à respecter pour analyser les phénomènes qu'on vient d'observer.

1. Des facteurs « objectifs » et consensuels (plus de différences de position)

Cela suppose en effet d'abord de se mettre d'accord sur des facteurs objectifs. La dimension qui est toujours mise en avant, c'est : « Construisons une échelle avec des facteurs sur lesquels il y a consensus. » Cela veut dire qu'il s'agit de procéder à l'analyse à partir d'une posture où, finalement, toutes les différences de position entre les agents disparaissent. On part d'une position abstraite : ce n'est pas une position de Direction, ce n'est pas une position de salarié ; c'est une position idéale et qui, évidemment, par construction, fait disparaître les oppositions et les ramène à de simples différences de degrés.

Les Directions adorent, parce que cela les rassure. Voyez le processus : vous êtes élu en CHSCT ; vous vous apercevez que certains collègues, dans un service, ne vont pas bien, râlent, piquent des crises de nerfs, tombent malades, etc. Vous posez le problème en CHSCT et proposez de faire une enquête « risques psychosociaux ». Qu'est-ce que ça donne ? On sait qu'à certains endroits, des gens vont mal et tombent malades : c'est un phénomène qualitatif. Pourtant, la plupart du temps, on va faire un questionnaire que l'on va soumettre à tout le personnel, c'est-à-dire à ceux qui vont mal et à ceux qui ne sont pas concernés par le problème repéré. Puis, on fait une moyenne de l'ensemble des réponses. La conséquence est importante : on passe d'un phénomène qualitatif (il y a une rupture quelque part) à un phénomène quantitatif ! Autrement dit, on passe de la plainte repérée, à l'établissement d'une courbe qui donne la distribution de la fréquence des plaintes avec un très beau lissage des phénomènes...

Le postulat en arrière-plan de cette démarche, c'est que les phénomènes auxquels on est confrontés seraient des phénomènes continus : il ne s'agirait que d'une déviation par rapport à la normale. Expliquons-nous : la pathologie va être analysée à partir de la situation normale (c'est-à-dire considérée comme normale) et ne va donc représenter qu'un petit problème de déviation, et non pas une rupture qualitative. La perspective adoptée est celle du pilotage où il suffirait de redresser un peu la barre pour que les choses se remettent en ordre, reprennent le cours antérieur. Ainsi, certains de mes collègues, qui sont des amis très proches, mais avec qui je mène la controverse, défendent le modèle de l'usure : les

gens seraient simplement soumis à un peu trop de contraintes, et s'ils tombent malades, c'est parce qu'ils seraient *usés*. Ce modèle présente un avantage du point de vue des Directions, puisqu'il présente l'idée que les phénomènes en question sont purement d'ordre quantitatif : ils sont lisses, continus, sans rupture qualitative. Or le modèle de l'usure est contredit par le modèle de Karasek.

2. Le point de vue positiviste d'Auguste Comte

Si les Directions réclament des indicateurs chiffrés, c'est que cela leur permet d'avoir une représentation des situations extrêmement lissées ; au bout du compte, l'action que requiert cette représentation procède d'un simple problème de dosage quantitatif, d'une question de « pilotage ». C'est ce qu'on appelle un point de vue *positiviste*.

Le positivisme est tiré de la philosophie d'Auguste Comte, l'inventeur de la sociologie, pour qui la sociologie était une physique sociale : le fonctionnement des hommes et des sociétés pourrait se saisir selon le même registre d'interprétation que la mécanique.

Les principes fondamentaux d'une telle logique, c'est :

- un : s'en tenir à l'objectivité des faits ;
- deux : trouver le consensus (consensus est un mot mis en circulation par Auguste Comte) ;
- trois : la visée c'est l'ordre social. Il y a un ordre social et tous les phénomènes sont analysés comme une déviation par rapport à un ordre social : la survenue d'une pathologie, la personne qui pète les plombs, cela constitue simplement une déviation par rapport à l'ordre social : il faut donc rechercher quelle est la variable à ajuster.

Un participant

Le mouvement syndical est lui-même confronté à cela, par exemple au diagnostic partagé. Ça y ressemble un peu quand même !

Bien sûr. Il existe une énorme pression à ce que les choses soient ainsi appréhendées. Chez Auguste Comte, c'est extrêmement clair : ce qu'il faut évacuer, c'est l'idée qu'il y a des différences qualitatives, par exemple des différences de position, c'est-à-dire qu'il y a discontinuité. Or, cela, c'est bien souvent une nécessité lorsque vous êtes en situation de gestion. Si vous gérez, vous allez penser ces problèmes simplement en termes de déviation par rapport aux paramètres de pilotage. C'est le rêve du pouvoir. **L'approche en termes de risques psychosociaux, c'est l'approche de ces phénomènes de souffrance au travail dans le langage du pouvoir**, c'est-à-dire dans le langage de ceux qui pensent les phénomènes comme simplement de simples variations quantitatives : on a simplement mis un peu trop la pression ; cela n'a pas impliqué de ruptures qualitatives...

D'où l'énorme pression observable aujourd'hui sur les services de santé au travail pour qu'ils fournissent des tableaux de bord, des indicateurs de gestion... En parlant de « risques psychosociaux », ce que demandent les Directions, ce sont des indicateurs de pilotage, des indicateurs de gestion.

Un participant

On a mis le pied dedans avec la rédaction de la directive européenne...

On pourrait incontestablement discuter de bon nombre d'éléments qui ne vont pas dans les chartes et directives. Mais entendons nous bien, il y a une très forte légitimité de la part des directions d'entreprise à emprunter cette voie des indicateurs de gestion. Moi qui vous parle, il peut m'arriver de former des Directions, et je vais alors essayer de faire en sorte que les Directions pilotent leurs entreprises intelligemment, parce que tant qu'à faire, il est préférable d'avoir affaire à des Directions intelligentes plutôt qu'à des directions qui font n'importe quoi. Je ne dis donc pas que construire des indicateurs est en soi mauvais, mais je précise qu'on est alors dans le registre de la gestion. Le petit problème, c'est que si on prend au sérieux ces affaires de santé au travail, il apparaît bien vite d'autres phénomènes que le registre de la gestion ignore.

La réalité : différences qualitatives, conflits, ruptures

Pour résumer : du côté de « l'approche psychosociale », nous avons donc un certain nombre de paramètres consensuels, une analyse mathématique (courbes de Gauss, etc.)... Les phénomènes sont lissés et on amalgame toutes les situations. Je peux citer la SNCF en exemple, où à l'occasion d'un problème localisé, la Direction fait venir une équipe d'épidémiologistes et ouvre une enquête sur 13 000 personnes ! 50 bonshommes rôlaient dans un coin, et au lieu d'aller voir pourquoi, on amalgame l'ensemble des services commerciaux... Il est sûr qu'ainsi, il ne sortira rien, si ce n'est des banalités qui ne la gêneront pas outre mesure...

Mais du côté de ma position spécifique de médecin qui aborde ces questions non par l'ordre, ni par les déviations par rapport à l'ordre, mais par les pathologies, alors la perspective diffère profondément. De quoi, en effet, les pathologies témoignent-elles ? De ruptures qualitatives. Les pathologies, ce ne sont pas simplement la résultante d'un phénomène qui évolue de façon continue ; elles témoignent de ruptures, de conflits, d'oppositions qualitatives. En tant que médecin, lorsque vous travaillez avec une personne qui a pété les plombs, vous vous rendez compte qu'elle n'a pas connu de variation progressive de son état, mais au contraire, un moment où elle a confronté son point de vue à un autre, qualitativement différent du sien, sans qu'il soit pris en compte. Si on efface ce fait qu'il existe deux points de vue qualitativement différents, alors on « ballade » ceux qui ne sont pas du bon côté !

En conséquence, les pathologies ne sont pas une déviation par rapport à la norme. Elles ouvrent au contraire sur un univers de contradictions, de dilemmes, de conflits, ce qui est tout à fait autre chose qu'une situation « lissée ». On n'est

pas confronté à des différences de degré, mais au choc de visions différentes des résultats à obtenir et des moyens d'y parvenir.

On se rapproche ainsi un peu plus des réalités : la vie n'est pas lisse, elle est conflictuelle ! Le point de vue des Directions consiste à essayer d'évacuer cette dimension conflictuelle de la vie, ce fait que le développement même de la vie produit des différences qualitatives, des oppositions. C'est un fait très général. Vous êtes une organisation syndicale ; il y a des gens qui sont mobilisés : nécessairement des différences qualitatives vont se manifester dans la façon de développer le travail syndical, c'est le mouvement de la vie même. Evacuer ces différences en affirmant qu'il y aurait un militant Cgt-type et de simples variations par rapport à lui, c'est ce que prétend l'approche en termes de « risques psychosociaux »... Elle est donc à côté de la plaque.

Pour résumer, le discours RPS affirme qu'il existe une normalité et que la pathologie est une variation par rapport à la normalité. La clinique de l'activité montre que dans la réalité concrète du vécu des personnes, le normal pour les uns n'est pas le normal pour des autres : il n'y a pas continuité mais rupture, et c'est ce qui est à la source des pathologies.

Il faut donc prendre au sérieux les dimensions conflictuelles. Mais cela s'oppose conceptuellement à la vision « risque psychosocial ».

3. La dimension conflictuelle : subjectivité, travail, rapports sociaux

Je voudrais rapidement rappeler trois niveaux de conflictualité :

- la subjectivité : on parle de subjectivité, c'est à peu près synonyme de conflit ! Il s'agit là de conflits internes : un sujet est un organisme en conflit avec lui-même !
- le travail : ouvre sur des conflits, ouvre sur des différences qualitatives de positionnement ;
- les rapports sociaux.

Si vous voulez, je vais passer du plus microscopique au plus macroscopique.

La subjectivité : désir/interdits, normes sociales

1. Le conflit au niveau de la subjectivité

Ce qui fait le conflit au niveau de la subjectivité se comprend sans avoir besoin de faire de grande théorie. Vous êtes traversés par des désirs et vous appartenez à un ordre social, avec des interdits, des normes. Vous ne pouvez donc absolument pas donner libre cours à vos aspirations, aux forces et aux désirs qui vous traversent parce qu'en ce cas, le risque est qu'on vous attache et qu'on vous donne des médicaments, voire qu'on vous enferme.

Ce qu'on observe, c'est donc d'un côté la poussée de la vie, le désir propre ; de l'autre, des normes sociales imposées de l'extérieur. Il n'existe pas de sujet qui ne soit pas pris dans ce *conflit* entre des normes sociales et ce qui pousse en lui, ses désirs et aspirations.

L'issue à ce conflit – et c'est là une règle absolument générale – ce n'est pas de basculer d'un côté ou de l'autre. Ce n'est ni l'expression brute du désir, ni la pure conformité à la norme sociale. C'est le décalage du conflit, sa transformation. Ce processus de transformation peut se décrire ainsi du point de vue du sujet : je vais investir la norme sociale, la reprendre à mon compte et, sur cette base me fabriquer comme être humain.

Le sujet recompose donc la norme pour son propre usage, la reprend à son compte. Il va la réutiliser comme une ressource. Autrement dit, je ne peux pas exprimer directement mon désir car je me heurte à des normes et des interdits, mais je peux investir normes et interdits pour les mettre au service de mes propres aspirations. C'est ce mouvement qui permet la construction du sujet.

2. La renormalisation

La construction du sujet se fait toujours par une subversion de ce qui survient comme opposition à l'expression de ses désirs. C'est ce qu'on désigne par « reprendre la norme à son propre compte ». A partir de là s'enclenche le processus de développement, et c'est ce qui va faire la différence entre l'animal et un être humain : l'animal s'adapte à son milieu : il n'est pas dans cette *lutte*, à la différence de l'être humain. Cette lutte, c'est ce qui fait que vous avancez en permanence.

Il n'y a donc pas résolution du conflit, mais développement du conflit. Le conflit se développe d'une façon toujours plus riche. C'est ce qui fait avancer. C'est ce qu'on va appeler (à la suite de Canguilhem mais aussi de Yves Schwartz et de l'APST) la question de la *renormalisation* : « Je suis confronté à des normes, mais je vais reprendre ces normes à mon propre compte et les marquer de ma propre personnalité, de ma propre histoire : je vais renormaliser. » Dans nos corporations, « santé » et « possibilité de renormalisation », c'est la même chose. Ce n'est pas éloigné de ce que dit le modèle de Karasek !

Au bout du compte, c'est ce mouvement qui fabrique la subjectivité. La subjectivité est caractérisée par cette structure réflexive où je me prends moi-même pour objet pour me transformer et me permettre d'avancer dans ce conflit. **L'investissement de la norme est formateur de la structure réflexive et de la conflictualité intrapsychique.** Pour les spécialistes, il n'existe donc pas de subjectivité sans conflit. Les histoires totalement lisses, ça ne fonctionne pas...

La dynamique de la subjectivité, c'est la dynamique du conflit qui porte le développement. La dynamique de la subjectivité renvoie ainsi à l'opposition de forces qui nous traversent. Prenons pour exemple les adolescents : ils affrontent les normes sociales ; comment peuvent-ils en sortir ? La seule façon est d'en sortir par le haut, c'est-à-dire de reprendre à leur compte les normes. On va éventuellement avoir l'impression qu'ils se plient

aux normes sociales, mais non : ils vont réinvestir les normes sociales pour en faire quelque chose qui les porte dans une trajectoire personnelle. Fondamentalement, la santé, c'est ce mouvement de subversion. Je reprends à mon compte les normes, les interdits, et je passe à un niveau supérieur qui me permet de redéployer ma propre personnalité, mes désirs, etc.

Un participant

J'ai un peu de mal avec tout cela. Ce n'est pas simplement viser un point d'équilibre quand on dit, ces normes-là je vais les transgresser ; celles-ci je ne vais pas les transgresser ?

Il y a des normes qu'on laisse de côté, c'est certain, et d'autres auxquelles on s'affronte. Les adolescents vont ainsi s'opposer à un certain nombre de normes. Parmi elles, il y en a un certain nombre qu'ils vont *investir*, mais *non s'y conformer*. Ils vont les transformer à leur propre sauce. Lorsque l'on reprend les normes en s'y conformant, on tombe dans la pathologie. Le développement, au contraire, consiste à s'emparer des normes et à les modifier de telle façon qu'à travers ce mouvement, le sujet puisse continuer à exprimer ce qu'il est. Le mouvement de la vie est un *mouvement qui subvertit* : il reprend les normes opposées (perçues comme telles) et en modifie les orientations.

Chacun d'entre nous fait cela. Nous respectons les normes sociales mais chacun à notre manière : ce n'est qu'ainsi que nous parvenons à nous maintenir en bonne santé. On retrouve évidemment ce même phénomène de subversion au niveau du travail. Se maintenir en bonne santé sur un poste de travail, c'est pouvoir faire ce travail de reprise à son propre compte des normes qui sont imposées et ainsi affirmer une responsabilité sur le monde du travail qui est le sien – et qui n'a rien à voir avec la responsabilité que le chef attend de la personne. Ce n'est pas simplement se conformer : c'est redéployer son activité pour sa propre expression, son propre développement.

François Daniellou

Je vais donner un exemple. J'ai un cousin qui ne faisait rien à l'école. La seule chose qui l'intéressait était de faire du bateau. Ça se passait plutôt mal en classe pour lui. Au cours d'un été, je ne sais pas ce qui s'était passé, il a demandé à toutes les personnes autour de lui de l'aider à faire des mathématiques. A la rentrée, il a passé le concours d'entrée à l'Ecole nationale de la marine marchande (école d'hydro), et maintenant, il est capitaine d'un ferry-boat sur la manche.

Il se heurtait à ses parents qui lui disaient : « Il faut faire des études », alors qu'il n'en avait pas envie. Mais il a réussi à subvertir cette injonction pour son projet personnel... C'est ce que font les ados à un moment donné : d'abord, ils essaient de s'appuyer sur les normes construites par leur groupe pour résister totalement aux normes sociales, et puis comme ce n'est pas possible de rester en bonne santé dans ces conditions, ni en se pliant aux normes sociales, ils cherchent les moyens de les subvertir à leur compte.

Le travail : activité contre prescription

1. Faire des choix pour soutenir l'activité

Ce que je dis là est une généralité absolue. Au travail, cela se manifeste de la même façon. D'un côté, des normes vous sont imposées : c'est la prescription. La prescription, c'est abstrait, elle est portée par quelqu'un qui ne fait pas le boulot, qui ne le connaît pas et qui, même, vise chez vous une capacité totalement abstraite et qui serait la même chez tout le monde. *Sauf que vous n'êtes justement pas le même que tout le monde.* De l'autre côté, le déploiement de l'activité va consister à prendre en charge des situations toujours singulières. A ce moment là, vous allez éventuellement trouver des espaces où vous allez pouvoir respecter vos propres exigences, vos propres normes, votre sensibilité, etc. *Il va falloir trouver des espaces.* Pourquoi ? Parce que vous allez devoir faire des choix à votre poste de travail, dans différents registres :

- dans le registre instrumental, par exemple, c'est-à-dire le registre de l'efficacité. Si vous faites strictement comme a dit le chef, dans la plupart des cas, ça ne marche pas. Donc, il va falloir que vous fassiez des choix, que vous développiez votre propre activité ;
- dans le registre des relations sociales aussi : la prescription ne dit rien de ce qu'est de traiter de façon juste le chef, les collègues, les clients... Il va falloir là aussi que vous fassiez des choix ;
- dans le registre de la subjectivité également. Vous arrivez avec toute votre histoire, qui vous rend sensible à tel ou tel aspect, etc. Et vous allez investir, vous engager dans un travail de renormalisation. Vous allez reprendre à votre compte de ce qui vous est imposé pour essayer d'en faire quelque chose pour vous-mêmes, pour que vous puissiez vous construire : c'est cela la santé. A partir de là, on n'est plus simplement dans ce qu'attend l'organisation de vous, c'est-à-dire l'exercice d'une capacité : on est dans le développement, dans la reproduction élargie de l'ensemble de vos capacités (c'est ce qui va faire, à terme, la différence entre le novice et le travailleur chevronné).

2. Le conflit

Donc, le travail pour celui qui prescrit n'est jamais le travail pour celui qui le fait. Cela veut dire aussi que le travail pour l'un des salariés sur la chaîne n'est jamais exactement le travail pour l'autre salarié sur la chaîne, y compris sur le même poste. Même sur les postes très étroits (des postes dits d'exécution stricte), ce n'est jamais strictement le même travail qui est déployé, en raison précisément de cette exigence pour chacun de mener l'activité de manière à ce qu'il soit possible de s'y reconnaître un tant soit peu. **C'est une exigence vitale qui oppose une exigence abstraite d'un côté, une expérience concrète de l'autre.**

La subjectivité est conflictuelle : j'ai besoin d'investir les situations et de les reprendre à mon compte pour me développer. Un des milieux dans lequel je vais buter sur cette exigence, sur la norme, c'est le travail. Je vais développer mon propre rapport au travail. Dans la mesure où mon rapport au travail sera marqué par mon histoire, il différera et même pourra entrer en contradiction avec celui des autres. Le mouvement de renormalisation est donc susceptible de déboucher, entre salariés, sur des conflits de normes qui concernent alors la façon de subvertir la norme sociale. Cependant, cette conflictualité potentielle est largement structurée par une dimension qui surplombe le niveau de la mobilisation individuelle : le rapport salarial.

Les rapports sociaux : capital contre travail

Un troisième niveau de conflit va donc apparaître : le conflit capital-travail. D'un côté, qui est celui du travail, on trouve cette exigence de la vie : l'effort de renormalisation et d'appropriation de la situation. De l'autre côté, qui est celui du capital, on a pratiquement la formule du rapport salarial : « Ton activité ne t'appartient pas. »

Un DRH m'expliquait que c'était ce qu'il disait explicitement à ses salariés : « Vous n'êtes pas propriétaires de votre poste de travail. » On touche là au fond du sujet. On a d'un côté le travail tel qu'il est investi, et de l'autre le travail du point de vue de la valorisation du capital. Ce conflit s'exprime de diverses manières : logiques du marché et logique du métier. Ce sont deux logiques totalement différentes ; être rentable et faire correctement le boulot de telle façon que je puisse y trouver un espace de développement et d'expression. Dans nombre de cas, être rentable, c'est précisément ne pas faire correctement le boulot mais « débiter sans s'emmerder ».

Un participant

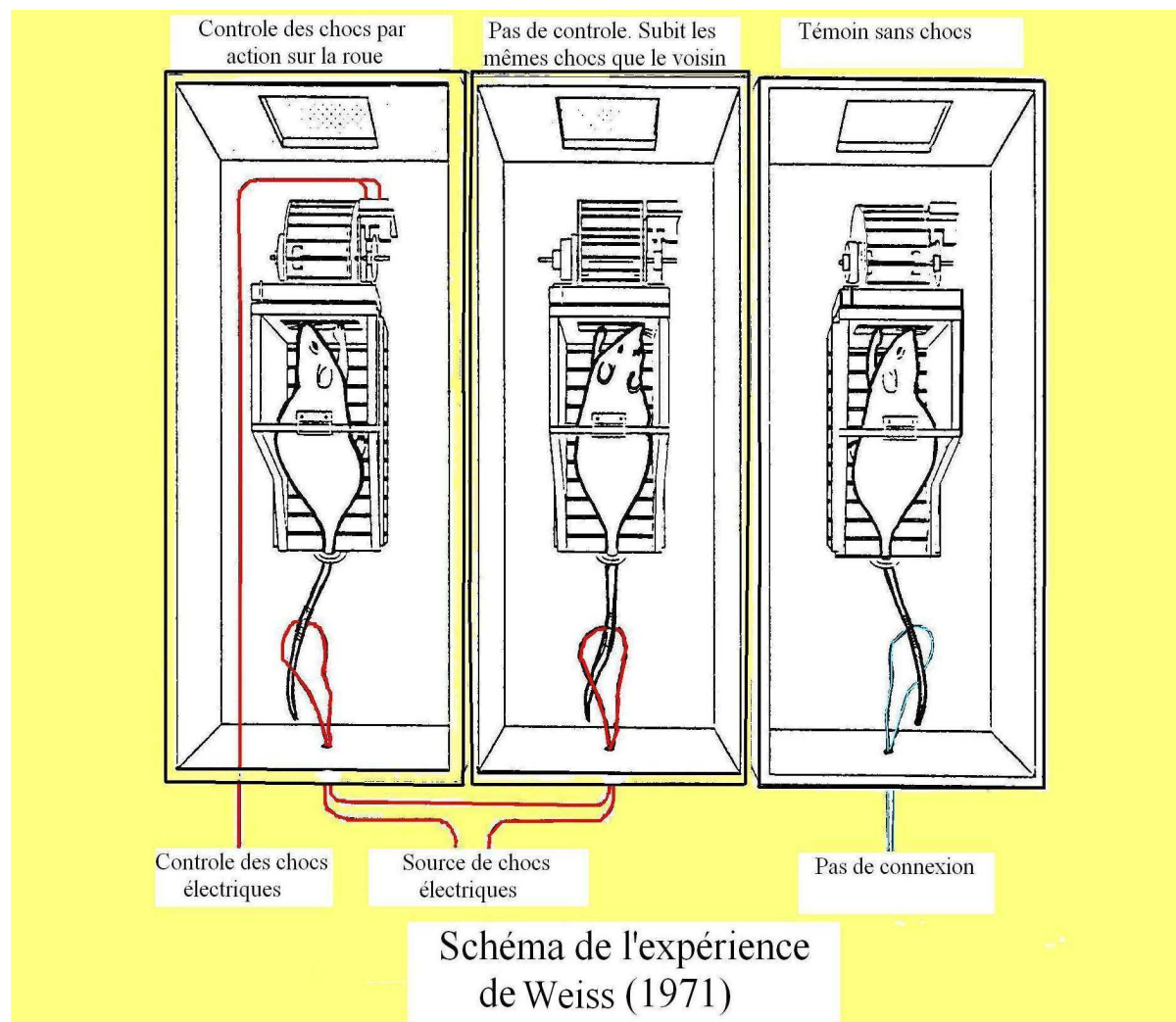
Ça ne s'applique pas qu'à des situations de travail salarié. Un petit patron ou un couvreur qui veut faire correctement son travail risquent de ne pas être rentables.

C'est juste. En gros, il s'agit là du conflit entre la pression du marché et la logique de l'activité. Autrement dit, du conflit entre la valorisation du capital et le point de vue du travail. **Ce que je souhaite donc pointer, c'est que cette histoire des risques psychosociaux est une fable.** Elle nous amène à construire des échelles de valeurs, à parler dans le langage de la gestion alors qu'il s'agit au contraire de rendre compte de conflits et de ruptures qualitatifs entre deux points de vue. **La question essentielle est bien d'affronter le conflit, de l'investir pour trouver les moyens de développer le pouvoir d'agir.**

4. Affronter le conflit : le développement du pouvoir d'agir

L'expérience de Weiss et ses enseignements

Pour traiter cette question du pouvoir d'agir, je vais m'appuyer sur une expérience qui est beaucoup utilisée pour illustrer les connaissances de base sur la structure des conflits : c'est l'expérience de Weiss (1971). Elle vise à étudier le fonctionnement du stress. Elle n'a pas été menée sur des salariés, mais sur des rats.



Trois rats sont attachés de la même façon. Simplement, les deux premiers reçoivent des impulsions électriques dans la queue. Ils n'ont évidemment qu'une idée, c'est d'y échapper. Or, si le premier rat tourne la roue qui est devant lui, cela bloque les chocs électriques. Les chocs électriques s'accompagnent d'un signal sonore. Lorsque le rat tourne la roue, il s'aperçoit qu'il n'a pas reçu de choc électrique malgré le signal sonore. Dans ces conditions, il apprend très vite. Il s'aperçoit qu'il peut contrôler le choc électrique en agitant la roue. Or, s'il agite la roue, il bloque le choc électrique non seulement pour lui mais aussi pour son collègue, le second rat à ses côtés. D'une certaine manière, on peut dire qu'il est le militant syndical, et l'autre est le salarié. Le salarié est protégé par l'action du militant syndical. Le

troisième rat, c'est le témoin : on ne lui fait rien ; il ne reçoit pas de choc, mais il permet de faire des comparaisons.

Donc, le premier pédale et bloque les chocs. Simplement, tout comme le militant syndical a une autre vie que la vie syndicale, il y a des moments où le rat n°1 n'agit pas la roue ; il reprend alors les chocs et son collègue aussi. Il bloque donc un certain nombre de chocs, mais tous les deux en reçoivent tout de même un peu. A la fin de l'expérience, ils ont strictement le même nombre de chocs ; donc, ils sont strictement dans la même position de ce point de vue. Si l'on considère en effet que c'est la dimension objective de la situation qui importe, elle se traduit par le nombre de chocs électriques dans la queue, et les deux rats en ont reçu strictement le même nombre. Pourtant, quand on les coupe en petits morceaux (comme on fait en laboratoire) et qu'on regarde à l'intérieur, on observe une vraie différence. Celui qui bloquait les chocs électriques est dans le même état que le rat témoin : il n'a aucune pathologie du stress. En revanche, le second rat, qui a reçu le même nombre de chocs électriques que le premier, a sa muqueuse gastrique remplie de trous, c'est-à-dire qu'il fait une pathologie du stress. Et si on ne le découpe pas tout de suite, il présente des signes de dépression. Par conséquent, la différence n'est pas liée au fait qu'il a reçu ou non des chocs électriques : la différence, c'est qu'il y en a un qui a reçu les choc en gardant une position active, et l'autre qui a été maintenu dans une situation de passivité. Ce dernier est comme le passager avant d'une voiture : il n'a pas la main ; donc, il est strictement embarqué par l'autre. Et il fait des pathologies du stress.

Pourquoi est-ce une expérience fondamentale ? Parce qu'elle dit qu'être exposé à des chocs, mais avoir une maîtrise même partielle de la situation, c'est-à-dire rester en position active, protège vis-à-vis des pathologies du stress. En revanche, *être partiellement protégé, mais en ayant le sentiment de n'y être pour rien, ne protège pas contre les pathologies du stress !* Pour ce que ça ait un effet bénéfique, il faut que ce que je sois pour quelque chose dans ce que je gagne en diminution des chocs. En revanche, si ce qui m'arrive est indépendant de moi, je suis voué aux pathologies du stress. On utilise ces expériences pour fabriquer la résignation acquise, c'est-à-dire l'équivalent de la dépression chez les animaux et tester les médicaments antidépresseurs.

Etre dans une position où je n'ai aucune possibilité d'agir sur ce qui m'arrive, c'est ce qui voue aux pathologies du stress. Avoir la possibilité d'agir, même partiellement, protège. On revient sur la question fondamentale du pouvoir d'agir.

Il y a donc bien deux directions. Le point de vue de la Direction, c'est le point de vue de gestion des risques psychosociaux : le pilotage de l'organisation sur la base de tableaux de bord statistiques. Le point de vue de la santé est différent. Il est étroitement lié à la possibilité que j'ai de pouvoir exprimer la vie qui pousse en moi et qui m'incite à répondre aux sollicitation de mon environnement. Si je suis obligé de réprimer tout ce qui me pousse en avant, tout ce qui ressort de mon histoire antérieure et qui me porte vers l'avant, je vais être en mauvaise santé. Si je peux l'exprimer, je vais être plutôt en bonne santé.

Cette analyse est exprimée d'une façon ou d'une autre par les différents courants de la psychologie. Ainsi, le problème de la pathologie chez Freud, ce serait les pulsions auxquelles on ne peut pas donner d'expression. Dans une perspective différente, William James, le père de la psychologie américaine, disait, la pathologie, c'est le problème de l'expérience qui ne peut pas s'exprimer dans une nouvelle expérience. Quand vous développez votre travail, vous utilisez tout ce dont votre histoire vous a nourri pour le remettre dans quelque chose de nouveau : c'est ce qui caractérise la santé. Vous n'êtes pas simplement ouvriers sur la chaîne, à côté, vous êtes investis dans des associations, vous avez construit des familles, etc. Vous disposez d'expériences que vous réinvestissez dans le domaine du travail.

Pour Vigotsky (l'une des figures de la psychologie soviétique et une référence importante en clinique du travail), la formulation est différente, mais va dans le même sens : pour lui, la situation pathologie, c'est quand une activité antérieure ne peut pas passer dans une nouvelle activité, c'est une activité antérieure qui ne peut pas trouver à s'exprimer dans une nouvelle activité. On retrouve toujours cette question du développement. Au bout du compte, c'est ce que dit Karasek : le risque, c'est le travail dans lequel il n'y a pas d'espace d'expression et de développement ; c'est ce qui va produire des troubles du comportement et des variations de la santé.

Ce que « rester actif » veut dire

Pour comprendre ce que veut dire « rester actif », il y a plusieurs niveaux d'explication.

1. Premier niveau du développement : exprimer les émotions

Le premier niveau, c'est exprimer ses émotions. Cela ne va pas de soi. Pour le comprendre, il faut faire appel à des connaissances un peu techniques, issues de la neuropsychologie. Quand vous êtes confrontés à une situation qui suscite de l'émotion (quelle qu'elle soit : dans une expérience de laboratoire, vous pouvez prendre des mecs et leur montre une jolie femme, ou bien des salariés et leur montrer la photo de leur chef), ce qui est extrêmement important, c'est que l'organisme réagit, par exemple par accélération de la fréquence cardiaque et par sécrétion hormonale, avant même que la personne ait conscience de ce qu'elle observe, parfois même sans en avoir conscience, comme le montrent les expériences faites avec des images subliminales qui permettent d'enregistrer les émotions du corps devant une image qui n'est pas consciemment perçue. En soi, c'est un premier problème sur lequel il faut s'arrêter : lorsque l'on est soumis à une émotion, le corps réagit et puis, progressivement, l'on en prend conscience. Il y a même tout un tas d'émotions que l'on vit, auxquelles le corps réagit, sans que l'on en prenne conscience. Le neurophysiologiste Damasio distingue les émotions qui désignent la réaction du corps et les *sentiments* qui sont l'expression mentale des émotions.

Quand vous êtes confrontés à une menace, dans un premier temps, donc, le corps réagit. Comment réagit-il ? Il réagit à l'image du chef, strictement avec les mêmes mécanismes que lorsqu'il y a 5 000 ans on voyait un lion ! C'est-à-dire qu'il mobilise tout ce qui améliore les performances de l'organisme et ses capacités à résister à une agression,

voire à une blessure. Donc, non seulement l'accélération du cœur, mais aussi du côté de la performance physique, de la peur, etc., il mobilise aussi les défenses immunologiques et les mécanismes de l'inflammation.

Donc, on vous montre le chef : immédiatement, votre organisme se déclenche et lance la mobilisation générale (on évoque couramment la poussée d'adrénaline). Puis, dans un deuxième temps, vous prenez conscience de ce qui vous arrive et, éventuellement, vous exprimez un sentiment de détresse, ou de colère, ou tout autre sentiment. S'il y a une expression subjective, l'organisme sécrète alors, après un certain temps, du cortisol qui a des effets apaisants sur le corps.

Dans les situations où il n'y a pas de possibilité d'agir sur la cause de la souffrance, un des moyens mobilisé par les gens pour tenir consiste à « prendre sur soi », à serrer les dents. C'est le cas fréquemment en milieu ouvrier du fait de la fréquence à laquelle est éprouvée la souffrance sociale, l'éducation peut consister à faire taire la souffrance. Le courage, la capacité à tenir dans une situation difficile sont valorisés. Et donc la plainte est contenue, la souffrance n'est pas exprimée. Or, dans ce cas, la sécrétion de cortisol n'augmente pas comme dans le cas précédent. Elle n'apaise pas la réaction de stress.

Dans la littérature biologique, sécrétion du cortisol et expression de la détresse sont étroitement liées. Si je n'exprime pas la souffrance, pas d'augmentation du cortisol. Le cortisol est un anti-inflammatoire. Il vient apaiser les phénomènes inflammatoires déclenchés par la réaction de stress ; si je ne l'exprime pas, les phénomènes inflammatoires continuent de se développer dans le corps, et c'est ce qui explique qu'on observe alors davantage de TMS ou de maladies cardio-vasculaires (pour celles-ci, on pense souvent au cholestérol, mais le point sur lequel insistent beaucoup les chercheurs aujourd'hui, c'est que les pathologies cardio-vasculaires sont des pathologies de l'inflammation). On retrouve les résultats des recherches épidémiologiques. Se tenir durablement dans une situation de stress où l'on n'arrive pas à reprendre un tant soi peu la main, conduit à « prendre sur soi » pour tenir. Les conséquences qui menacent alors sont, au plan psychique, la dépression (sentiment d'impuissance, perte d'estime de soi, sentiment d'isolement, perte d'espoir) et au plan physiques, les pathologies en lien avec la stimulation des mécanismes de l'inflammation.

Le premier niveau, c'est donc pouvoir exprimer ce que je ressens. Mais si mon expression ne débouche sur rien, cela me renverra à la case départ : je serai contraint de prendre sur moi. Il faut que cela débouche sur quelque chose.

2. Deuxième niveau du développement : développer l'autonomie

Une ressource : le travail. C'est précisément ce sur quoi on travaille dans le cadre de la recherche-action : le travail est toujours une ressource s'il s'agit de reprendre une position active. Parce que le travail est toujours une expérience qui oblige à être actif. Aussi restreint soit l'espace de développement de la personne, travailler, ce n'est jamais faire bêtement ce qu'on vous a demandé de faire : il faut toujours y mettre de soi ; il y a toujours quelque

chose de l'ordre de l'engagement actif. Même très réduit, le travail est toujours un espace de renormalisation, c'est-à-dire un espace où la personne lutte pour faire en sorte que ce qu'elle produit soit un tant soit peu à son image, même si c'est très difficile. Ce que montre la clinique de l'activité, c'est qu'à cet endroit-là, même les gens qui ont l'air d'avoir renoncé à tout, continuent de résister...

C'est ce que je dis à mes étudiants. Il faut quand même faire la différence : ou les gens sont morts, ou ils sont vivants. On arrive en général assez bien à distinguer ces deux états. Tant qu'ils sont vivants, cela veut dire qu'il existe un espace quelque part où la vie continue à s'exprimer et à pousser en avant. Dans le travail, c'est toujours le cas. C'est précisément ce point que l'on essaie de rejoindre à travers notre travail en commun.

Mettre en circulation des éléments d'analyse du travail permet l'expression des différentes façons de faire face aux difficultés. Si l'on met en circulation des éléments d'analyse du travail dans le milieu du travail, cela permet aux salariés présents de prendre conscience de la manière dont ils mènent leur activité, du fait qu'ils ne la mènent pas tout à fait comme les autres, etc. Et cela permet de montrer en quoi chacun est engagé dans un processus de reprise à son compte du travail.

Chacun prend mieux conscience de ce qui lui importe, s'enrichit de l'expérience des autres, renforce son autonomie. Chacun est ainsi mieux à même de prendre conscience de ce dans quoi il est engagé, de la façon dont il enrichit son expérience grâce à l'expérience d'autrui, et réciproquement.

Cela se situe du côté de la santé. La santé résulte précisément de ce que l'on va réaliser quand l'activité ou l'expérience peut se développer à un autre niveau, quand elle peut passer du vécu corporel à l'expression individuelle, puis de l'expression individuelle à la discussion collective. Ce processus-là est un processus de développement. Y entrer protège la santé et permet de construire du pouvoir d'agir, ce qui est la même chose.

Ce deuxième niveau renvoie donc à cette idée que la possibilité de reprendre des discussions sur le travail permet de prendre conscience de l'autonomie et de ce dont on est porteur collectivement, et ainsi d'enrichir le patrimoine collectif.

3. Troisième niveau du développement : affirmer collectivement la capacité normative

Le troisième niveau correspond à la capacité, à partir des éléments précédents, d'affirmer collectivement ce qu'on veut défendre. Il y a un certain nombre d'éléments sur lesquels tous sont d'accord et il s'agit d'affirmer une volonté commune et collective de les défendre. Ces éléments, chacun essaie de les préserver et de les promouvoir dans l'activité, mais il est très important de parvenir à prendre conscience que les autres font la même chose dans leur activité.

Alors, l'étape suivante du développement, même dans un travail très restreint, c'est la possibilité de s'apercevoir qu'on est porteur d'un potentiel d'affirmation : affirmation d'un

point de vue sur le travail qualitativement différent de celui de la Direction. On a des choses à dire sur le travail qui sont réellement ancrées dans la réalité. Cette phase d'affirmation, c'est la prise de conscience qu'il existe une capacité d'expertise collective.

Elle est plus facile à mettre en évidence chez les professionnels : à la fonderie du Mans, lorsque les salariés disent que démarrer la coulée en suivant la fiche reviendrait, dans 80 % des cas, à ne pas démarrer, l'affaire est entendue ! Ils affirment là une *capacité d'expertise*. Mais même sur des postes de montage plus réduits, il existe aussi des choses que les salariés connaissent, qu'ils s'efforcent de promouvoir et qu'ignore la Direction.

Affirmation également d'une *responsabilité*. On peut parler de responsabilité vis-à-vis de l'atelier ou du bureau selon qu'on travaille dans l'un ou l'autre, mais d'un certain point de vue, il s'agit d'une responsabilité vis-à-vis de l'entreprise. Quand les salariés s'efforcent de faire en sorte que le travail se fasse, malgré le bazar dans l'organisation, ils affirment une responsabilité vis-à-vis de l'entreprise : mais c'est différent si cette responsabilité parvient à se développer collectivement et à affirmer ses propres normes. A la limite même, cette responsabilité collective peut s'affirmer au niveau de la société.

Le développement du pouvoir d'agir des salariés

Ce que je décris ainsi, c'est la trajectoire du développement du pouvoir d'agir :

- de l'éprouvé corporel à l'expression, et de l'expression à la mise en discussion avec les autres. Ces deux niveaux sont étroitement liés : ce que j'exprime enrichit le patrimoine collectif, l'analyse qu'on fait ensemble du travail, et réciproquement, cela me permet de développer mon propre point de vue ;
- de la position purement défensive à une position où on affirme une responsabilité sur l'atelier. Lorsque le responsable syndical propose de s'organiser pour arriver à mettre en place un minimum de contrôles sur la façon dont les salariés vont être traités dans les évolutions en cours, j'entends cela comme un élément situé du côté de la santé. Il s'agit bien en effet de reconstituer du pouvoir d'agir. Cela permet de fabriquer de la santé. Il s'agit de faire en sorte que l'expérience puisse se développer, en passant à un autre niveau.

Traduction syndicale : faire du syndicat un outil pour les salariés. C'est pour cela que je suis ici comme médecin. Du point de vue de la santé, c'est un enjeu décisif. Si l'on veut développer le pouvoir d'agir des salariés, le meilleur moyen qu'on connaisse, ce n'est pas de partir de la sexualité, ni des loisirs, ni même de la citoyenneté directement. Le plus simple, c'est de partir de là où les gens sont actifs et assument des responsabilités qui ne se limitent pas à la défense de leur intérêt personnel. Or c'est exactement le point où les conduit leur activité de travail : à ce moment-là, il devient possible de redéployer ce pouvoir d'agir jusqu'à la citoyenneté.

Quel regard sur les troubles musculo-squelettiques ?

par François Daniellou, 26 novembre 2008

D'abord, de quoi parle-t-on ? Quand on parle de TMS, on a l'impression qu'on parle de tout ce qui a à voir avec les muscles et les os. Ça fait beaucoup... Vous savez qu'en France, pour le régime général, pour commencer, existe le tableau 57 des maladies professionnelles. Il parle du membre supérieur, c'est-à-dire de l'épaule, du coude et du poignet, et également du genou et de la cheville. Les problèmes de genou sont très repérables chez les carreleurs, ou les professions comme celle-ci. Je vais vous parler seulement du membre supérieur. L'essentiel des TMS qu'on repère dans l'automobile concernent les membres supérieurs.

Je ne vais donc pas vous parler du dos. Dans les hôpitaux, lorsqu'on parle de TMS, on y inclut les lombalgies. Si vous avez des questions à ce propos, néanmoins, j'essaierai d'y répondre.

Ces histoires de TMS, c'est plusieurs types de maladies. Toutes concernent les articulations et la façon dont les muscles sont accrochés aux os pour permettre les mouvements. Dans les personnages principaux, on trouve les tendons, les muscles, les articulations.

Je n'ai pas le temps de vous expliquer toutes les maladies en jeu. Je vais expliquer ce qu'est le syndrome du canal carpien avec un peu de précision, pour que vous puissiez vous repérer. Si vous avez des questions sur les pathologies de l'épaule, on essaiera d'en parler.

1. L'exemple du canal carpien

Le canal carpien est à l'articulation du poignet et de la main. Au niveau de cette zone, il se passe beaucoup de choses. D'un côté, au-dessous, on a les os (le carpe). Au-dessus, on trouve un ligament qui n'est pas élastique. Dans ce canal, qui est un tunnel, se trouvent les tendons qui servent à fléchir la main et à tirer sur les doigts pour les refermer, et un nerf qui s'appelle le « nerf médian ». Il va irriguer le pouce, l'index, le majeur et la moitié de l'annulaire.

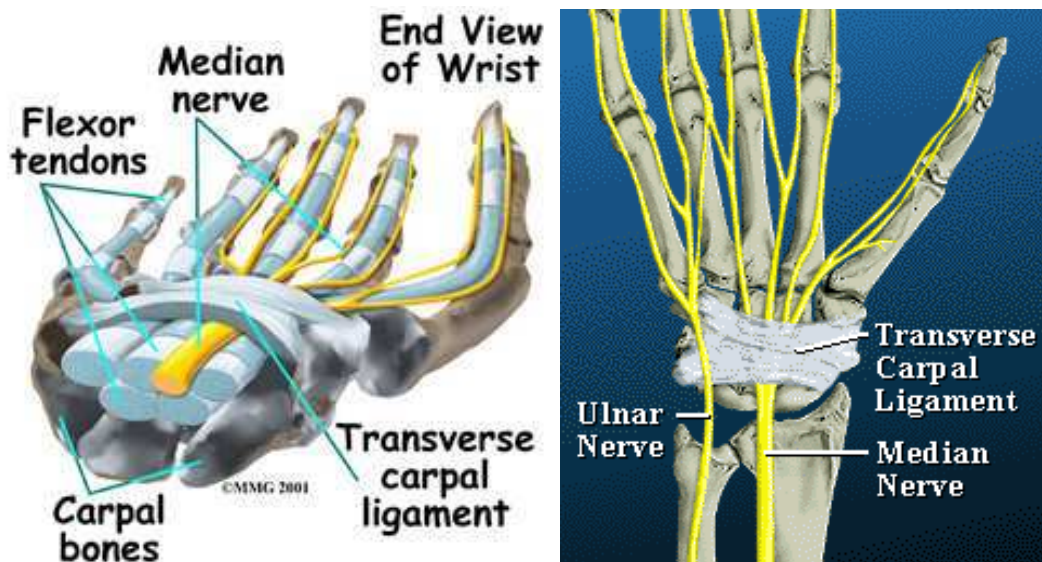


Schéma : main droite

Quand on sollicite beaucoup sa main, les tendons qui servent à fléchir les doigts, vont s'enflammer et grossir. Mais il n'y a pas d'espace entre les os et les ligaments. Donc, lorsque le tendon grossit, il vient écraser le nerf situé à côté. Le syndrome du canal carpien, c'est l'écrasement du nerf par l'inflammation des tendons. L'opération consiste alors à ouvrir le ligament pour desserrer un peu.

L'inflammation, c'est une tendinite. Quand on sollicite énormément les tendons, dans des conditions anormales, ils vont gonfler. C'est la même chose que les tendinites du coude ; lorsque les joueurs de tennis sollicitent énormément leur tendon, celui-ci gonfle. Le problème est qu'au coude, le tendon gonfle, mais n'est coincé par rien, tandis qu'au poignet le tendon se trouve coincé dans l'espace et vient écraser le nerf. Lorsqu'on est obligé d'opérer, cela signifie qu'on est allé jusqu'à un point d'atteinte à la personne. Si on intervient avant, en se reposant, cela n'arrive pas, je vais y revenir.

Concrètement, comment cela se passe-t-il ? Le fait que ce nerf qui irrigue donc trois doigts et la moitié du quatrième soit écrasé, entraîne une douleur dans ces doigts et une perte d'efficacité de ces doigts qui deviennent moins précis et qui, dans le pire des cas, deviennent paralysés. Les gens, par exemple, laissent échapper ce qu'ils portent ; ils perdent leur sensibilité. Ce qu'il faut savoir, c'est que les douleurs commencent souvent la nuit – pour des raisons que j'ignore. Mais comme ça se passe en pleine nuit, les gens ne font pas forcément le lien avec le travail.

Si on insiste, malgré les douleurs, alors on perd de la sensibilité et de la précision des doigts. Et si on insiste encore, on arrive à la paralysie des doigts. C'est très douloureux.

Des mécanismes divers

Chaque fois qu'on parle de *tendinite*, cela veut dire que le tendon a gonflé. Il peut gonfler au coude ou à d'autres endroits. Si on parle de *ténosynovite*, cela veut dire que gonflent à la fois le tendon et sa gaine.

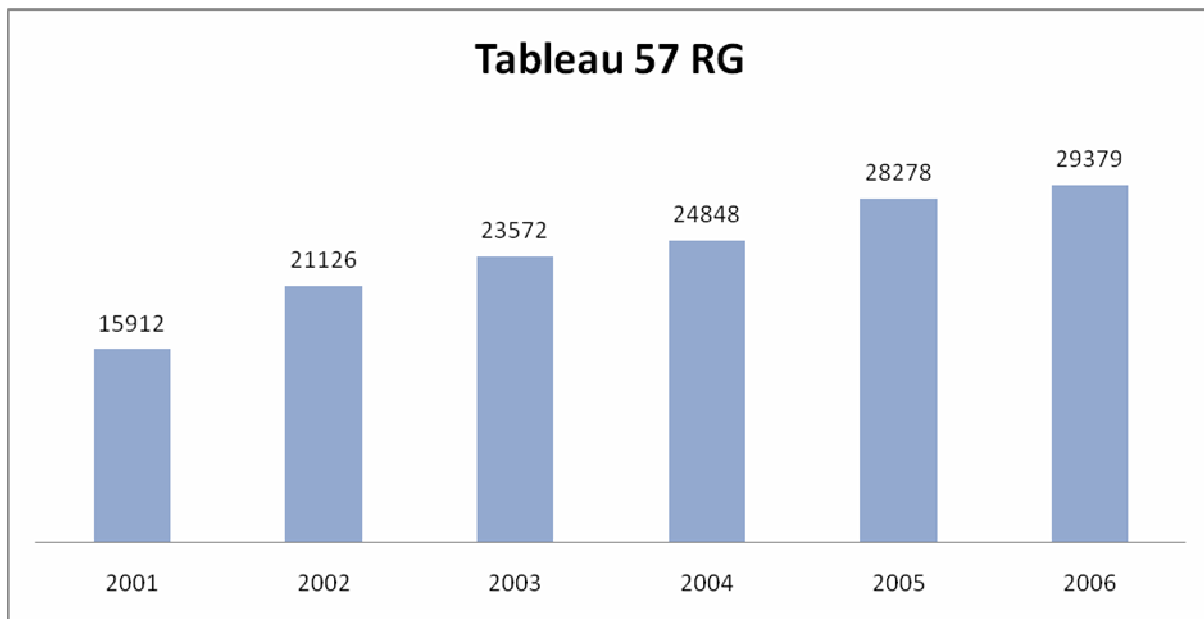
Il y a donc des cas où le problème est seulement que le tendon gonfle. Exemple, le coude. Il y a d'autres cas où le problème est que le tendon gonfle dans un espace fermé, exemple le poignet, et il vient écraser les nerfs. Et il y a d'autres cas, enfin, où il vient écraser des vaisseaux, et l'on va alors avoir des troubles de la circulation.

Vous entendrez parler du coude du tennisman, l'épicondylite. Ce sont les tendons qui gonflent. A l'épaule, les choses sont très compliquées, puisqu'il y a beaucoup d'articulations. On peut avoir aussi des zones où des nerfs sont écrasés parce qu'il n'y a pas de place dans les « tunnels ».

C'est important de dire qu'après une opération d'un syndrome du canal carpien, il y a 85 % de chances de pouvoir retravailler. C'est ennuyeux, donc, mais pas totalement invalidant. En revanche, les problèmes d'épaules sont beaucoup plus graves. Les opérations de l'épaule se passent fréquemment mal, et l'on se trouve très souvent en situation d'invalidité. Plein de gens de plus de 50 ans ont des invalidités de l'épaule ; les médecins les mettent en arrêt avec pension civile (en maladie), ce qui leur permet de bénéficier de plus d'argent que s'ils étaient en maladies professionnelles. Mais du coup, ils se trouvent exclus du travail. Gardez en tête que les TMS de l'épaule sont une chose très grave. Le syndrome du canal carpien n'est bien sûr pas une bonne chose, mais la vie des personnes atteintes est moins modifiée que dans le cas des TMS de l'épaule.

L'explosion des chiffres

Si on parle tant de TMS, c'est qu'il s'agit d'une cochonnerie qui augmente chaque année. Depuis 1991, où le tableau 57 RG a été modifié, on observe une augmentation des cas de près de 10 à 25 % par an. Actuellement, on recense de l'ordre de 30 000 TMS par an dans le régime général, sans parler du régime agricole. Avant 1991, le tableau ne permettait pas de les déclarer. Aujourd'hui, on les repère mieux, mais tous les signes connus montrent que l'augmentation est extrêmement reliée à l'intensification du travail. Il y a donc une vraie augmentation : ce n'est pas juste que les gens les déclarent mieux. Par ailleurs, on sait qu'on a un réservoir de déclarations très importantes, puisque les chirurgiens opèrent près de 100 000 syndromes du canal carpien par an. Et l'un dans l'autre, on sait qu'au moins 80 % de ces TMS sont liés au travail. On a donc encore de la marge de déclaration. Beaucoup ne sont pas reconnus.



Mettre le patron en faute inexcusable sur les TMS est posé par certaines organisations syndicales. Ça pose beaucoup de problèmes. On pourra en reparler. Mais ce n'est pas forcément à exclure.

Éléments de coût

Cela coûte énormément d'argent. Pour une petite partie, ça coûte de l'argent à l'entreprise. En effet, la Cram va facturer 12 000 euros pour un syndrome du canal carpien, en moyenne, à l'entreprise. Ce n'est pas rien quand même : avec 12 000 euros, on peut faire de la prévention... Vous multipliez par le nombre de canal carpien dans votre entreprise ! Et si c'est une épaule, la Cram va facturer de l'ordre de 45 000 euros : c'est le coût de l'opération, des indemnités journalières, des traitements, etc. Ce sont des sommes gigantesques ! Si on multiplie par le nombre de TMS en France, cela donne une somme gigantesque qui, si elle était utilisée à la prévention, permettrait de faire énormément de choses.

Ceci dit, il y a toute une partie de ces coûts qui ne passe pas au régime AT/MP, le régime des accidents du travail et des maladies professionnelles, mais au régime général. Le Sénat a évalué à 600 millions d'euros les sommes dues indûment par le régime général et qui devraient être payées par le régime AT/MP. Cela signifie que dans ce cas-là, c'est l'ensemble des cotisants qui payent pour les maladies professionnelles plutôt que les entreprises. Ce sont là des sommes faramineuses : le déficit de la sécurité sociale, c'est 15 milliards d'euros. Donc, 600 millions ce n'est pas négligeable du tout.

De plus, ce que l'on sait, c'est que ce coût là représente au final assez peu par rapport au coût que les TMS représentent vraiment pour l'entreprise en termes de personnes absentes, de contremaîtres qui courent dans tous les sens pour les remplacer, d'intérimaires mobilisés mais moins compétents que les salariés titulaires, etc. Donc, les TMS fabriquent du bazar dans les entreprises. Et il semble que le coût de ce bazar pour les entreprises est dix

fois supérieur au coût facturé par les caisses de sécurité sociale. Évidemment, on n'est pas sur les mêmes budgets. Mais on est donc sur des choses très lourdes.

Les manifestations du trouble

Le principal problème du TMS est que la manifestation, très largement, se fait sous forme de douleurs. Les salariés ont mal. Si on les croit, tant mieux, sinon tant pis. Ce sont des pathologies pour lesquelles le premier signe est la douleur. Ensuite, il est possible de faire des examens sophistiqués, mais ce ne se passe pas comme pour une analyse de sang. Il ya des pathologies qu'une analyse de sang permet de vérifier. Pour les TMS, le mieux pour savoir que c'est vrai, c'est d'écouter les salariés : s'ils disent qu'ils ont mal la nuit, leur proposer une expertise médicale ne sera pas la meilleure chose.

Un point qu'on connaît depuis peu et qui a son importance, c'est qu'il s'agit de pathologies cycliques : elles s'en vont et reviennent. Pour des raisons qu'on ne comprend pas très bien, il y a des moments où les personnes vont mieux, et d'autres où ça se dégrade. Les gens ont tantôt mal, tantôt moins mal. Mais comme souvent, les personnes sont atteintes de plusieurs TMS (alors qu'on se représente souvent le TMS comme *un* trouble – dans les entreprises, on dit souvent « une TMS » comme on dirait « une cochonnerie »), comme c'est cyclique, on a l'impression que le problème se déplace : tantôt on a mal au poignet, tantôt au coude, alors qu'en fait, ce sont plusieurs douleurs, qui disparaissent et reviennent.

C'est très important à savoir concernant la manière de compter les TMS. Imaginez que vous fassiez un questionnaire, ou que vous interrogiez les salariés de votre atelier, si cet atelier est à risques, et que vous leur demandiez « as-tu eu mal au poignet ou à la main au cours des 12 derniers mois ? » Il y a des chances que si l'atelier est à risque, la moitié des gens vous répondent qu'ils ont eu mal au cours des 12 derniers mois. Si vous le faites sur le trottoir ici, vous aurez à peu près 15 % des gens qui vont déclarer du mal – car dans la population générale, il y a des douleurs. Si au lieu de leur demander s'ils ont eu mal au cours des 12 derniers mois, vous leur demandez s'ils ont eu mal au cours des 7 derniers jours, vous allez avoir entre 20 et 30 % des salariés qui vont répondre par l'affirmative. Si le médecin fait un examen standard pour vérifier, il va trouver 8 à 10 % des gens qui ont les troubles au moment de l'examen. Là-dessus, il va proposer aux salariés d'en déclarer un certain pourcentage, variable suivant les relations sociales dans l'entreprise et sur ce pourcentage, un certain nombre vont être reconnus. Question : combien y a-t-il de TMS dans l'entreprise ?

Le problème est que tout cela est vrai. Il y a bien la moitié des salariés qui ont mal plusieurs fois dans l'année ; un tiers des salariés qui ont mal dans la semaine ; et puis un petit pourcentage des salariés est reconnu en maladie professionnelle. Donc, si on considère que le nombre de TMS est plutôt le premier chiffre, ou plutôt le dernier, on parle de choses complètement différentes. Et en même temps, c'est important, car imaginez que vous obteniez une super transformation du poste de travail, dont vous êtes très fier, et que vous reposiez alors les mêmes questions : au cours des douze derniers mois, vous aurez la même

proportion de salariés qui répondront par l'affirmative (avoir mal une fois au cours de l'année, énormément de salariés sont concernés) ; si vous voulez montrer que votre intervention n'a servi à rien, il n'y a pas meilleure question ! Par contre, si la question est de savoir si les gens ont eu mal au cours de la dernière semaine, vous aurez beaucoup moins de salariés qui répondront de façon positive.

Mais tout cela est vrai. Les TMS, ce sont des gens qui ont mal de temps en temps, des gens qui ont mal souvent. Donc, quand on dit qu'il y a un TMS dans l'atelier, on ne sait pas de quoi l'on parle si on ne précise pas dans le même temps la question posée.

Le nombre de TMS ne signifie donc pas grand-chose. Et lorsqu'on mélange tous les stades de gravité, on ne sait quoi en faire. Surtout, si on prend les stades les moins graves, on ne gagnera jamais rien : vous n'avez pas le pouvoir de faire en sorte que les gens qui ont déjà été atteints n'aient pas mal au moins une fois par an. Vous ne pourrez pas gagner de ce côté-là. Par contre, si vous posez la question : « Est-ce que tu as eu mal dans les 7 derniers jours ? », il y en aura moins, bien sûr. Mais attention, si vous obtenez finalement assez peu de réponses affirmatives, si seulement 15 % des gens vous disent avoir eu mal, 15 % au cours des 7 derniers jours, c'est énorme !

2. Evolution des approches

La manière de regarder les TMS a évolué. Cela a beaucoup à voir avec ce qu'a présenté Philippe Davezies sur les risques psychosociaux.

Le modèle biomécanique

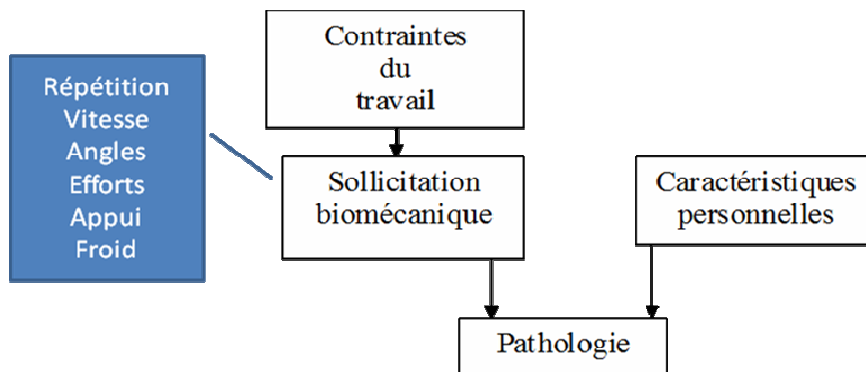
La manière traditionnelle de regarder les TMS est de dire : « On sollicite les articulations d'une manière qui ne leur convient pas. » C'est ce qu'on appelle « l'approche biomécanique ». Cela consiste à se demander quels angles on fait subir au poignet par exemple, et quels efforts, à quelle vitesse ? On ne s'intéresse donc qu'à l'aspect physique.

Les facteurs pénalisants au plan physique, c'est évidemment, du point de vue du geste :

- le fait de le faire souvent ;
- le fait de le faire avec des angles qui dépassent les angles normaux des articulations ;
- le fait d'être en appui sur les zones qui vont écraser les nerfs ;
- le fait de faire des efforts ;
- le froid, parce que le froid diminue la circulation et va faire ainsi que les tissus sont moins irrigués (on trouve donc ce facteur dans l'industrie agro-alimentaire ou dans le bâtiment).

Donc, on se disait : il y a les contraintes du travail qui amènent à solliciter les articulations d'une manière anormale, et puis les gens ont des prédispositions ; c'est ce qui fabrique la pathologie. Par exemple, parmi les prédispositions, le fait d'être diabétique augmente la probabilité de subir un TMS.

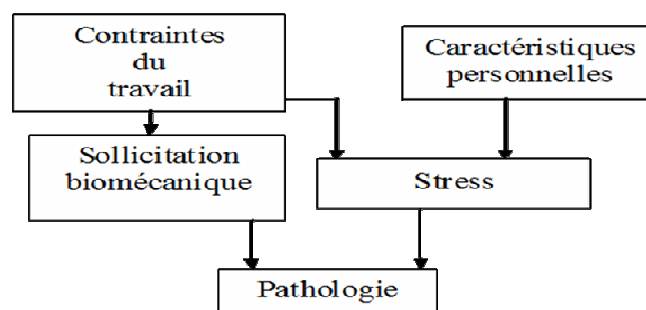
Modèle biomécanique



Et puis, on s'est rendu compte que prendre les choses sous cet angle avait beaucoup d'inconvénients, notamment en raison du fait qu'améliorer les angles sur un poste, ne diminuait pas le nombre de TMS... Il ne suffit donc pas d'améliorer ces aspects pour que ça aille mieux. Il y a sans doute d'autres raisons.

Les autres raisons, c'est le stress. Désormais, la manière de regarder les TMS, c'est de se dire que la recette des TMS est un mélange de sollicitations biomécaniques (si les gens ne sont pas sollicités, ils n'ont pas de TMS) et le fait qu'ils utilisent leurs articulations en étant stressés.

Le modèle biomécanique + stress



Cette approche est apparue en France en 1996. Puis, progressivement, cela a gagné les cercles professionnels.

Quand vous faisiez auparavant intervenir un biomécanicien pour coter des postes dans un atelier à risque, tout était en rouge, parce que tout le monde était sollicité. Mais, selon cette approche, tout le monde aurait justement dû subir des TMS. Or, ce n'était pas le cas.

Le rôle du stress ?

Alors, comment le stress joue-t-il un rôle dans cette affaire ?

Quand on est stressé, on est tendu : les muscles sont tendus. Donc, sur une articulation, les muscles qui servent à fléchir sont tendus. Par conséquent, vous travaillez alors contre vos propres muscles, les muscles opposés n'étant pas détendus. Évidemment, les tissus vont plus travailler lorsque vous forcez ainsi contre vos propres muscles.

La deuxième raison est que le stress amplifie la perception de la douleur. Pour une même lésion, le mal est plus important. Les gens qui sont opérés, on essaie de les détendre, parce que s'ils sont tendus, ils ont plus mal après l'opération.

Enfin, les produits chimiques que le stress contribue à déverser dans l'organisme vont contribuer à modifier l'état des tissus dans lesquels ça se passe. D'une part, s'il n'y a pas assez de cortisol, les effets anti-inflammatoires sont insuffisants. D'autre part, cela diminue la cicatrisation. Le stress fait qu'on ne baigne pas dans le même « jus » ; quand on est stressé, on n'a pas le même jus chimique dans les tissus. On ne va donc pas réagir de la même façon.

Les premières douleurs = ALERTE

C'est très important : les TMS, on pourrait tous en avoir dans de nombreuses situations. Parce qu'ils nous arrivent toujours de travailler dans des situations où au bout d'un moment, on a mal. Si vous tapez sur un clavier pendant trois heures, vous sentez des douleurs. Si vous êtes dans une situation pas trop contrainte, vous allez vous arrêter, faire une pause, boire un verre d'eau... Les microlésions qui étaient en train de s'installer vont se cicatrifier, et ça s'arrête là.

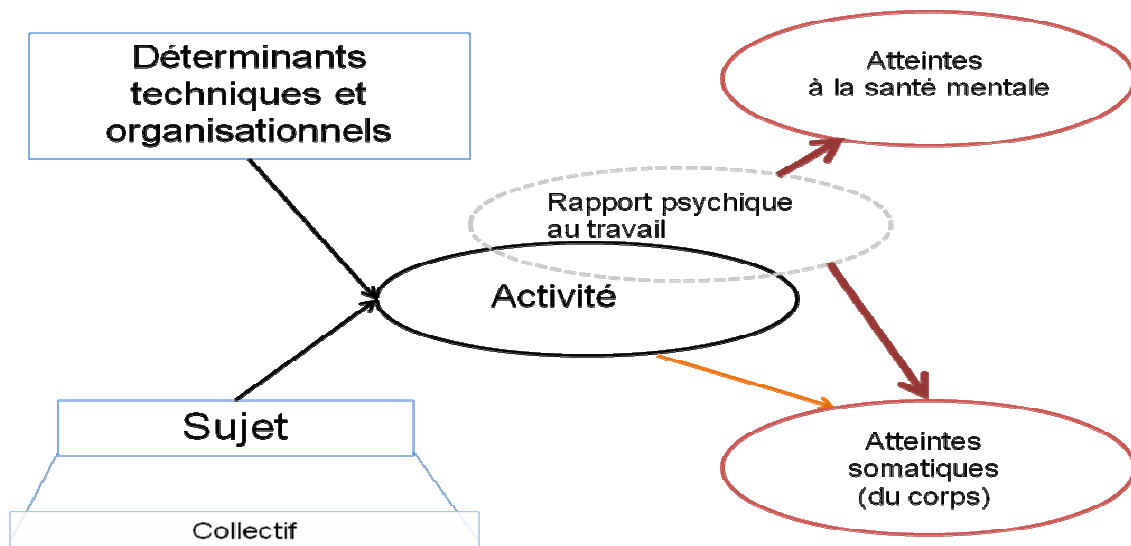
Les TMS, c'est toujours une situation où on a commencé à avoir mal, et pour une raison ou une autre, cette douleur n'a pas été prise en compte, soit par l'intéressé qui n'a pas été en situation de l'exprimer, soit en général par son environnement. C'est-à-dire qu'on a considéré que la douleur n'était pas sérieuse ; on n'a pas entendu que les gens avaient mal. Donc, ceux-ci ont continué à travailler sur une situation où ils ont aggravé leurs lésions, où ils ont abîmé leurs tissus.

Les TMS, c'est toujours une alerte qui n'a pas été entendue. Ce peut être que les gens n'aient pas été en situation de l'exprimer, ou ils l'ont exprimé, mais personne n'a entendu. Si on entend, on ne va pas vers les TMS. Ça se guérit.

Les « facteurs psychosociaux »... le signe d'un changement de regard

L'idée d'associer TMS et RPS, ou TMS et stress, a été mise sur le devant de la scène en France, par une enquête de l'ANACT et l'INSERM publiée en 1996. Elle a mis en évidence qu'il y avait une relation très forte au plan statistique entre le fait que les gens n'aient aucune autonomie dans leur travail, et le fait qu'ils aient des TMS. La relation autonomie dans le travail – TMS est importante. Notre point de vue, actuellement, c'est une relation extrêmement forte entre TMS et RPS, ou TMS et stress.

Cela vaut dans tous les cas, mais notamment dans les cas où l'on ne constate pas de sollicitation biomécanique évidente. Il existe en effet des gens qui connaissent des TMS alors même qu'ils ne font pas beaucoup de gestes. Par exemple, les infirmières. Une grande partie d'entre elles souffrent de TMS du membre supérieur. Or, si l'on regarde de près leur activité, le principal geste pathologique qu'elles font consiste à casser les clystères pour préparer les médicaments. C'est important, mais ça ne provoquerait jamais des TMS en l'absence de stress.



L'approche psychosomatique

Philippe Davezies a expliqué, à propos des risques psychosociaux, qu'une personne, dans son activité, met directement en jeu son corps. Cela peut provoquer directement des atteintes au corps. Or la personne est aussi un sujet, c'est-à-dire un être humain avec des sentiments. Elle connaît donc un certain rapport psychologique au travail. Quand ce rapport se passe mal, cela peut donner lieu à des atteintes à la santé mentale (des dépressions, par exemple), mais aussi des atteintes du corps. Les TMS peuvent ainsi s'expliquer parce qu'on utilise le corps dans des situations de rapport psychologique au travail qui sont problématiques. Comme disait Philippe, cela dépend donc beaucoup du fait qu'il existe ou non un soutien collectif.

Alors, il y a des collègues qui ont permis de comprendre mieux la question du rapport psychologique des gens avec leur travail, notamment parce qu'il y a à Nanterre, une

consultation des pathologies de la main, où les patients sont reçus à la fois par le chirurgie et par la psychologue (Marie Pez ). Et on essaie de comprendre comment les histoires de vie amènent les gens à des situations de TMS. Ce que cette collègue décrit, c'est que la main, le membre supérieur, c'est ce avec quoi on travaille, ce avec quoi on fait du beau travail, on « met sa patte » sur le monde : on fait une œuvre avec ses mains. Donc, quand on a un beau geste professionnel, on en est soi-même l'auteur. Il part de soi. On fabrique donc une belle peinture, une belle tôle, etc. Certains sont dans une situation où ce ne sont plus eux qui sont auteurs de leur geste, mais chez qui le geste est un rouage de la machine. Quand vous alimentez une machine où vous n'avez plus de marge de manœuvre, ce n'est plus vous qui inventez le geste à partir de vos compétences : c'est la machine qui vous utilise comme un rouage. Tout ce que le geste a de sens, de manière d'«  tre pour quelque chose » dans la création d'une pièce, est ainsi vidé de son sens. Le potentiel personnel est sous-utilisé. C'est toute la différence entre un geste et un mouvement. Lorsqu'on fait un geste dont on est l'auteur, on a beaucoup moins de chance d'avoir un TMS que lorsqu'on subit des mouvements qui sont imposés de l'extérieur par le rythme de la machine, etc.  videmment, cela dépend aussi, en plus, des domaines de la créativité personnelle. Chacun peut disposer d'endroits pour l'exprimer, autres que le travail. Ceux qui peuvent ainsi créer en dehors de leur travail, ont plus de chances d'éviter les TMS. Par la suite, et cela ne relève en rien de la sorcellerie, suivant le rapport qu'on a avec son travail, la chimie du corps n'est pas la même, et cela peut fabriquer des atteintes au corps.

Stress, souffrance psychique et insuffisance des marges de manœuvre

Je dis donc exactement la même chose que Philippe : **les TMS ne sont pas simplement une question de « trop »**. Ce n'est pas seulement une question de faire trop de gestes ou d'avoir trop de travail. C'est une question de trop peu d'autonomie par rapport à son propre geste. **C'est une question de trop peu de pouvoir d'agir.**

Ce n'est pas seulement qu'on fait trop de mouvements, c'est qu'on est pour trop peu de choses dans le mouvement qu'on fait. On est trop peu l'auteur du mouvement qu'on fait. Ils nous sont imposés de l'extérieur.

C'est tout à fait la même question que celle de l'autonomie : quand on peut être à l'origine de ce qui se passe, on est beaucoup moins en danger que lorsqu'on subit quelque chose sur lequel on n'a aucune prise.

 videmment, ce n'est pas sans rapport avec le fait que les salariés aient ou non le sentiment de pouvoir faire bien leur travail. Quand vous faites une activité gestuelle extrêmement importante, mais que vous avez le sentiment de fabriquer de la mauvaise qualité, parce que l'organisation vous presse, par exemple, vous avez énormément plus de risques de produire des TMS que si vous avez le sentiment de faire un beau boulot. Si vous faites un beau boulot, c'est très protecteur ! Si vous avez le sentiment de pouvoir être fier de ce que vous avez fait, au contraire, c'est très protecteur de votre santé !

Le pire, c'est quand, quoi que vous fassiez, il n'y a de toutes façons pas de solution : vous vous faites engueuler. C'est alors une situation où les gens sont coincés : quoi qu'ils

fassent, ce n'est jamais ce qu'il fallait faire. Ils essayaient pourtant de se donner pour réussir...

Cela a à voir avec l'état des collectifs. Quand on se trouve dans un collectif où au moins les collègues peuvent valoriser votre travail, même si le chef n'est pas d'accord, ça va mieux que si vous êtes isolés et que personne ne considère votre travail. Un collectif qui fonctionne est protecteur du point de vue des TMS : cela ne veut pas dire qu'il n'y en aura pas ; cela veut dire qu'il y en aura moins. Un collectif inexistant fait que les gens sont isolés et subiront plus de TMS.

Le regard des autres : la spirale de l'exclusion

En même temps, l'affaire se complique parce que les TMS abîment les collectifs. Dans les situations où il n'y a pas beaucoup de TMS, où ils commencent à arriver, les premiers salariés concernés sont regardés bizarrement par leurs collègues, parce qu'au fond, tout le monde sait bien que c'est une histoire de boulot, les TMS. Si donc, un premier collègue est atteint, c'est comme s'il allait contaminer tout le monde : il y a à l'égard des TMS une même posture que vis-à-vis d'une maladie contagieuse.

Les premiers collègues qui ont des TMS alertent tout le monde sur le fait qu'il y a danger. En conséquence, le premier salarié atteint dans un contexte où il existe un collectif, gère cela avec son médecin de famille, en silence, sans du coup soulever la question de la maladie professionnelle et en étant le plus discret possible.

On a ainsi des gens avec les bandages aux poignets dans les usines, qui n'ont dit à personne qu'ils s'étaient fait opérer... La médecine du travail ne le sait pas non plus. Donc, ils serrent les dents ; ils essaient de tenir le coup. Mais revenir d'une opération sans avoir rien dit à personne et partir directement à la cadence maximale, ce n'est pas facile ! Ils sont donc dans une espèce de spirale : comme ils n'ont pas mis en avant le caractère professionnel de la maladie, la seule issue pour s'en sortir, c'est de retomber malade.

C'est ce qu'il se passe quand les collectifs ne sont pas habitués aux TMS. Quand les collectifs y sont habitués, ils peuvent jouer un rôle de solidarité. Le collègue est malade, on va prendre une partie de son boulot : cela protège évidemment. Mais quand la personne est obligée de se faire discrète pour ne pas se faire remarquer avec les TMS, cela contribue à l'abîmer et cela abîme les collectifs, puisque c'est comme s'il avait une maladie honteuse qui allait gagner les autres...

Effet de personnalité ?

Une question est posée : certaines personnalités protègent-elles des TMS ? Les patrons se posent cette question en envisageant de pouvoir recruter des personnes qui seraient par nature vaccinées contre les TMS. C'est quelque chose qui s'est posé notamment au Brésil. Ça s'est arrêté vite, parce que le résultat de l'histoire, c'est que la personnalité qui protégerait des TMS, c'est la *caricature* du militant Cgt borné, c'est-à-dire, le type qui ne

veut rien savoir, qui considère que tout est la faute du patron, que si on n'arrive pas à sortir la production, il s'en fout, etc.

Évidemment, ces recherches se sont arrêtées, parce qu'on ne peut pas imaginer que les patrons recrutent sur la base de ce genre de personnalité. Donc, *a contrario*, l'idée que les personnes subissant des TMS soient des tire-au-flanc, c'est juste faux ! Les gens qui ont des TMS sont des personnes qui s'investissent dans leur travail, pensent que ça vaut la peine d'essayer de faire du bon travail et qui, d'une façon ou d'une autre, sont déçues, parce qu'ils ont l'impression que quoi qu'ils fassent, c'est strictement impossible de faire du travail bien fait.

Les gens qui « s'en foutent » ne sont pas ceux qui ont le plus de risques d'avoir des TMS. Au contraire, ceux qui subissent ces pathologies sont ceux qui continuent à se battre pour essayer de sortir quelque chose et puis qui voient qu'ils n'ont pas le temps, pas les outils, pas ce qu'il faut.

Les plus menacés de ce point de vue, ce sont ces personnes qui culpabilisent, qui par exemple vont se dire : « Mais si Renault plonge, ce sera de ma faute ! » Il y a des gens qui culpabilisent ainsi. « Si l'entreprise coule, c'est parce que je n'aurais pas assez travaillé » ! Évidemment, ceux-là sont extrêmement menacés.

Les gens qui ont des TMS sont des gens qui s'investissent dans leur travail, essaient de faire bien et n'arrivent pas à faire comme ils voudraient. Les gens qui se retirent complètement, en ont moins – mais ça ne veut pas dire qu'ils vont bien par ailleurs, parce que ce type de retrait n'est en général pas bon pour la santé, mais ce ne seront pas des TMS qu'ils subiront.

Les salariés qui se défontent, surtout quand ils culpabilisent et veulent sauver l'entreprise, ils s'usent. On les trouve surtout dans les régions à vieux fond féodal-chrétien (Vendée, Bretagne) : quelques personnes ont le sentiment d'avoir une dette à l'égard de leur patron. Ils s'esquintent à sauver l'entreprise en essayant de faire encore plus vite...

Les TMS, une pathologie du manque de marges de manœuvre

Les TMS ne sont pas une pathologie de trop de travail, mais de manque de marge de manœuvre pour pouvoir faire bien son boulot.

Ça se joue dans le temps réel de la production. La production est organisée comme si tout allait bien, sans jamais d'incident. Or ce n'est jamais ce qui se passe. Vous le savez, ça se passe mal. Du coup, on a mis 3 secondes de plus ; on a coulé ; la pièce est partie, etc. Le salarié passe son temps à se battre avec le fait que ça ne se passe pas comme c'est prévu (il faut plus de 3 heures pour changer l'aile...). Dans certaines situations, il y a ce qu'il faut pour gérer le problème, mais dans d'autres, ce n'est pas le cas. Ce sont les salariés qui doivent alors prendre sur eux pour aller plus vite et sortir la production bien qu'ils n'aient pas les moyens pour le faire.

Sur une chaîne, si on a de la place et quelques secondes de retard, on va couler vers l'aval, on va finir son opération sans accélérer et puis on va essayer de remonter ensuite le cycle pour récupérer sa place. Si par contre, on n'a aucune place (comme dans les abattoirs de poulets), vous n'avez aucune chance de pouvoir vous déplacer vers l'aval, parce qu'il y a le collègue à côté. Cela veut dire que la seule solution pour terminer le temps de cycle, c'est d'accélérer sur place. Pour le même temps de cycle, les gens qui n'ont pas de place vont avoir plus de TMS que les gens qui ont de la place.

La deuxième marge de manœuvre, c'est de pouvoir signaler quand on a des outils qui ne fonctionnent pas bien. Dans certaines situations, les salariés sont embêtés ; ils le disent et on fait ce qu'il faut pour que ça s'arrange. Mais il existe aussi des situations où vous pouvez raconter pendant dix ans que vous travaillez avec un outil inadéquat, vous aurez toujours le même outil ! C'est absolument terrible. Parce que d'une part, si vous avez signalé qu'il n'allait pas bien, c'est par exemple qu'il ne coupe pas et du point de vue biomécanique, vous devez faire plus d'efforts. D'autre part, vous revenez tous les matins, et vous avez toujours le même outil : il n'est jamais changé ; c'est comme si l'entreprise vous crachait à la figure. Les situations où on écoute les salariés signaler tel ou tel type de problème sont moins dangereuses au plan des TMS, que celles où on leur dit : « Il n'y a pas de balai ! Balayez quand même ! »

Quand on n'écoute pas les salariés, on fabrique plus de TMS que lorsqu'on essaie de trouver des solutions. C'est très impressionnant : quand on essaie de trouver des solutions, les salariés vont mieux par le simple fait de se mettre à essayer de trouver les solutions et avant même qu'on les trouve. Le simple fait qu'on les ait écoutés et qu'on essaie de trouver une solution fait qu'ils vont mieux, sans attendre qu'elle soit mise en œuvre.

Enfin, une autre situation où il est absolument besoin de marges de manœuvre, c'est lorsqu'on apprend. Vous êtes bien placés pour savoir qu'apprendre à tenir une cadence, ce n'est pas évident, et que si on vous met directement à la cadence maximale, vous êtes systématiquement en échec. Il faut apprendre d'abord à développer une manière de faire qui permette de tenir le rythme. Or, comme on prend des jeunes et des intérimaires, et qu'on les place directement en situation de cadence maximale, ils sont dans des situations de stress épouvantables, et c'est ainsi qu'on fabrique des TMS en trois semaines sur certains postes !

Si on veut apprendre à de nouveaux salariés, il faut qu'ils puissent avoir le temps de construire leur propre geste. Dans certaines entreprises, on trouve des chaînes-écoles, où la vitesse augmente progressivement, c'est plus simple. Ou alors, à défaut, on va au moins mettre le salarié en doublon avec quelqu'un pour qu'il puisse faire une pièce sur deux. Cela lui permet d'apprendre à développer son geste.

C'est très important que chacun puisse découvrir son propre geste, car il y a des grands, il y a des petits, des droitiers, des gauchers, certains ont mal à l'épaule, etc. La bonne manière de faire pour chacun va être différente. Une situation où ça se passe bien, est une

situation où la personne a inventé un geste qui lui permet de faire le travail dans les règles, mais qui soit aussi sa manière à lui de faire les gestes.

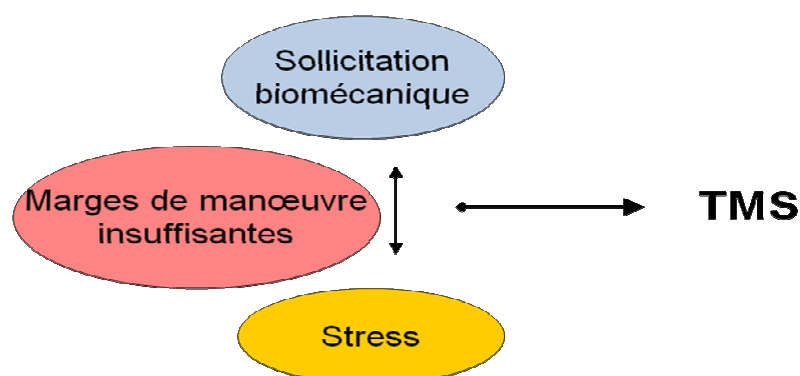
C'est exactement le contraire des fiches d'opération-standard : l'idée qu'il y aurait le bon geste qui serait le même pour tout le monde, c'est oublier tout cela ! On ne peut pas imaginer qu'Yves et Hélène, qui sont sur le même poste, vont faire les choses de la même façon. Il y a forcément des manières différentes de faire, même s'ils font tous deux des choses bien. Ils n'ont pas les mêmes ressources.

Un apprentissage qui se passe bien est un apprentissage où l'on donne le temps à l'apprenant d'essayer différentes manières de faire et de trouver celle qui permette de respecter les règles du métier et lui corresponde. Il essaie une palette de possibilités, puis il invente son propre geste.

Il existe un film qui le montre bien. Cela se passe dans une usine de fabrication de brioches. A la sortie du four, il y a quelqu'un qui met les brioches en sachets. Il y a trois séquences. La première montre une jeune intérimaire qui est absolument noyée : il y a des brioches qui giclent dans tous les sens ; elle rame, c'est terrible ; on sent les TMS pas loin. Et elle doit pleurer le soir en rentrant chez elle. La deuxième séquence montre une dame qui a quelques mois d'ancienneté. Elle a développé un geste où elle prend les brioches trois par trois. Elle prend les brioches assez vite, mais elle n'est pas noyée : elle maîtrise la situation ; elle prend les brioches trois par trois, ça commence à aller. Et puis la dernière séquence, c'est un grand noir gigantesque qui donne l'impression de ne rien faire : il a développé un geste où il prend les brioches dix par dix ; il fait donc beaucoup moins de gestes, et ça se passe beaucoup mieux. On sent bien que ce qui fait qu'il est productif n'est pas le fait d'aller vite, mais d'avoir développé un geste professionnel pertinent : il a le bon geste, qui est à la fois très efficace pour l'entreprise et qui ne lui fait pas de mal, tandis que la pauvre intérimaire qui rame au début se fait énormément de mal, mais en plus n'est pas efficace !

L'enjeu de l'apprentissage est donc que les gens puissent développer un geste professionnel qui soit pertinent et efficace, et pas un geste où on augmente le potentiomètre comme on tourne la vitesse de la chaîne pour ramer encore plus vite...

L'équation des TMS



On voit que l'équation des TMS, c'est donc à la fois une sollicitation biomécanique, du stress (des gens tendus, pour des raisons qui ont sans doute à voir avec l'organisation du travail, avec le sentiment de ne pas pouvoir faire bien son travail), et lorsque les marges de manœuvre sont insuffisantes. Un petit fond de caractéristiques personnelles va accélérer les choses. C'est ainsi qu'on fabrique les TMS.

On me posait la question ce matin. Bien sûr qu'il y a des caractéristiques personnelles qui vont accélérer les choses. Si vous mettez tous les salariés dans la même situation, il y en a qui vont tomber en premier, c'est vrai de n'importe quelle pathologie. Ceux qui vont tomber en premier, ce seront ceux qui ont des faiblesses sur tel ou tel aspect. Par exemple, s'il y a des diabétiques dans le lot, ils auront probablement des TMS plus tôt que les autres. Mais si vous insistez, tout le monde va en avoir !

Un participant

L'opération consiste en quoi ? Et qu'est-ce qui se passe quand on retourne au boulot après l'opération ?

L'opération consiste à libérer de l'espace dans la gaine en incisant le ligament. Par ailleurs, le premier prédicteur des TMS, c'est d'en avoir déjà eu, c'est-à-dire qu'avoir eu un TMS est la première prédisposition aux TMS ! Si vous mettez donc quelqu'un qui a déjà eu des TMS sur un poste qui en appelle, il y a de très fortes chances pour qu'il y ait rechute.

Un participant

Dans le cas des genoux, est-ce que tout ce qui a été développé est valable ? La dimension psychologique entre-elle aussi en compte pour un carreleur qui a des problèmes de genou ? On a l'impression que c'est purement mécanique.

Je ne suis pas un grand spécialiste. Ce qui se passe pour le genou, c'est qu'il y a des bourses qui permettent de lubrifier les articulations, qui vont gonfler. Le TMS du genou est une augmentation de la bourse de lubrification.

Philippe Davezies

Il y a des phénomènes qui sont purement mécaniques. Si on applique de façon répétée une pression à un endroit de l'organisme, celui-ci va fabriquer une bourse là où il n'y en avait pas, c'est-à-dire quelque chose pour « tamponner ». Si on continue à taper dessus comme une bête, ça grossit. Le problème des carreleurs, c'est que l'organisme fait une espèce de petit matelas liquide ; ils sont ensuite sur un sol irrégulier, et cela peut pénétrer et infecter le genou. Là, la dimension mécanique est très forte. C'est une situation « non physiologique ». Ouvrir et fermer la main fait partie des choses normales, mais appuyer en continu sur le genou, non. On disait par le passé que cette maladie était celle des carreleurs et des bonnes sœurs, qui ne sont pas des populations cibles du stress.

Un participant

Et pour les épaules ?

L'organisation joue si, par exemple, le carreleur dispose de pauses de temps de temps. Ce n'est pas pareil que s'il n'en a pas. S'il a le droit de bouger quand il a mal, ce n'est pas pareil que s'il est coincé... Mais, évidemment, la dimension physiologique joue. Sur les épaules, les aspects psychologiques ont une importance énorme. Tout d'abord, les gestes les plus risqués pour l'épaule, c'est le bras en l'air et pousser d'arrière en avant. Les postes de travail qui obligent à cela sont des postes où l'on a de fortes chances de trouver des TMS, surtout si les efforts sont de plus en plus importants. Mais la tension joue sur ces postes de façon très importante, car si les gens sont tendus, ça coince. Mais, je le redis, les pathologies de l'épaule, ça esquinte la vie des gens ! Quelqu'un de 48 ans qui se fait opérer de l'épaule a des chances significatives de ne pas pouvoir retravailler. C'est d'un autre ordre de gravité que celui que j'ai décrit pour la main.

Yves Bongiorno

Pour rebondir sur l'histoire du geste professionnel, il faut voir aussi que parfois, les améliorations ergonomiques de postes aboutissent à une augmentation des cadences... Donc, cela dégrade encore plus la santé !

Un participant

A Renault, on a les FOS : les fiches d'opérations standards. Ils t'empêchent d'avoir des gestes qui te permettraient de gagner du temps, sous prétexte de protéger des TMS. Mais en même temps, si tu as dix salariés qui passent sur le poste, les dix ne travailleront jamais de la même façon.

Karine Chassaing

J'ai travaillé sur la conception des fiches d'opérations standards, et j'ai pu aussi travailler avec les CU, les chefs d'unité, qui avaient la charge de la rédaction de ces opérations standard, et c'était difficile pour eux, parce que leur standard de formation leur disait : vous n'avez qu'un seul mode opératoire ; vous n'avez pas le droit de mettre des coupes, vous êtes obligés de le prescrire à notre façon. Alors, il y a la théorie, c'est ce qu'on leur a dit (« il faut à tout prix avoir un seul mode opératoire, vous allez observer comment tous vos gars travaillent et vous prenez la meilleure façon de faire »), sauf que les chefs d'équipe étaient bien embarrassés. Déjà, ils doivent analyser les façons de faire de chacun des salariés, et les chefs d'équipe doivent se réunir pour trouver le mode opératoire à prescrire ! D'une part, ils ne savaient pas jusqu'à quel degré de précision ils devaient aller pour cette façon de faire, et de plus, au bout d'un moment, le chef d'équipe aboutissait à dire qu'il ne prescrivait pas le mode opératoire le plus rapide, parce qu'il se disait que s'il avait un gars qui travaillait beaucoup plus vite que les dix autres, il devrait persuader les autres de modifier leur façon de faire, ce qui fait qu'au fur et à mesure, les FOS étaient prescrites de façon de plus en plus large ! Et ce qui a pu être observé aussi, c'est que les FOS

n'étaient du coup pas appliquées... les salariés n'appliquaient les FOS qu'en cas d'audit, après quoi, ils revenaient à leur façon de faire. La diversité continuait, même après l'introduction de ces FOS. C'était au début de l'introduction des FOS, en 2005.

Un participant

Depuis, on a mis en place les groupes « kaizen ». On y implique systématiquement les salariés du secteur qui vont être amenés à travailler. On se retrouve avec un pool de salariés et un technicien spécialiste, et chaque salarié vient avec ses recettes, et quelque part, il y a un rôle pervers de l'émulation des salariés : c'est pas tous les jours qu'un salarié est mis en valeur dans sa capacité à faire des propositions, et ce qu'il y a de pervers dans les groupes kaizen, c'est qu'il y a le technicien qui commence à faire une observation : on met l'ensemble du groupes de salarié en situation, et on le met au défi de faire des propositions sur son savoir-faire sur comment on peut gagner quelques iotas ou quelques centièmes de seconde... Et on voit quelques salariés qui, après hésitation, font des propositions pour gagner un centième ou deux, ou trois, et c'est terrible parce que le résultat final est une dégradation considérable des conditions de travail. Cela est une involution par rapport au travail à la chaîne : pendant très longtemps, on bannissait le chronomètre ; quand un opérateur répète pendant trois heures le même geste, la fatigue s'accumule et on ne travaille pas de la même façon, au même rythme et avec la même efficacité les dix premières minutes ou au terme de la première, de la deuxième ou de la troisième heure. Toute cette série de paramètres étaient encore pris en compte dans les années 80, et puis pour virer les temps du chronomètre, on prenant le meilleur et le moins bon, et puis on faisait une moyenne, mais on pondérait par ailleurs le résultat avec les éléments de fatigue accumulée, etc. Avec les FOS, on est revenu au chronomètre, et en plus en sollicitant l'intelligence des gens qui connaissent le travail pour faire des propositions et être des acteurs de la dégradation de leurs conditions de travail !

Sauf que le coefficient qui a été mis sur les FOS n'a rien de scientifique. C'était le résultat d'une cuisine sociale négociée, qui prenait en compte les temps physiologiques pour aller pisser, ou le fait qu'on savait que dans tel atelier, il y avait plus de réactivité syndicale, etc. Cette cuisine est effectivement très mise à mal aujourd'hui.

Un participant

On va de plus en plus loin par ailleurs, parce qu'aujourd'hui le kaizen est dépassé. On a le kaizen de jour et le kaizen de l'heure. Avant, c'était CIODA. Après on est passé au picking. Aujourd'hui, c'est l'IFA qui apparaît...

Un participant

Juste un dernier truc. J'ai vu apparaître l'arthrose sur le Powerpoint. On peut considérer cela comme des TMS ?

L'arthrose, c'est une atteinte des cartilages des articulations. Beaucoup des mécanismes de l'arthrose ont à voir avec ce qu'on décrit. Mais il y a des formes d'arthrose qui ne sont pas dues à cela : elles sont dues au vieillissement, même s'il existe des arthroses précoces. Le vieillissement combine les aspects « dégradation biologique », qu'on connaît tous, et pour certains d'entre nous, le fait d'avoir été exposés plus que d'autres à des situations brutales. Avec le vieillissement, il y a plus de risques que certains TMS apparaissent, en raison du vieillissement des tissus, mais également en raison de l'accumulation d'une expérience d'organisation du travail brutale.

Philippe Davezies

Concernant la question posée sur l'arthrose, la réponse est que tout dépend de ce qu'on range derrière les TMS. François parle des TMS du membre supérieur : ce sont les tendons et les structures nerveuses qui souffrent. Ce ne sont pas des phénomènes d'arthrose. En revanche, l'arthrose se retrouve de manière majeure au niveau de la colonne vertébrale. Les questions posées à ce niveau-là sont très présentes. Les douleurs strictement d'ordre arthrosique de la colonne ne sont pas prise en maladies professionnelles. A ce niveau-là, les maladies reconnues comme professionnelles sont les sciatiques, mais il faut avoir déglingué son disque intervertébral. Les arthroses sont des phénomènes d'usure qu'on va avoir sur la colonne vertébrale en situation dure. Quant à l'épaule, il y a des phénomènes extrêmement complexes d'inflammation de l'épaule.

3. De la pathologie individuelle à la pathologie organisationnelle

Le syndrome TMS

Lorsqu'on arrive dans un atelier où il existe des TMS, on trouve la configuration suivante. Souvent, les opérateurs ont des TMS, et souvent, ils se disent qu'il n'est pas possible de faire autrement. Ils n'imaginent pas de situations de travail moins dures.

On trouve aussi un encadrement intermédiaire coincé, utilisé comme courroie de transmission pour faire passer les ordres de la Direction, mais qui n'a absolument pas le pouvoir d'alerter sur les problèmes. Je suis allé étudier la semaine d'un contremaître chez Ford, dans une entreprise de boîtes de vitesse à Bordeaux. Quand il allait à la réunion du lundi matin et qu'il disait : « Il faudrait penser à moderniser telle machine avec laquelle on a été embêté », le chef de service répondait. « Pas de polémique. » Le contremaître avait passé la semaine à courir, mais quand il signalait le problème, on lui répondait : « Pas de polémique. »

Parfois, les contremaîtres sont un peu brutaux. Et on se dit que ça contribue aux TMS. Je pense qu'il vaut mieux dire que ça fait partie des TMS. Il y a une espèce de groupe de symptômes, cela s'appelle un syndrome, et dans ce syndrome, il y a le fait que les contremaîtres ne vont pas bien.

Souvent, également, vous avez une direction de site qui est complètement coincée. Elle reçoit ses ordres de la Direction et n'a aucune marge de manœuvre pour prendre des décisions locales. Dans l'usine de boîtes de vitesse, à Bordeaux, l'organisation du travail est conçue en Angleterre ; les machines sont construites en Allemagne et le directeur du site est la personne qui va en prison s'il y a un accident mortel. Il n'a aucune marge de manœuvre : tout se décide ailleurs !

De plus, très souvent, les Directions vivent dans un monde artificiel où tout ce qui se passe de vrai sur le terrain ne leur remonte pas. Ce qui remonte, ce sont des informations sur la performance : est-ce qu'on a produit le nombre de boîtes, le nombre de véhicules ? Cela remonte toujours. Les systèmes d'information sont programmés pour remonter les informations sur la performance... Mais ce qu'il a fallu faire pour la performance, comment les contremaîtres ont couru dans tous les sens, les intérimaires qu'il a fallu aller chercher, les pièces qu'on a retriées, etc., cela ne remonte jamais. Donc, les Directions conduisent leurs sites avec un journal sur le pare-brise et seulement les indicateurs du tableau de bord...

Parfois, quand elles viennent dans les ateliers, tout a été rangé, et on a fait en sorte que cela ressemble vraiment à ce qu'elles attendent. Elles sont comme la belle-mère de Blanche-Neige qui se regarde dans un miroir et qui dit : « Dis-moi que je suis la plus belle. » Je ne vais pas vous décrire ce qui se passe dans un certain nombre d'entreprises, mais c'est impressionnant à quel point les directions générales ont une vision complètement fautive de ce qui se passe sur le terrain. Elles imaginent qu'elles savent, parce qu'elles ont des tas d'informations qui remontent, mais ces informations ne sont jamais sur ce qu'il a fallu faire pour y arriver, mais sur le fait qu'on y est arrivé – ou pas.

Philippe Davezies

Un moyen d'empêcher que ça remonte (c'est quelque chose que l'on voit chez Renault Trucks chez nous à Lyon), c'est le technicien qui dit : « il y a un problème sur le machin », et tac, c'est lui qui s'y colle ! « Coco, tu nous fais un rapport et tu nous construis des solutions ! » C'est super démocratique, bien sûr ! Tu fais les trucs dans les formes et tu fais un rapport, tu t'en charges ! C'est celui qui dit qui y est, quoi !

L'autre jour, je reçois un médecin du travail complètement effondré. Il vient me voir à la sortie d'une petite entreprise. Le chef d'entreprise, derrière son bureau, avait une pancarte, disant : « Si vous m'amenez un problème sans m'amener de solution, c'est que vous faites partie du problème ! » Or, ce ne sont pas les mêmes compétences de pouvoir signaler qu'il y a un problème et de le résoudre. Vous êtes compétent pour dire qu'il y a une fissure dans votre maison, mais ce n'est pas pour autant que vous saurez dire comment il faut réparer. Ce ne sont pas les mêmes compétences de signaler un problème ou de le résoudre, mais à partir du moment où on dit que ce sont les mêmes, on fabrique du terrorisme.

Ce que tous les gens, les opérateurs, la maîtrise, l'encadrement, dans une telle situation ont en commun, c'est qu'ils sont tous persuadés que par rapport aux TMS, on ne peut rien faire. Ce qui est le propre des TMS, c'est que tout le monde est persuadé qu'on n'y peut

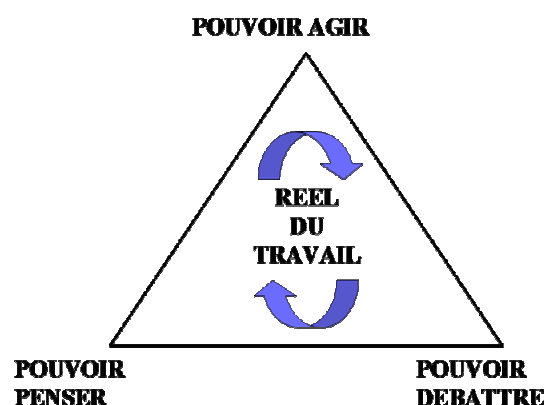
rien. Par conséquent domine un sentiment général d'impuissance, qui parfois touche aussi les organisations syndicales, dans la mesure où souvent les syndicalistes sont persuadés que les TMS sont une maladie de l'exploitation (ce qui n'est pas faux), mais ce n'est pas parce qu'on a de l'exploitation qu'on a des TMS.

On a tous appris à l'école qu'il fallait d'abord réfléchir, ensuite qu'on discutait et ensuite qu'on agissait. Sauf que dans la réalité, ça ne se passe pas comme ça. Quand on est dans une situation où quoi qu'on fasse, on est persuadé qu'il n'est pas possible d'agir, que ça n'aura aucun impact, c'est tellement insupportable que le mieux pour tenir le coup est de se dire qu'il n'y a pas de problème. Quand les gens sont impuissants, complètement coincés dans une situation, ils vont se convaincre qu'il n'y a pas de problème. Les gens qui sont dans une situation extrêmement dangereuse vont se convaincre que ce n'est pas si dangereux que ça...

Quand on ne peut pas agir, on a du mal à réfléchir. C'est très important de se dire cela. Quand on a le sentiment qu'on ne peut rien, on a du mal à réfléchir. C'est vrai pour tout le monde : pour les syndicalistes, la Direction ou les salariés. Si vous arrivez dans une situation où il ya des TMS et que vous faites un super diagnostic en montrant à quel point la situation est épouvantable, si vous êtes avec des interlocuteurs qui sont tous persuadés qu'on ne peut rien faire, alors votre diagnostic est insupportable à entendre et ils ne pourront pas y réfléchir. Donc, pour pouvoir remettre en route la possibilité de réfléchir, il faut remettre en route la possibilité de pouvoir agir et discuter. Ce n'est pas : « D'abord on réfléchit, puis on discute et on agit » ; c'est : « Il faut que les gens puissent agir et discuter pour pouvoir réfléchir. »

En matière de TMS, si on fait des grandes démonstrations avec des chiffres, tout le monde est coincé dans l'idée que de toute façon, on n'y peut rien. Il faut donc essayer de comprendre ce qui se passe, et essayer de trouver des solutions avec les salariés : des choses qui ne vont pas changer la vie complètement, mais qui permettent de sortir du cercle magique. Si les salariés inventent un truc et que ça marche, cela permet de sortir de l'idée qu'on ne peut rien faire, et on peut alors commencer à réfléchir.

Blocage d'une dynamique



Si vous mettez le paquet uniquement sur le fait de faire réfléchir les gens, ils vont faire le dos rond ou devenir violent.

Le lien avec l'économique

Clairement, ces histoires de TMS ont beaucoup à voir avec le regard de l'entreprise sur ce qu'est la productivité. Ce à quoi on est tous confrontés, c'est que les organisations veulent atteindre un degré de flexibilité énorme pour offrir aux clients de la variété et de la diversité. Mais ceci se fait avec une organisation ultra rigide, très taylorienne.

La souplesse entre une organisation rigide et des produits qui doivent être flexibles, c'est les articulations des travailleurs : c'est le travailleur qui va fabriquer la souplesse entre une organisation rigide et le produit flexible.

Ce à quoi on est confronté aussi, c'est une prescription qui croit qu'elle sait, qui est entièrement descendante, et des gens qui bricolent localement pour s'en sortir, sans que ce soit reconnu ni qu'on leur donne les moyens de faire face.

4. Les conditions d'une prévention des TMS

Une fois cela dit, je vais prendre quelques précautions sur la question de la prévention des TMS, parce que je pense que dans certains de vos sites, par exemple les garages, le fait d'agir pour prévenir les TMS, c'est tout à fait à l'ordre du jour de ce qu'on est en train de faire.

Je ne suis pas persuadé que, surtout dans certaines usines, la question d'intervenir pour prévenir les TMS soit immédiatement celle à partir de laquelle on peut joindre tout le monde.

Introduire des marges de manœuvre

Vous avez compris : prévenir les TMS, c'est introduire des marges de manœuvre, à la fois pour la production, pour que les gens puissent signaler les problèmes et obtenir des modifications, et participer à la conception ou aux modifications des postes de travail, etc. dans des conditions où il y a des garanties.

Hypothèses

Pour prévenir les TMS, il faut que les gens soient moins coincés. Tout le monde : salariés et encadrement de proximité.

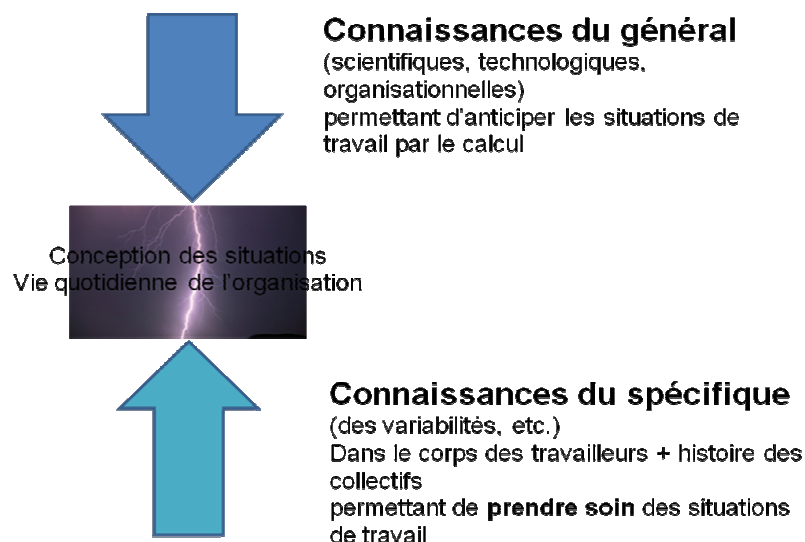
Si vous mettez un expert en TMS, ça ne fera rien du tout : les seules actions de prévention de TMS qui fonctionnent sont celles où les salariés sont pour quelque chose dans la résolution de leurs problèmes. Ce n'est pas seulement parce qu'ils sont compétents, c'est que pouvoir être pour quelque chose dans ce qui se passe, c'est cela la santé.

Par ailleurs, si on leur permet d'être pour quelque chose dans la conception du poste, cela contribue à leur apprentissage et à leur donner le temps de développer leurs propres gestes et, en général, ça fait évoluer les relations sociales.

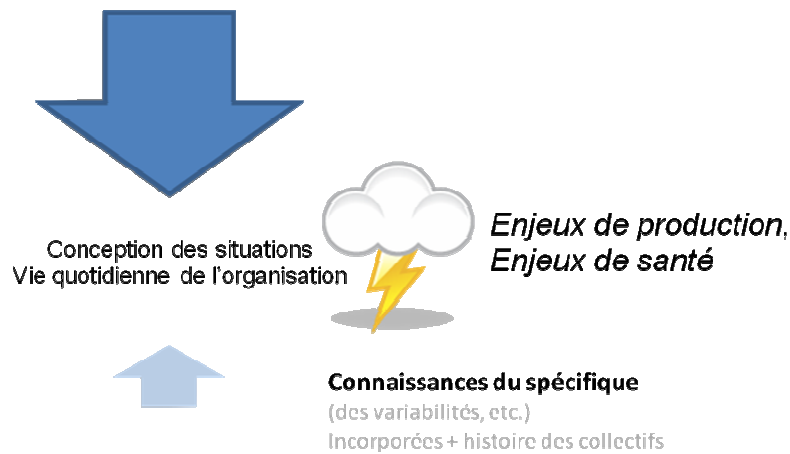
On est, avec les TMS, dans une bataille très générale. On vous en a parlé à plusieurs reprises, mais je le reprends car on a évoqué le kaizen. Dans n'importe quelle situation de travail, pour que « ça tienne », il faut combiner deux types de connaissances :

- d'une part, les connaissances des ingénieurs, des bureaux des méthodes, qui sont des connaissances du général, d'usinage, etc. Donc, des connaissances de calcul qui permettent de calculer les machines, les temps, donc d'anticiper avant que ce ne soit là. On a absolument besoin de cela. Il y a parmi vous des techniciens aussi ;
- et puis, s'il n'y avait que cela, rien ne marcherait, car localement, il se passe des choses : des pannes, des incidents, etc., à quoi les opérateurs vont faire face, avec leurs corps. Donc, l'autre aspect, c'est que pour qu'une organisation tourne, il faut que les travailleurs y mettent du leur, avec leurs histoires, leurs expériences, avec les collectifs qui se sont développés, leur professionnalisme, etc. Donc, ils vont amener des choses qui permettent que cela tourne. Cela se joue en conception comme en développement.

Le problème est que dans toutes les situations que vous décrivez, il y a quelque chose qui ne va vraiment pas entre ces deux types de connaissance. Ce que vous décrivez, c'est un déséquilibre complet entre ces deux types de connaissances, soit une situation comme celle-ci :



Il y a un déferlement des connaissances descendantes, qui proviennent des experts du lean, du kaizen, des bureaux d'ingénierie, etc. qui vient totalement écraser les possibilités pour les connaissances des travailleurs de s'exprimer. Il y a un déséquilibre complet entre les deux. Cela donne le schéma suivant :



Cela produit des problèmes de santé, mais aussi de production : du bazar, des incidents, etc.

Le Toyota Production System initial

Ce qui est étrange, c'est que pour gérer ces situations, on met en place du Kaizen ou des choses similaires (Lean, Hoshin...). Tout cela vient du Toyota Production System (TPS).

Le TPS, dans sa version originale des années 1970 au Japon, est une sorte de compromis extrêmement astucieux mais très compliqué, entre ces deux types de connaissances. Toyota a compris qu'on ne peut pas simplement faire tourner l'usine à partir des seules connaissances des ingénieurs. L'entreprise a donc construit un compromis très sophistiqué entre les connaissances descendantes de la production et des bureaux d'étude, et les connaissances des travailleurs – ce qu'ils appellent le « Gemba », c'est-à-dire le terrain.

C'est un équilibre qui se voulait raisonnable entre les deux, très ancré dans la culture japonaise et où la Direction s'engageait sur l'emploi à vie des gens. Un des éléments du compromis, c'est que les gens avaient l'emploi à vie. En échange de quoi, il leur semblait normal de contribuer en alimentant le processus par des connaissances.

On peut discuter de savoir si c'est bien ou mal, mais ça n'a pas vraiment de sens d'en discuter sans se placer dans la position des Japonais qui avaient pris ces engagements-là.

Ce qui s'est passé depuis, c'est que ce système a été découpé en morceaux par les universités américaines et européennes, et l'on s'est mis à « vendre » des bribes de Toyota : un coup de Lean, un coup de Kaizen, un coup de 5S, etc. Mais les bouts ne ressemblent pas du tout à l'original, puisqu'il manque cette notion d'équilibre. Les bouts sont une énorme pression descendante de l'organisation de l'entreprise, à l'intérieur de laquelle on demande de canaliser l'expression des salariés : ce n'est donc pas un équilibre entre les connaissances des salariés et les connaissances de la Direction, mais plutôt le fait de contraindre les

salariés à l'intérieur d'objectifs définis par la Direction. On vous rassemble pour vous demander de gagner de la place, par exemple, pas pour vous demander ce qui ne va pas...

Donc, l'objectif est déjà prédéfini. Et on met individuellement les salariés en compétition entre eux pour atteindre ces objectifs-là. Il n'y a aucune confrontation : tout ce qui peut être contradictoire est éliminé ; il n'y a aucune notion de compromis ; on va dans le sens de l'amélioration continue (c'est sensé être toujours mieux ; la question que ça puisse être moins bien n'est pas discutée).

Les déclinaisons du Toyota Production System



- Un découpage en techniques séparées
- Implantées sur fond de taylorisme et « d'organisations gloutonnes »
- L'injonction de participer individuellement
- L'absence de confrontation et de compromis
- L'absence d'engagement à long terme

En échange de cette extraction de connaissances de salariés, il n'y a aucune garantie, sur leur emploi, leur développement de carrière, leur amélioration de la situation, etc. Et on vous dit que c'est le « Toyota Production System ». Ça ne va pas.

Je ne dis pas que le TPS, c'est bien ou ce n'est pas bien. Je n'en sais rien parce qu'on n'est pas dans la configuration japonaise où les salariés et leurs syndicats ont négocié un certain nombre de choses. Mais lorsqu'on dit que l'application en France est le TPS, je sais que ce n'est pas vrai. L'idée de garanties mutuelles et d'accords garantissant les conditions d'exercice n'y est pas présente ! Cela, c'est au contraire une usine à fabriquer des TMS.

Or, nous avons absolument besoin des deux types de connaissance. Imaginez dans les centrales nucléaires. On essaie de concevoir les installations pour éviter les accidents nucléaires. Les accidents ne sont jamais arrivés. Les seuls qui les connaissent, ce sont les physiciens qui ont imaginé que ces accidents puissent arriver. On ne peut pas demander à l'expérience des travailleurs de faire ce qu'il faut pour éviter ces accidents : ce sont des accidents purement théoriques que seuls les physiciens connaissent. Heureusement qu'ils sont là pour dire que s'il se passe quelque chose, ça va exploser. On a donc absolument besoin d'eux. Si on dit que les travailleurs doivent tout faire seuls avec leur imagination, on perd des professionnels dont la compétence est utile pour éviter des situations. Et puis, si on ne met que ces experts, et pas les travailleurs, on ne peut pas s'en sortir non plus.

L'enjeu est de savoir comment on négocie les conditions pour que ça tienne ensemble. En l'absence de négociation, on aboutit à une machine à fabriquer des TMS ! Parce que les travailleurs sont complètement coincés dans une situation à laquelle on les a fait participer, mais les solutions qu'ils trouvent ne peuvent qu'aggraver leurs conditions de travail et ils n'ont plus guère de marges de manœuvre pour pouvoir s'opposer puisque ce sont eux-mêmes et leurs collègues qui les ont proposées.

Les conditions d'une conduite de projet de prévention :

- importance d'une même vision des TMS, y compris avec les salariés.

Si vous êtes amenés à travailler sur des projets spécifiques de prévention des TMS, ce peut être dans plusieurs cadres : à l'occasion d'un projet spécifique sur les TMS, ou à l'occasion d'un projet d'un nouveau garage, je vous livre quelques points de repères, importants à prendre en compte ;

- comprendre dans le détail comment le salarié est coincé dans un temps et dans un espace rigides alors qu'il doit faire face à des situations variables.

Si l'on veut faire passer un projet de prévention des TMS, il faut se mettre d'accord avec les salariés pour partager le fait qu'avec les TMS, on a le sentiment d'être coincé.

Si les salariés ont le sentiment que les TMS sont simplement les mouvements qu'ils font, ils ne vont pas être dans la même situation que s'ils sont d'accord avec vous. Il faudra donc rappeler cette idée que les TMS proviennent du fait qu'ils sont coincés ;

- identifier et traiter les injonctions paradoxales, les conflits de logiques (quantité, qualité...).

Puis, il faudra se demander concrètement ce qui fait que les salariés sont coincés. Concrètement, dans des situations particulières, qu'est-ce qui fait que certains sont coincés. Vous avez trois ateliers où il y a des TMS, ce ne sont pas forcément les mêmes mécanismes qui font que les salariés ne s'en sortent pas.

Comprendre, donc, comment les salariés sont coincés, est très important.

Le tissage du diagnostic et des solutions

Il faut tenter des choses avec les salariés, plutôt que d'essayer de tout comprendre et de fabriquer une position experte. Il faut se dire : « Et si on faisait ça ? » Par exemple, faire des prototypes ou des maquettes sur les postes pour que les salariés puissent sentir dans leurs corps si ça va mieux.

C'est ce que j'appelle **éprouver des solutions**, c'est-à-dire qu'on fait un bricolo pour éprouver le poste, et les salariés se rendent compte en le faisant, dans leurs corps, que ça va mieux. Ce n'est pas du tout la même chose que si un expert du bureau des méthodes invente une solution...

Les seules solutions qui valent, ce sont les solutions où les salariés ont le sentiment d'y être pour quelque chose.

Les domaines d'action

On peut avancer en jouant sur plein de choses, en jouant sur les machines, sur l'aménagement de l'espace de travail (notamment le fait d'avoir de la place). Contrairement à ce que dit Monsieur Kaizen, le fait d'avoir tout à portée de main n'est pas du tout bon, parce que ça fabrique des situations complètement statiques où tout est tendu. Donc, le fait d'avoir de la place pour travailler est nécessaire pour éviter les TMS. L'idée d'avoir tout à portée de main est épouvantable parce que les gens sont hyper contractés.

Et puis, la majorité de ce qu'on peut gagner sur les TMS (mais je ne dis pas que c'est facile) se joue sur l'organisation. Dans beaucoup d'entreprises où l'on est intervenu, le problème est le bazar avec lequel les entreprises gèrent les variations d'activité. A certains moments, elle est en manque ; à d'autres, c'est « la bourre » et il faut accélérer : évidemment, c'est quand on accélère qu'on se fait mal. Tout ce qu'on peut faire pour lisser les variations d'activité, anticiper au mieux, faire en sorte que la production soit mieux informée à l'avance, que tout à coup, on n'ait pas des coups de bourre, ça va dans le sens de la prévention.

Tout ce qui peut faire qu'un problème soit traité rapidement va dans le sens de la prévention. Ainsi, dans une expérience de chaîne à vingt personnes, on a mis une personne en plus. On l'appelle le facilitateur. Il a plusieurs rôles : accueillir les nouveaux, les former ; soutenir un collègue débordé, ce qui fait que personne n'est jamais en situation de débordement. Et puis il est la personne qui fait l'interface dès qu'une chose ne va pas.

Quand on a proposé ça, ils ont été surpris au départ. La personne qui a occupé le poste en premier était appelé « Momo ». Et puis ils se sont rendus compte que lorsque la personne était en vacances, ils perdaient 20 % de la production ! Donc, maintenant, ce n'est plus « Momo » : c'est devenu un métier, facilitateur. Et quand « Momo » n'est pas là, il faut le remplacer. En fait, sa présence permet d'éviter tous les moments où la chaîne s'arrête, les débordements, etc. On lisse les choses parce qu'il y a quelqu'un qui vole au secours...

Philippe Davezies

Je voudrais insister parce que c'est un des points majeurs. Et cela permet de reprendre la discussion sur les statistiques. Derrière l'usage des statistiques, il y a l'idée que pour faire quelque chose, il faut démontrer que c'est énorme. Si on n'a pas de grosses statistiques, l'idée générale est qu'on a raté, n'est-ce pas ? Or, quand c'est énorme, on ne sait pas faire ! C'est quand même un problème ! Ce que dit François sur les TMS est une règle générale, pour tous

les problèmes qu'on nomme Risques psychosociaux : c'est de dire que s'il faut attendre d'avoir plus de 50 % de TMS pour agir, on est planté... Il faut traiter les problèmes en petit.

Les solutions qui ont l'air de pas grand-chose peuvent être énormes aussi !

Un participant

A condition qu'elles ne soient pas dévoyées derrière, parce que chez nous, avec l'opérateur senior, au départ l'idée peut correspondre : il doit épauler, avoir une connaissance plus générale... Et d'un autre côté, on lui a chargé la mule parce que le CU ne peut plus faire !

Philippe Davezies

Ce qu'il dit est important : il faut traiter les problèmes en petit, mais il ne faut jamais lâcher non plus ! Les gros machins, on ne sait pas faire. Il faudrait mener la bataille en permanence sur les problèmes quotidiens...

Je peux vous donner l'exemple d'une usine de surgelés. Ils ont, après beaucoup de travail en commun, décidé d'arrêter les chaînes vingt minutes par semaine pour que les travailleurs puissent signaler les problèmes rencontrés dans la semaine. Ce peut être intéressant. Ils espéraient ne pas perdre trop d'argent en arrêtant les chaînes 20 minutes. Ils espéraient économiser les accidents évités grâce aux travailleurs qui, lorsqu'ils repèrent des dérèglements, les signalent à la réunion du lundi (les choses ont été bien faites : ils ont formé les salariés, rédigé une charte pour garantir la libre expression des salariés, formé les délégués, etc.). Finalement, l'expérience a fait gagner en productivité plus que ce qui était espéré, tout en diminuant les accidents.

L'extrême vulnérabilité des « solutions »

Mais il ne suffit d'un rien pour que tout s'effondre. Si un salarié signale un problème un matin et que le chef lui répond : « Un bon professionnel n'a pas de problème », ça s'effondre !

Évidemment, une piste possible est la polyvalence, mais il faut faire très attention. Lorsqu'il y a un poste beaucoup plus douloureux que les autres, le fait de faire tourner tout le monde dessus expose chacun au risque maximum – qui n'est pas proportionnel au temps qu'on y passe.

Si vous avez un poste dangereux, ce n'est pas parce que vous y passez deux fois moins de temps que vous avez deux fois moins de chance de vous blesser. Si un poste est beaucoup plus dangereux que les autres et qu'on fait tourner tout le monde, cela expose tout le monde au risque maximum.

Je ne dis pas qu'il faut sacrifier un travailleur en le mettant sur le poste difficile. Je dis qu'avant de faire de la polyvalence, il faut d'abord traiter les cas les plus problématiques

avant d'envisager la question de tourner. Mais il y a des tas de conditions pour que le fait de tourner soit pertinent.

Séminaire des 24, 25 et 26 février 2009

L'évolution du contexte dans le groupe Renault

Point de vue de la Cgt

par Fabien Gâche, 24 février 2009

Je vais faire bref. Ça va changer. J'ai repris les faits les plus marquants.

1. Rappel de la stratégie de Renault et de la situation d'avant crise

Le « contrat 2009 »

En 2006, Carlos Ghosn a annoncé le « contrat 2009 », le premier objectif annoncé étant de faire de Renault le constructeur automobile le plus rentable d'Europe avec une marge opérationnelle d'au moins 6% de manière permanente. C'est alors nouveau, car chacun sait bien que l'industrie automobile est cyclique, et il ne s'est jamais vu aucun constructeur qui atteigne, sur le long terme, un tel niveau de rentabilité.

Dans le même temps, Ghosn promet aux actionnaires une augmentation de 250 % de leurs dividendes. Pour comprendre ce que cela signifie concrètement, cette idée est déclinée de la façon suivante : chaque établissement doit être un centre de profit. Lorsque Renault investit 100 euros, cela doit rapporter 11 euros la 1^{ère} année, 23 euros la 2^e année et 50 euros la 3^e année. Tout ce qui se situe en-deça de ces rapports est considéré comme non rentable.

Le niveau des marges reste privilégié par rapport au volume. Ce n'est pas nouveau, mais cela a été réaffirmé avec plus de force encore. Par la suite, il a été demandé à chaque salarié de « s'engager pour la réussite du plan ». Et les profits ont été présentés comme « nécessaires pour garantir l'avenir » : les profits d'aujourd'hui sont les emplois de demain. Le discours visait ainsi à affirmer que ces objectifs visaient le bien des salariés, puisqu'ils devaient assurer la pérennité de l'entreprise.

Les conséquences du « contrat 2009 » avant la crise

En seulement 2 ans, selon les bilans sociaux et sans tenir compte du plan de suppressions d'emplois, appelé plan de départs volontaires pour 2008/2009, les effectifs ont chuté de 2 300 salariés (fin 2005, fin 2007), tout type de départs confondus.

L'usine de Flins a perdu le montage de la Twingo, de la Clio II au profit de l'usine Slovène, et n'a pas été choisie pour le montage de la Clio Estate (implantée en Turquie), au prétexte de marge insuffisante en France.

L'usine de Douai est désormais concentrée sur le montage du seul Scenic. Elle est donc dépendante de la réussite de ce véhicule.

L'usine de Sandouville est touchée de plein fouet par la politique de prix trop élevés de la Laguna, que la Cgt a largement dénoncée, et par l'absence de renouvellement du haut de

gamme, qui pénalise aussi l'activité de Douai, en particulier sur les modèles Velsatis et Espace.

Au nom du soutien de *la cote des véhicules d'occasion*, la Direction a expliqué qu'il fallait désormais procéder, sur l'ensemble des sites de production, à une sélection des ventes, en limitant les ventes aux flottes qui représentaient pourtant plus de 40 % du total des ventes.

Toujours moins d'emplois, toujours moins de rémunération, toujours plus de productivité et d'intensification du travail, et ceci, avec à la clé, une très forte dégradation des conditions de vie et de travail.

2. Contexte actuel : la crise !

Des résultats en baisse mais pas mauvais

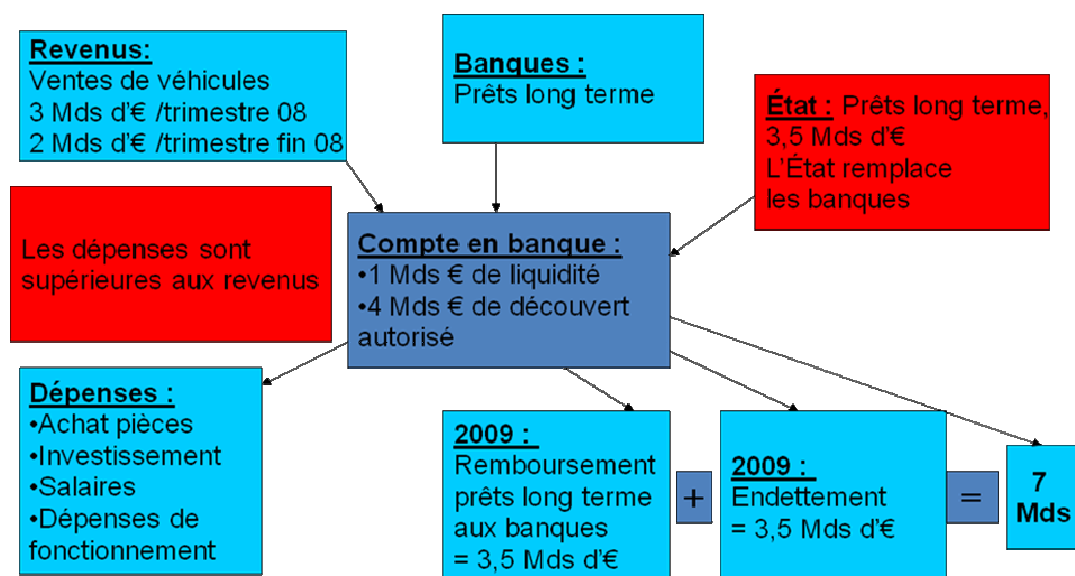
Juillet 2008, la crise est annoncée. La presse explique alors qu'il y a un écroulement des ventes et une baisse des marchés. Pourtant, toujours selon la presse, Renault est le constructeur qui s'est « le mieux comporté » parmi les constructeurs. Le Groupe a réussi à gagner des parts de marché en 2008. Mieux, en France, le nombre de véhicules produits et vendus a été supérieur en 2008 à ce qu'il était en 2007. Ce chiffre est à mettre en relation avec le niveau d'activité des sites, marqué par de nombreux arrêts de fabrication en décembre.

Les résultats ont été annoncés début février 2010. La Direction annonce un résultat de près de 600 millions d'euros avec une marge opérationnelle de 0,6 % au lieu des 3,5 escomptés. Loin des objectifs de la Direction (3,5 %), mais Renault reste rentable. En outre, les résultats de 2008 sont impactés par le montant « *du plan de départs volontaires* » (près de 600 millions), par le coût de la spéculation sur le Yen (qui coûte 1,6 milliard d'euros), par la prise de participation dans Avtovaz (Lada, 0,66 milliard) et par le versement des dividendes payés en 2008 (1,07 milliard d'euros).

Pourtant, la Direction annonce un risque de faillite de Renault lié au manque de liquidité et au refus des banques de prêter de l'argent, sauf à des taux prohibitifs.

La situation économique du Groupe selon la Direction

Le schéma suivant a été présenté par la Direction du Groupe au CCE de février 2009 :

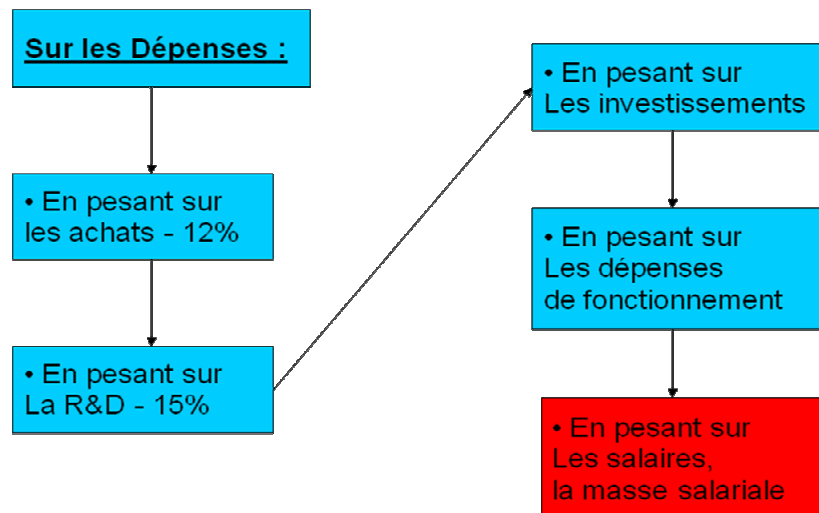


Les explications données ont été les suivantes : Vous avez votre compte en banque (sic). Vous disposez en gros d'1 milliard d'euros de liquidités pour faire vos courses. Et la banque vous autorise 4 milliards d'euros de découvert (avec des pénalités importantes bien sûr, si vous utilisez cette option). Le problème est que la banque ne veut plus prêter sur le long terme. Les liquidités par ce biais-là sont donc rendues impossibles. Par conséquent, on fait appel au gouvernement, à l'Etat qui joue au final le rôle de banquier, puisqu'il a accepté de prêter au Groupe 3,5 milliards d'euros. L'Etat remplace donc les banques. Seulement, en 2009, le montant du remboursement des prêts à long terme déjà contractés s'élève précisément à 3,5 milliards d'euros. Le prêt de l'Etat va donc servir à rembourser ces emprunts (auprès des banques ou des fonds de pension). A cela s'ajoute 3,5 milliards d'euros d'endettement antérieur. Au final, donc, l'endettement reste élevé, à 7 milliards d'euros. Donc, le problème de Renault est que son argent provient essentiellement des ventes de véhicules (3 milliards d'euros par trimestre en 2008, selon la Direction, sauf le dernier trimestre où le total des ventes n'atteint « que » 2 milliards d'euros). Le problème est que les dépenses ne se modifient pas. Il en est ainsi de la masse salariale, de l'achat de pièces. Ce qui fait que les revenus sont inférieurs aux dépenses. Donc, si la situation perdure, l'entreprise devra mettre la clef sous la porte.

La Direction propose donc de jouer sur les dépenses. C'était déjà le cas lors de la présentation du Plan 2009. Mais ça l'est encore davantage désormais, en raison de la crise. Elle propose donc de peser :

- sur les achats auprès des équipementiers, des sous-traitants, etc. Elle prévoyait déjà une baisse de 12 %. Désormais elle entend aller au-delà ;
- sur la recherche & développement (-15 %, et ils annoncent qu'ils iront même plus loin) ;

- sur les investissements : « On n'a pas encore tout vu » ;
- sur les dépenses de fonctionnement ;
- sur les salaires et la masse salariale qu'il faut contenir.



Mais, pour la direction de Renault, d'autres contraintes surgissent. En effet, « l'État a conditionné le prêt de 3,5 milliards d'euros au maintien de l'emploi en France ». Or, l'emploi en France ne serait pas suffisamment compétitif. Ainsi, une Clio Estate fabriquée en Turquie coûterait 1 407 euros de moins qu'une Clio Estate fabriquée à Flins. La direction de Renault déconstruit le coût du véhicule fabriqué en Turquie de la façon suivante :

- 750 euros seraient liés aux cotisations sociales (dites « charges patronales ») ;
- 256 euros seraient liés à la taxe professionnelle ;
- 401 euros seraient liés au coût du travail (masse salariale, emploi...).

Le tout fait 1 407 euros. Mais, d'autres éléments se surajoutent. Ainsi, « à Flins, les salariés travaillent 202 jours par an, alors qu'en Turquie, ils travaillent 274 jours. De plus, on travaille 7,2 heures en France contre 7,25 heures par jour en Turquie, mais le temps de pause est de 0,47 en France contre 0,25 en Turquie ».

Les propositions de la direction de Renault pour « rester compétitifs »

A partir de là, la Direction propose, « pour rester compétitif », de jouer sur deux leviers. D'une part, elle demande à l'État :

- la suppression de la taxe professionnelle : c'est chose faite, le Président ayant pris l'engagement de la faire disparaître ;

- La suppression des cotisations patronales (partielle dans un premier temps, totale à terme) ;
- des allègements d'impôts ;
- la participation toujours croissante de l'État, des collectivités locales et territoriales dans le financement des investissements (au Mans, de la fonderie par exemple).

D'autre part, elle demande aux salariés :

- d'accepter une diminution du coût du travail (temps de travail, flexibilité, diminuer les temps de pause, supprimer les primes diverses...) : il s'agit donc de reprendre l'ensemble, en s'appuyant sur l'exemple allemand où la « convention collective » a été remise en cause (avec possibilité de travailler 40 heures en plus sans paiement des heures supplémentaires, l'allongement du temps des usines à plus de 300 jours en Espagne, la suppression des congés d'été si besoin...) ;
- d'accroître encore la productivité. Michel Gornet, à cet égard, a été très clair : « L'objectif est d'atteindre d'ici 2012, l'assemblage de véhicules avec 25 % de salariés en moins. »

« Un contrat social de crise » ?

Pour « faire face », la direction de Renault propos, lors d'une réunion tenue le 23 février 2009, un *contrat social de crise* à durée déterminée « pour améliorer l'indemnisation du chômage ». La presse du 24 février reprend les propos de M. Leclercq pour qui il s'agirait d'une « approche collective et solidaire ».

La Direction envisage alors « un *contrat social de crise* », adossé à une convention avec l'Etat (en cours de préparation). Il s'agirait donc d'un accord tripartite qui prévoirait :

- l'engagement du Groupe de ne pas procéder, en 2009, à des suppressions supplémentaires autres que celles prévues dans le Plan de départ volontaires lancé en 2008 (et qui s'arrête au 30 avril 2009) ;
- de sauvegarder par conséquent 8 000 à 10 000 emplois chez Renault SAS ;
- de recourir, pour la gestion de la sous activité, au chômage partiel pour l'ensemble du personnel (y compris sur les sites tertiaires, y compris les cadres et l'ensemble des forfaités) ;
- l'amélioration de l'indemnisation du chômage partiel ;
- la maîtrise de la masse salariale (soit 0 AGS, aucune augmentation de salaire) ;

- un effort de formation « pour maintenir les compétences et préparer l'avenir ».

Pour les APR et ETAM, la Direction annonce :

- l'hypothèse d'environ 20 jours de chômage partiel (essentiellement au second semestre), dans l'ensemble des établissements partiels (hors sites industriels donc) et pour les sites industriels, en moyenne 50 jours de chômage partiels à partir de la signature dudit contrat (c'est-à-dire donc, en plus de ceux déjà connus) ;
- que la compensation de la perte de rémunération nette, hors accessoires, pourrait atteindre 50 % dans la limite de 90 % du net, hors accessoires (de la rémunération nette sont exclues les primes d'équipe, de douche, etc.). Un C1CS de 5 ans d'ancienneté perd ainsi près de 13 % de son revenu, hors accessoires, soit 20 à 25 % de perte nette. du coup, la Direction dit que celui-ci aurait la possibilité de compenser le solde pour obtenir une rémunération nette à 100 % en utilisant le rachat du CTI (capital temps individuel), c'est-à-dire en monétisant ses congés et de plus, le compteur CTI pourrait être alimenté par le CEF (congé épargne formation) acquis dans l'année. Encore faudrait-il que les salariés, c'est le cas notamment des jeunes, puissent disposer de congés, voire de capital temps formation (certains parmi les participants ici n'en ont quasiment plus, déjà).

Pour les cadres (*a priori*, les forfaités seraient placés à la même enseigne), la Direction considère que cette catégorie ne peut plus échapper au chômage. Il s'agirait donc de fermetures de sites d'ingénierie tertiaire (ainsi du 4/5 qu'on évoquait précédemment), soit une hypothèse d'environ 20 jours de chômage partiel (essentiellement au second semestre), hors sites industriels. Pour les sites industriels, les cadres resteraient chez eux quand l'usine ferme : en moyenne 50 jours de chômage partiels dans les sites industriels.

La Direction prétend garantir le maintien de 100 % de la rémunération nette, conformément aux conventions collectives de branche. Mais les salariés abandonneraient alors de fait 1 jour de CTI pour 4 jours chômés, jusqu'à un maximum de 8 jours. Cet argent servirait à alimenter, pour une valeur équivalente à ces jours, un fonds de gestion de crise pour indemniser les autres catégories professionnelles, APR et Etam, d'une partie de leur perte nette de rémunération. Comme pour les autres, en outre, le CTI pourrait être alimenté par le CEF des cadres.

La Direction propose de plus de maintenir le projet de plan de formation 2009 au niveau, soit un effort de 20 %. Le recours à la formation permettrait de limiter le recours au chômage partiel :

- Le plan de formation renforcé de Sandouville serait étendue aux autres sites ;
- Les efforts de la l'OPCAIM seraient étendus aussi ;
- Le dispositif Pass pour la bureautique serait maintenu.

De nouvelles techniques

Par le passé, les syndicats rencontraient la Direction dans le cadre des négociations institutionnelles (NAO...). Hors ces rencontres, ils n'avaient pas de relations particulières avec la Direction. Désormais se multiplient les rencontres informelles, entre les réunions institutionnelles. Ainsi de la réunion du 19 janvier : la Direction convoque les DSC pour, dit-elle, « *échanger librement autour d'une table* ». Cela a été renouvelé le 3 février avec une rencontre entre Pelata et les DSC (ils ont refusé que le DSC Cgt soit accompagné d'un autre camarade), « *pour se connaître et pouvoir tout mettre sur la table* ». Enfin, hier, il est annoncé, en fin de réunion de NAO, que la prochaine réunion du 10 sera une réunion de synthèse puisqu'il est proposé de se rencontrer auparavant, de façon informelle, pour voir comment faire avancer le projet.

Cela va sans doute se décliner dans les établissements. Ainsi, à Flins, les secrétaires sont convoqués pour qu'il leur soit présenté les éléments présentés aux DSC.

Enfin, une information pour les copains du réseau, il a été proposé une réunion de tous les élus Cgt des syndicats de Renault maison mère, le 3 mars 2009. Il doit y avoir environ 500 élus si l'on comptabilise toutes les instances et tous les mandats. Pour l'instant, près de 240 sont déjà inscrits. Les objectifs sont :

- de se connaître, permettre aux élus de chaque site d'exprimer son appréciation de la situation (en dehors des dirigeants de syndicats qui se connaissent déjà) ;
- de construire collectivement un contre-argumentaire Cgt (« PQSR » : « pas de question sans réponse »), simple et compréhensible par tous les élus, dans la perspective de le déployer auprès des syndiqués (plus de 2 500) et des salariés ;
- et de voir concrètement comment élaborer collectivement des actions à court, moyen et long termes.

Voilà résumée la situation telle qu'on la vit en ce moment.

Pourquoi s'occuper du travail dans un contexte de crise ?

par François Daniellou, 24 février 2009

A partir de ce que Fabien Gâche a décrit, la question qui se pose est celle de savoir ce que nous faisons ensemble, quelle est la pertinence de s'occuper du travail et pas seulement de l'emploi. Les éléments que je vous propose sont évidemment soumis à la discussion, et destinés à évoluer au cours de ce séminaire.

Un changement du contexte de la recherche-action

Lorsque nous avons démarré, nous sommes entrés par les RPS, la souffrance au travail et les difficultés rencontrées par les salariés. Et depuis le mois de septembre, nous ne cessons de voir tomber les mauvaises nouvelles. L'organisation est bouleversée à un point très impressionnant. Tout ceci crée pour les salariés une inquiétude pour l'emploi, qu'on ne peut ignorer. Mais pourquoi pensons-nous qu'il vaut la peine de continuer à s'intéresser au travail ?

L'organisation provisoire : un essai de « jusqu'où aller dans la flexibilité ? »

Tout d'abord, nous avons vraiment le sentiment que ce que la Direction est en train de faire est un essai de « jusqu'où on peut aller trop loin ? ». C'est une espèce de laboratoire à l'envers, où la crise sert à tester des formes d'organisation très extrêmes du point de vue de la flexibilité. Vous avez fait part de situations où, soit les cadences étaient augmentées, soit le taux d'engagement était augmenté.

Vous avez décrit l'introduction de l'IFA. Ça a vraiment une allure de test social : est-ce que ça va passer ou pas ? L'un de vous décrit l'extrême flexibilité des affectations et des équipes : on va travailler sur des postes qu'on ne connaît pas, avec des personnes qu'on ne connaît pas. La question qui se pose alors, est de savoir si cette forme d'organisation serait une sorte de préfiguration d'une organisation future, en testant par temps de crise jusqu'où on peut aller. Évidemment, cela est très inquiétant parce que chacun peut bien sentir à quel point, et en très peu de temps, même pour les salariés qui sont en poste depuis des années, les alertes surviennent rapidement, ainsi que les passages à l'infirmerie. Ça coince presque tout de suite.

Le bazar organisationnel, les problèmes de qualité : un enjeu de dignité

Par ailleurs, notre conviction est que cette affectation de n'importe qui à n'importe quel poste, cela ne peut pas fonctionner. C'est complètement contraire à ce qu'on sait tous, à savoir que le salarié a des compétences, et que lorsqu'on occupe un poste pendant des années, on y met quelque chose de soi, que « n'importe qui » ne peut occuper immédiatement un poste à qualité égale et à fluidité de la production égale.

Nous sommes prêts à parier qu'il y a forcément des traces de cette situation, en termes de désordre. Or le bazar, c'est mauvais pour la santé, et c'est mauvais pour l'estime d'eux-

mêmes des salariés. Cela renvoie aux questions de dignité, très importantes du point de vue de la santé.

On ne peut pas faire l'hypothèse que les salariés sont interchangeables à ce point, et sont à ce point dénués de toute contribution personnelle à la production. Nous sommes persuadés que faire du mauvais travail dégrade les salariés : en termes de sentiment qu'ils portent sur eux-mêmes, et de santé. Philippe Davezies l'a déjà dit : on ne peut être en bonne santé, sans avoir le sentiment de faire bien son travail. Or, ce n'est pas possible dans les conditions que vous décrivez, de faire bien son travail.

Par ailleurs, il y a une contradiction dont parlait Fabien Gâche : si l'hypothèse de la Direction est de fabriquer seulement du haut de gamme, et de fabriquer ailleurs les véhicules moins haut de gamme, il y a une contradiction entre cette idée de qualité et de diversité des variantes spécifiques pour les véhicules, et cette idée que l'on pourrait mettre n'importe qui à n'importe quel poste, cela ne colle pas.

Renault se prive de l'intelligence des travailleurs

Du coup, si cela ne colle pas, ça signifie que cela va mal se terminer. Notre impression est donc qu'à dégrader le travail à ce point, et donc la qualité, il y a un risque pour l'emploi, non pas du fait de la crise, mais du fait de la qualité de la production. Ce qui est très frappant, c'est que cette organisation du travail qui vous est imposée donne l'impression d'être un rouleau compresseur, et qu'aucun de ceux qui connaissent le détail de la production n'est impliqué dans le processus.

Cela veut donner l'impression que l'hypothèse faite par les dirigeants du Groupe est que toute l'intelligence est « en haut » et qu'on la fait « descendre » : c'est une vision de l'organisation du travail très spécifique à la France. Nous sommes, nous, très frappés de voir à quel point, en France, discuter de l'organisation du travail est le diable : le patronat considère que c'est sa chasse gardée. Pas seulement à Renault : c'est également le cas souvent dans les ARACT.

Dans d'autres situations, au contraire, les entreprises sont convaincues qu'il y a quelque chose à gagner à optimiser l'organisation du travail en travaillant avec les salariés, et ça fait partie de ce qui se négocie – parce que ça fait gagner de l'argent à l'entreprise.

Ce que vous décrivez est un concentré de taylorisme surprenant comme moyen pour une entreprise de sortir de la crise. Ça ne donne pas l'impression que c'est avec cela qu'on va en sortir par le haut.

Une mise en danger de la santé

Cela a évidemment des conséquences pour les salariés en termes de santé. Il y a des tas de raisons de penser qu'elles vont être rapides :

- le fait d'avoir des rythmes qui changent tout le temps : on ne travaille pas ; on reprend, etc. ;
- le fait que la charge de travail augmente ;
- le désordre : ce n'est pas bon car les salariés sont en permanence en train de chercher leurs repères ;
- on a l'impression que l'organisation plonge les salariés dans une situation d'apprentissage permanent. Chacun de vous sait ce que c'est que d'apprendre à tenir les cadences. Or, c'est tellement difficile que les salariés n'ont aucune envie de changer de poste. Là, se reconstruire sans arrêt des repères, c'est très mauvais ;
- les pressions dans tous les sens, jusqu'à convaincre les salariés que si Renault va mal, c'est de leur faute. Certains doivent le croire. Ils pensent qu'ils sont pour quelque chose dans la mauvaise santé de l'entreprise... Quand on a travaillé toute sa vie dans une entreprise, le fait de percevoir qu'on est pour quelque chose dans la situation n'est pas étonnant ;
- la mise en compétition des salariés affaiblit les collectifs, met en cause le fait que les copains sont des copains !
- vous avez aussi parlé des formes d'évaluation. Yves Bongiorno disait que le problème n'est pas forcément qu'il y ait discussion sur l'évaluation du travail, c'est que les critères, les formes de cotation n'ont rien à voir avec ce que les salariés perçoivent de ce qu'est faire bien son travail.

C'est donc un contexte où il est très important de parler travail, et pas seulement d'emploi.

Les mesures présentées pour sauver l'entreprise la fragilisent

Par ailleurs, les mesures présentées comme susceptibles de sauver l'entreprise, de fait la fragilisent. L'impression est quand même que l'avenir de Renault serait de fabriquer des voitures accessibles au plus grand nombre et les plus propres possibles : c'est là l'avenir. Or diminuer les fonds de recherche et développement, les investissements dans cette direction, etc., c'est étonnant.

Si on veut réfléchir dans cette direction, que la Cgt revendique, me semble-t-il, il faut le faire avec les gens qui connaissent à la fois la conception et la production, d'où l'importance de votre action en direction de l'encadrement et des concepteurs.

Les risques psychosociaux ne sont pas un nuage toxique

Si l'on revient aux risques psychosociaux (RPS), Fabien Gâche m'a envoyé la présentation faite par la Direction lors d'une récente réunion. C'est impressionnant de constater à quel point c'est tout ce que Philippe Davezies avait dit la dernière fois. Philippe avait presque annoncé le contenu de la présentation de la Direction : les RPS sont présentés comme une sorte de nuage toxique, qui ne serait de la responsabilité de personne et pèserait sur l'entreprise, et il suffirait de capteurs pour détecter où le nuage passe, et puis d'indicateurs pour voir si les gens sont intoxiqués ou pas. Mais ça ne se passe pas comme ça. Il est donc important de revenir à ce que sont les RPS.

Les RPS – il y a eu un échange entre Philippe Davezies et l'un de vous pour essayer de préparer au mieux cette session – c'est le fait qu'il y a quelque chose qui ne colle pas dans la rencontre entre le fonctionnement social de l'organisation du travail et le fonctionnement psychique.

Du point de vue du fonctionnement social, ce qu'on voit, c'est évidemment une très grande standardisation, le fait que la conception se fait complètement en dehors des gens qui produisent, de l'accélération, de l'intensification, et que l'on prend les individus comme des rouages, et maintenant comme des rouages interchangeable (ce qui est nouveau). Beaucoup de mépris dans la façon dont on vous parle, dont on évalue, ce qui aboutit à un isolement et une mise en compétition des salariés. Cela, c'est l'état de l'organisation.

Pour en sortir

Or, le fonctionnement psychique, pour aller bien, a besoin que l'être humain soit créatif, puisse influencer son environnement, mettre la main sur ce qui se passe, se développer, avoir des choses nouvelles, avoir de la solidarité. Ce dont on a besoin pour aller bien psychiquement est donc contraire à ce qui se joue dans l'organisation. Donc, ce n'est pas un nuage. Et ce n'est pas du tout de façon indifférenciée, c'est-à-dire que ça va se jouer de façon différente pour les différents salariés, dans les différents services. Ce besoin de marquer de sa propre identité ce qu'on est en train de produire, ce n'est pas pareil lorsqu'on est aux achats que lorsqu'on est sur une chaîne de production, qu'on est mainteneur, etc. Les mêmes mécanismes vont se rejouer de façon différente dans les différentes situations de travail. Ce qu'on essaie de faire avec vous, c'est de pouvoir le lire en situation, de voir la façon dont se produit ce choc entre ce dont les gens auraient besoin pour aller bien, et ce que l'organisation implique.

Je reprends ce que Philippe disait la dernière fois : pour en sortir, il n'y a pas cinquante solutions. Première étape, il faut que les gens puissent parler, manifester qu'ils sont en difficulté, que sur le plan psychologique, ça ne va pas, mais aussi au plan du corps, qu'ils ont mal, etc. Le premier cran, c'est de permettre que les gens parlent, et ça ne va pas de soi dans la situation actuelle, puisqu'il y a le risque que les gens se sentent fragilisés et soient écartés.

Le deuxième enjeu est d'essayer de comprendre de façon un peu fine, le lien entre le fait qu'on ne va pas bien et la situation de travail. Mais ce qui se passe dans la situation de travail précisément – pas simplement par rapport au fait qu'il y a du chômage même si cet aspect-là est très important. Qu'est-ce qui se passe dans les situations de travail, qui fait qu'on fait de moins en moins bien son travail, qu'on a le sentiment que le métier est en train d'échapper, etc. ?

Et qu'on puisse parler de cela avec ses collègues, qu'on puisse remettre des mots collectifs sur le fait que le travail ne va pas. Le fait qu'on puisse poser des mots permet de retisser le lien avec les collègues, et cela permet ensuite que les salariés se mobilisent dans des actions collectives que vous pouvez engager avec eux.

Ce chemin-là, il est probablement obligatoire. Et puis, ce qui est important, c'est qu'il soit précisément ancré dans les réalités vécues par les personnes, que le raisonnement soit reconstruit par des groupes de salariés qui ne vivent pas la situation de la même façon. Cela ne veut pas dire que vous pourrez le faire pour tous les groupes de salariés, mais si vous le faites pour un groupe et que d'autres l'entendent, d'une façon un peu étonnante ils vont se reconnaître, même si ce n'est pas du tout leur poste dont on parle. Ils vont se reconnaître dans le soin que vous avez pris à parler du travail de façon précise. Et peut-être vont-ils alors être capables de vous dire des choses aussi.

C'est dans le travail précis de chacun que se jouent les conflits et se trouvent les ressources

L'idée est donc que c'est dans le travail précis de chacun que se jouent ces conflits entre les besoins qu'on a, pour aller bien, et l'organisation. C'est là que se fabriquent les risques pour la santé, mais c'est là également que sont les ressources. S'il y a une chance de s'en sortir, c'est à partir de là. On le disait la dernière fois, la priorité des priorités est de sortir de l'isolement. Vous l'avez fait avec les courriers électroniques. Sortir de l'isolement est donc très important.

Récapitulatif : 3 angles d'attaque

Si on récapitule, l'idée est qu'il y a trois angles d'attaque. Un, autour de l'organisation actuelle qui est en quelque sorte un ballon d'essai d'une forme d'organisation future. Il faut aller à la pêche précise de ce que ça fait aux salariés, sur ce qui se passe concrètement dans certaines situations. Cela implique de passer une heure ou deux pour comprendre comment s'est instauré le bazar sur ce poste, comment font les salariés pour s'arranger avec le fait que les choses changent tout le temps. Qu'est-ce que ça fait aux salariés d'être dans un système où il faut toujours réapprendre les choses, où on n'est jamais à son niveau de compétence, où il faut sans cesse courir après sa compétence ?

Le deuxième grand angle d'attaque, c'est, très conscient du souci de l'emploi, qu'attaquer le travail, ce n'est pas fabriquer de l'emploi. Si l'on raisonne à horizon 2010 ou 2012, ce n'est pas en cassant les travailleurs ou les organisations d'aujourd'hui qu'on

sauvera l'emploi en 2012. Il y a des débats à avoir, vous les aurez sans doute le 3 mars autour de la politique industrielle : on ne peut pas à la fois dire que l'avenir des usines françaises, c'est le haut de gamme, et laisser s'instaurer un tel bazar. Le problème est de pouvoir tenir des argumentaires vis-à-vis de la Direction, à la fois pour les DSC et pour chacun de vous sur les sites. Il y a une campagne très forte de la Direction ; l'enjeu est que vous ayez aussi des capacités d'argumentaire aussi. Or, vous ne pouvez les avoir que s'ils sont basés sur des exemples extrêmement précis qui montrent les mécanismes par lesquels les choses se dégradent localement. Donc, l'intérêt de travailler en détail, ce n'est pas seulement pour améliorer ce qui s'est passé sur ce poste-là : c'est aussi pour pouvoir dire aux salariés et à la Direction : « ce que vous dites ne correspond pas à la réalité sociale. » Voilà ce qui est en train de se passer en termes de dégradation du travail et d'organisation sur le terrain.

Enfin, il y a directement les enjeux de santé, autour de faire bien son travail, qui est une question de dignité, autour de sortir de l'isolement, de parler avec les collègues. Il faut ajouter les passages à l'infirmerie : on n'imaginait pas quand on a préparé le séminaire que la situation se dégradait à une telle vitesse. Or, ce sont là des indicateurs de cette vitesse de dégradation. Vous en avez déjà beaucoup parlé la dernière fois. Tout cela peut être un moyen de faire quelque chose de ce temps très bizarre qu'est le chômage partiel, qui est un temps où l'on n'est pas en vacances, mais où on ne travaille pas. Les messages que vous passez aux salariés dans ces périodes-là peuvent les accompagner. L'enjeu est évidemment que les salariés puissent reprendre une position active pour peser sur la situation. Pour qu'ils reprennent une position active, il faut leur donner des clefs sur le fait que ce qui est en train de se passer du point de vue du travail n'est pas la bonne direction pour sortir l'entreprise de la crise.

Evolutions des organisations et santé au travail

par Philippe Davezies, 25 février 2009

Au cours des deux dernières décennies, les questions de santé mentale au travail sont devenues un sujet de préoccupations pour un nombre croissant de professionnels de santé. Cela ne signifie pas pour autant que ce phénomène soit aisément compréhensible et que nous disposions des modalités de prise en charge adaptées. Construire ces modalités implique d'analyser ce qui s'est passé et d'essayer d'entendre ce qui s'exprime à travers les termes de souffrance au travail, de stress professionnel, de harcèlement moral.

Santé et travail, les acquis de la littérature

Pour tenter cette analyse, je vous propose de partir des acquis de la littérature scientifique internationale.

La littérature anglo-saxonne aborde la question sous l'angle du stress professionnel. Elle est organisée autour d'un modèle qui a émergé à la fin des années 1970, le modèle de Karasek. Un des avantages de ce modèle est probablement sa simplicité. A la place des usines à gaz que proposait antérieurement la littérature, il met en avant deux facteurs : le niveau d'exigences et l'autonomie.

Premier résultat de ces recherches : le niveau d'exigence en lui-même n'est pas prédictif des pathologies du stress. Pour rendre compte de la souffrance au travail et des atteintes à la santé qui en résultent, il faut plutôt considérer l'autonomie dont disposent les salariés. L'autonomie, c'est ici la possibilité de disposer d'un espace d'expérimentation dans lequel le sujet puisse s'éprouver et chercher les voies de son développement. A la lumière de la clinique, nous dirions que ce qui est ici en question, c'est le pouvoir d'agir, c'est-à-dire le pouvoir de se manifester comme humain et non comme un rouage. Et les travaux anglo-saxons montrent que le risque de basculer dans la maladie physique ou mentale concerne avant tout les salariés qui sont soumis à un fort niveau de pression mais qui, surtout, ne disposent que d'espaces d'expression et de développement très réduits. A la fin des années 1970, la cible du stress professionnel, ce sont donc essentiellement les ouvriers spécialisés des processus tayloriens. A partir de là, il est intéressant d'observer l'évolution de la littérature.

A la fin des années 1980, le modèle de Karasek s'enrichit d'un nouveau facteur. Il s'agit du soutien social : la possibilité ou non de bénéficier du soutien technique et de la compréhension de la hiérarchie, de l'aide et de la solidarité des collègues. Toutes choses égales par ailleurs, l'absence de soutien social, l'isolement au travail, apparaît comme un facteur de dégradation de la santé. Nous assistons donc à l'émergence d'un facteur de souffrance qui ne concerne plus seulement les ouvriers spécialisés, mais qui présente une validité pour toutes les catégories de salariés.

Le pas suivant, dans les années 1990, est l'apparition du modèle de Siegrist qui met l'accent sur la reconnaissance. Le sentiment d'un déséquilibre entre la mobilisation et la rétribution, le sentiment d'injustice, apparaît très prédictif des atteintes à la santé.

Et la question concerne, ici encore, tous les salariés. En effet, les données de l'Insee montrent que le sentiment d'exploitation est exprimé par plus de 50 % des ouvriers, ce qui est conforme à l'image traditionnelle d'une classe ouvrière dont l'identité est historiquement liée au vécu d'exploitation. Mais des phénomènes tout à fait nouveaux apparaissent lorsque l'on s'intéresse aux catégories sociales qui passaient antérieurement pour privilégiées. C'est ainsi que le sentiment d'exploitation est exprimé par 40 % des employés et – chiffre tout à fait impressionnant – par 30 % des cadres supérieurs. Dans la période antérieure, la souffrance au travail était étroitement liée à la division en classes de la société. Nous sommes aujourd'hui confrontés à une diffusion à l'ensemble du monde du travail des phénomènes de souffrance psychique. C'est ainsi que la première dépression reconnue par la sécurité sociale comme maladie professionnelle, dépression soldée par un suicide, a concerné un cadre supérieur.

Ces résultats ouvrent donc sur une série de questions : par quels mécanismes les formes du travail actuel font-elles de l'isolement un danger pour l'identité et une menace pour la santé ? Comment comprendre ce sentiment d'être traités de façon injuste exprimé par des catégories de salariés considérées comme privilégiées ?

Il nous faut, pour comprendre plus avant, quitter les observations générales produites par l'épidémiologie et avancer du côté des investigations cliniques. A y regarder de près, les évolutions actuelles de l'organisation du travail apparaissent, en effet, porteuses de transformations qui modifient le rapport au travail dans l'ensemble des secteurs du monde du travail et à tous les niveaux hiérarchiques.

Les évolutions de l'organisation du travail

Remontons en arrière : l'organisation de la société industrielle était dominée par le taylorisme. Sous ce régime, l'injonction faite aux individus était de se comporter comme des rouages. La situation laissait peu de place à l'improvisation. L'industrie produisait en masse des produits standardisés pour des marchés de premier équipement et le public qui découvrait la consommation achetait ce qu'on lui proposait. L'activité de production était prévisible. L'organisateur pouvait donc prétendre la prescrire dans le détail et traiter les salariés comme de purs exécutants.

Le tableau a radicalement changé. L'industrie est aujourd'hui confrontée à des marchés de ré-équipement et donc à des clients avertis, dans une situation de concurrence exacerbée. Du point de vue des sciences de la gestion, les conditions de la performance en sont transformées. Elles ne tiennent plus aux économies d'échelles que permettait la production de masse d'objets standardisés, mais à la capacité à adapter l'activité au plus près des variations quantitatives et qualitatives de la demande. Les rôles respectifs des directions, de l'encadrement et des agents sur le terrain en sont profondément affectés.

Le pilotage par l'aval tend à se substituer aux modalités antérieures d'organisation. L'activité est de moins en moins effectuée sur ordre de l'encadrement et de plus en plus sous la pression directe du client, du patient, de l'utilisateur. La proportion de salariés dont le rythme de travail dépend d'une demande extérieure obligeant une réponse immédiate passe de 28 % en 1984 à 54 % en 1998. Et à ces 54 %, il faudrait ajouter les 27 % dont l'activité dépend immédiatement de la demande de collègues.

Partout, le travail évolue sur le modèle du service. On parle de servicierisation du monde du travail. Si la performance dépend de la capacité à s'adapter et en permanence aux variations, aux aléas, aux imprévus la croyance en la possibilité de prescrire le travail dans le détail n'est plus tenable. L'appel à l'autonomie, à l'initiative, à la responsabilité découle de cette prise de conscience par l'encadrement de son incapacité croissante à prescrire le travail. Nous avons ainsi assisté à un désengagement des hiérarchies vis-à-vis des modalités d'exécution du travail. L'organisateur a cédé la place au manager.

L'organisateur prétendait connaître le travail ; le manager n'a plus cette prétention. Son bagage est constitué de savoirs décontextualisés, sans lien avec les contenus techniques des activités qu'il doit encadrer : outils de gestion et fragments de sciences humaines constituant une sorte de technologie politique. Résultat : le principe d'organisation probablement le plus répandu aujourd'hui est : « Débrouillez-vous ! » Mais cela signifie que l'évolution du travail oblige à faire appel à l'intelligence des salariés.

Par ailleurs, ces mêmes évolutions confèrent à l'activité un contenu relationnel plus explicite. La question du sens de l'activité est, de ce fait, beaucoup plus présente. Travailler dans une perspective de service suppose de se déterminer sur ce qui est bon pour celui que l'on doit servir. Le travail en devient potentiellement plus intéressant, non seulement parce qu'il faut mobiliser son intelligence, mais aussi parce que ce contenu interhumain impose une réflexion éthique.

Et de fait, les questions éthiques surgissent, au cœur de l'activité, à un niveau probablement jamais atteint dans les formes d'organisation antérieures. À la différence de la situation antérieure, l'investissement de l'intelligence et de la personnalité dans le travail est donc requis par l'organisation du travail.

Ces évolutions peuvent légitimement être considérés comme favorables. C'est d'ailleurs ce qui a permis leur développement. Les employeurs se sont sortis de la crise de gouvernabilité qui tendait à paralyser les entreprises dans les années 1970 en surfant sur les critiques du caractère oppressant de l'organisation sociale et sur les aspirations montantes à l'accomplissement de soi. Il semble donc, au premier abord, que les salariés auraient vu augmenter leur pouvoir d'agir ce qui devrait avoir un effet positif sur leur santé physique et mentale si l'on en croit les travaux de Karasek. Or, ce n'est pas le cas. Il faut donc essayer de comprendre comment les perspectives d'accomplissement que proposent manifestement les organisations du travail actuelles peuvent se transformer en cauchemars pour une partie non négligeable des salariés...

Dans cette direction, notons tout d'abord que l'importance croissante prise par la réflexion éthique au cœur de l'activité constitue un puissant appel au débat sur le travail, sur ses modalités et ses finalités. En effet, face aux situations particulières qu'il rencontre, chacun tend à envisager la situation sous un jour particulier ; chacun tend à promouvoir des formes de vie marquées de son histoire propre – ce qui correspond à peu près à la définition de la santé dans la perspective de Canguilhem. Mais la singularité de la mobilisation individuelle ouvre très rapidement sur le constat d'une pluralité de conceptions du bien. En rester à une situation dans laquelle chacun agit à sa guise n'est pas possible du fait du caractère de plus en plus collectif de l'activité. L'activité éthique appelle donc une activité communicationnelle orientée sur la construction d'accords normatifs susceptibles de cadrer la mobilisation et d'organiser la coopération. Plus simplement : il n'a jamais été aussi nécessaire qu'aujourd'hui de prendre du temps pour réfléchir et pour discuter sur ce qu'on a fait hier, sur ce qu'on est en train de faire aujourd'hui et sur ce qu'on fera demain. C'est sur ce point que nous voyons surgir les difficultés.

En effet, le désengagement des hiérarchies vis-à-vis des modalités d'exécution du travail ne s'est pas traduit par le déploiement d'un laisser faire généralisé. Le contrôle ne s'est pas relâché. Bien au contraire, il s'est plutôt accentué. Mais il est surtout exercé selon des modalités différentes de ce que nous connaissions antérieurement. Il est assumé par des individus plus éloignés du métier qu'autrefois, et il repose sur des indicateurs de plus en plus abstraits. Ces indicateurs ne sont pas neutres. Ils répercutent tout au long de la chaîne hiérarchique, sous la forme d'indicateurs comptables, les exigences de la rationalisation financière. En effet, à partir des années 1970, les mesures de libéralisation et de globalisation des marchés financiers ont entraîné une montée en puissance des logiques financières qui s'est traduite par une course permanente à la réduction des coûts et à l'accélération de la production.

Nous touchons là les ressorts de l'un des paradoxes de la période : alors que l'ensemble des activités évolue vers les modalités d'organisation des services, alors que les dimensions qualitatives prennent une importance croissante dans l'activité, par un mouvement inverse, les modes d'évaluation purement quantitatifs, statistiques, comptables, les évaluations en terme de débits qui sont ceux de la chaîne taylorienne, tendent à être appliqués à l'ensemble des activités. Les activités les plus complexes sont aujourd'hui évaluées avec les outils comptables conçus pour les activités élémentaires du travail sur chaîne. Le caractère réductionniste de cette approche se traduit par une incapacité des managers à prendre en compte les dimensions de l'activité qui ne s'expriment pas en termes de valeurs marchandes. La pression temporelle tend ainsi à réduire, voire à écraser les temps de préparation, d'anticipation, de discussion, d'études.

Nous disions que jamais la nécessité de réfléchir et de discuter sur le travail ne s'était autant imposée. Il faut maintenant compléter : jamais n'a été aussi prégnant le sentiment de travailler pour hier, d'être constamment pris par l'urgence et de n'avoir pas de temps pour la réflexion et le débat. Mais cette situation a aussi d'autres conséquences qui vont donner leur contenu dramatique à cette évolution. Dans ces conditions de pression à

l'abattage et de restriction sur les moyens, de nombreux salariés se trouvent dans l'incapacité de maintenir la qualité de leur travail.

Le conflit de la qualité

A tous les niveaux hiérarchiques, nous rencontrons des individus qui ne se reconnaissent pas dans les formes dégradées imposées à leur activité au nom des contraintes économiques. L'ensemble du monde du travail est ainsi traversé par une conflictualité autour des critères d'évaluation de la qualité du travail. Dans ce débat sur la qualité, le management tient une position très claire, mais qui n'est souvent pas comprise. Pour vous et moi, lorsque nous parlons de qualité, nous avons en tête la bonne qualité, référée à des critères d'efficacité technique, de justice et d'authenticité. Mais, pour le manager, il s'agit d'autre chose. La qualité, c'est la qualité pour le marché et dans le temps du marché. Dans la perspective du *management de la qualité totale*, l'excellence, c'est le juste nécessaire. En faire plus qu'il n'est nécessaire pour vendre, c'est gâcher des ressources collectives. Celui qui prétend faire plus, au nom des normes de son métier et de ses propres conceptions éthiques, celui-là ne travaille pas pour le collectif. Il fait cela pour satisfaire des exigences personnelles. Il se fait plaisir. Il manifeste une attitude individualiste. Ainsi, les salariés sont en permanence incités à abréger, à en rabattre sur la qualité, au nom d'évaluations focalisées sur les indicateurs de débit, sur les délais de réponse, sur les temps d'attente et, au bout du compte, sur le chiffre d'affaire. Et tout cela est exprimé à travers des discours franchement paradoxaux puisque les exigences de qualité sont en même temps, toujours réaffirmées. A travers ces pressions, les agents se voient encouragés à mettre en œuvre les techniques qui leur permettent de « botter en touche » et de se débarrasser d'un client trop lourd et donc non rentable ; techniques qu'ils connaissent, auxquelles ils ont parfois recours, mais qu'ils considèrent comme des pratiques honteuses. Des salariés appartenant à des catégories autrefois préservées expriment donc un sentiment d'amputation et de dégradation de leurs activités. La montée du thème de la reconnaissance vient de là. A travers le sort qui est fait à leur investissement dans le travail, à leur intelligence, à leurs exigences éthiques, les salariés font l'expérience du mépris.

De telles situations compliquent considérablement les discussions sur le travail. Dès lors que ce qui est en jeu, c'est le sentiment de faire un mauvais travail, il est difficile d'en débattre sans s'exposer immédiatement à une accentuation du contrôle par la hiérarchie. En discuter impliquerait de disposer d'espaces d'élaboration autonomes en préalable au débat public avec le management. De tels espaces n'existent pas. Chacun se débrouille comme il le peut avec les manquements et les entorses aux règles du métier. Les repères communs définissant un travail bien fait s'estompent. Des dissensions surgissent entre collègues. Le sentiment de valeurs partagées tend à se dissoudre et avec lui la solidarité, la capacité collective à affirmer le point de vue du travail face à l'abstraction croissante de la prescription. A la mesure de cet affaiblissement, s'installe une extrême sensibilité aux remarques de la hiérarchie, du public ou des collègues. Le sentiment de faire du mauvais travail est en effet vécu sur le mode de l'indignité personnelle et suscite des réactions défensives qui aggravent la situation. À partir de là ceux qui souffrent, ceux qui tombent malades, ce sont ceux qui ne se laissent pas couler, qui prennent malgré tout au sérieux les

enjeux du travail dans des situations où ces enjeux sont écrasés par le déploiement des logiques marchandes.

Arrivés à ce point, l'activité ne nous apparaît plus seulement comme mobilisation de l'intelligence et délibération éthique. Elle prend une dimension politique. En effet, ces tensions entre normes marchandes et normes sociales qui sont vécues au cœur de l'activité, ce sont précisément, dans leurs dimensions les plus concrètes, les questions politiques les plus générales auxquelles sont confrontées nos sociétés. Le paradoxe est qu'elles sont affrontées, au travail, dans l'isolement, et traitées trop souvent par chacun comme témoignant de défaillances personnelles, dans la honte.

Perspectives

À partir de là, il faut constater que la plupart des réponses proposées par les professionnels du psychisme tendent à approfondir le processus d'individualisation et de psychologisation de ces questions. Du côté des directions d'entreprise, la réponse à la souffrance est recherchée dans les multiples formes de gestion du stress, de développement personnel et de coaching qui prolifèrent sur le marché. D'une façon générale, il s'agit d'approches déconnectées des enjeux subjectifs de l'activité réelle. Centrées sur l'individu dont elles prétendent accroître les performances, elles s'inscrivent dans le droit-fil de l'idéologie libérale. Mais cette tendance possède un pendant du côté des salariés : il s'agit de l'approche victimologique en termes de harcèlement moral. Il ne s'agit plus de la performance, mais de la chute de l'individu libéral. Mais ici encore, le modèle vise un individu ponctuel coupé de son histoire comme des enjeux subjectifs de son activité et des conflits de logique qui traversent le milieu de travail.

Le point de vue des approches cliniques du travail qu'avec quelques autres nous tentons de développer est diamétralement opposé. Dans cette direction, défendre leur santé mentale implique, pour les salariés, de saisir ce qui, dans leurs souffrances individuelles, fait potentiellement cause commune. La perspective est alors celle d'une assistance à l'élaboration de leurs propres positions subjectives par les salariés en difficulté. Cette assistance vise à reconquérir la capacité à penser l'expérience du travail, à en discuter avec les collègues, à en soutenir les enjeux dans le nécessaire débat avec le management. Il s'agit ainsi de ramener dans le registre de la conflictualité sociale les dilemmes que les agents vivent chacun comme un drame personnel.

Séminaire des 3, 5 et 6 novembre 2009

Politique industrielle, organisation, qualité, santé, action syndicale. Les éléments du puzzle

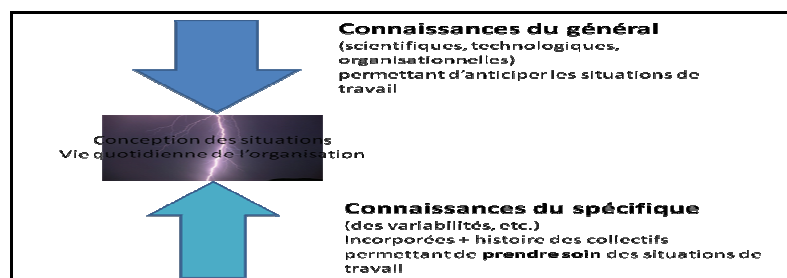
par François Daniellou et Karine Chassaing, 3 novembre 2009

1. François Daniellou

Le titre est un peu vaste. L'idée, c'est que le niveau de bazar que vous décrivez et les difficultés que rencontrent les salariés ne peuvent pas ne pas avoir d'effets sur la production elle-même, sur les gaspillages, etc. Il s'agit d'alerter sur l'importance de détecter les problèmes des salariés, mais aussi ce qui se passe côté production. On va essayer de faire des liens, autant que possible, entre les problèmes d'organisation et de santé et les problèmes qualité.

Ce qui permet d'assurer la production et la qualité

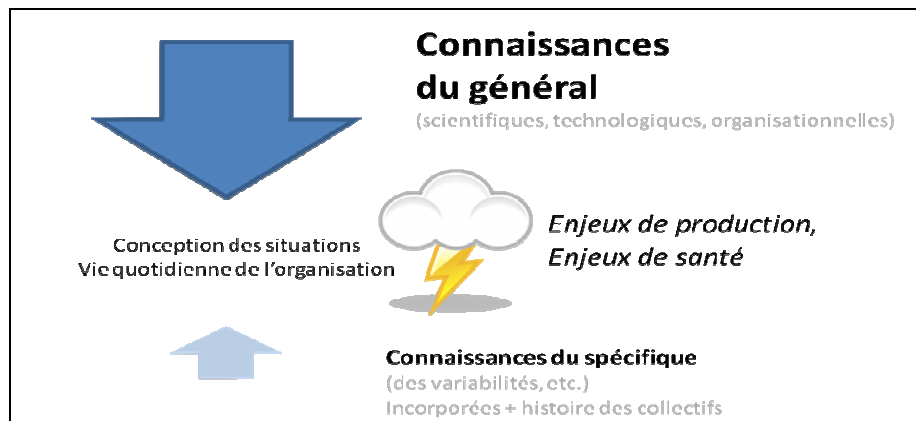
Ce qui permet d'assurer la production et la qualité, c'est la rencontre entre deux types de connaissances : d'un côté, les connaissances générales, des concepteurs, qui vont prévoir et mettre en place des procédures, des règles pour déterminer comment ça doit se passer dans les situations de travail ; et puis, de l'autre côté, ça ne fonctionne que parce qu'il y a dans les situations de travail des opérateurs qui prennent soin du fait que ce n'est pas comme c'était prévu (voir le masticage de l'arrière des véhicules) et qui vont par leur activité corriger, compenser, et faire en sorte que ça sorte, malgré le fait que ce n'est pas comme c'est prévu. Ce qui fait que ça se passe bien, c'est qu'il y ait une certaine rencontre entre ces deux types de connaissances. Mais ce qu'on voit, c'est une sorte de tension, de contradiction entre les deux.



Ce à quoi on assiste

Ce à quoi l'on assiste aujourd'hui, ce n'est pas à l'équilibre, mais à une sorte d'écrasement par les connaissances descendantes des connaissances remontantes, les connaissances spécifiques, qui sont celles des opérateurs, qui sont dans leurs corps.

Ce déséquilibre donne lieu à des enjeux de santé, mais ça donne forcément des enjeux de production aussi, parce que du coup, ce qui n'est pas comme c'est sensé être, il faut bien que ça soit corrigé par quelqu'un, avec des possibilités de faire qui sont un peu coincées.



Les mêmes mécanismes d'intensification du travail...

Cette présentation veut donc insister sur l'idée que les mêmes mécanismes qui mettent en danger la santé des salariés, qui les mettent en difficulté, qui font qu'on n'a plus la possibilité de se parler entre collègues, de réfléchir à comment on fait face aux problèmes, les mêmes mécanismes qui empêchent les gens d'être de plus en plus à l'aise dans des situations de plus en plus larges, ces mécanismes dont on voit les effets sur les salariés, ont nécessairement des effets sur la production. Donc, ils ont forcément des effets soit en termes de qualité, soit pour tenir les délais, soit en termes de sortir des variantes, etc.

Karine va illustrer mon propos.

2. Karine Chassaing

Je vais illustrer le propos de François à partir de mon travail chez Renault, effectué fin 2002, début 2003⁶⁸.

C'était la période où la politique de standardisation commençait à être mise en place sur le site. J'avais commencé par essayer de comprendre pourquoi Renault décidait de standardiser. On est à un niveau assez macro, de politique industrielle. Ce que j'ai compris, c'est que cette politique de standardisation du travail allait servir pour concevoir des situations de travail, c'est-à-dire qu'on allait se baser sur la standardisation pour aménager les postes de travail, modifier l'organisation du travail. Donc, ça allait avoir un impact concret sur les personnes, et supposer une nouvelle organisation du travail.

⁶⁸ Cf. Karine Chassaing : « Vers une compréhension de la construction des gestuelles avec l'expérience : le cas des "tôliers" d'une entreprise automobile ». *PISTES*, vol.6, n°1. , 2004. www.Pistes.ugam.ca. ; « L'expérience d'opérateurs "tôliers" confrontée au retour de la "normalisation gestuelle" ». *Actes du XXXIX^e Congrès de la SELF, Ergonomie et normalisation*, Genève, 147-158, 2004 ; « Occultation et persistance des gestuelles aux prises avec la standardisation : le cas de l'assemblage dans l'industrie automobile », dans *Activités, expérience et santé à l'épreuve des évolutions du travail : recherches dans quatre secteurs professionnels*. Actes du séminaire Ages et travail 2007, Rapport de recherche n° 51, 2008. www.cee-recherche.fr.

Standardiser, pour quoi ?

L'objectif de la standardisation, telle qu'elle était formulée par le siège du Groupe, était d'améliorer la fabrication en qualité, en coût et délai, dans le but d'être plus concurrentiel, plus performant et plus productif. Pour cela, il s'agissait de mettre en place des standards sur les postes de travail. C'était l'époque post alliance avec Nissan avec l'influence de son modèle de production et d'organisation du travail. Renault importait ces modèles japonais estimés plus performants en productivité et qualité.

Donc, l'idée, c'est l'optimisation. On essaie d'optimiser les opérations sur les postes de travail en rendant linéaires les opérations, c'est-à-dire en réduisant au maximum les variabilités. L'idée, c'est que grâce à la standardisation, tout va être souple, linéaire : il n'y aura plus de variabilités. Variabilités du côté de l'homme, et variabilité du côté des situations de travail : les aléas, les dysfonctionnements, il faut les réduire au maximum. Il y a l'idée aussi de réduire au maximum la variabilité du coût des hommes.

Tout cela se traduit notamment, sans être exhaustif, par un renforcement de la prescription au poste de travail. Donc, d'un côté, on modifie l'aménagement au poste de travail (hauteur, cadre, etc.). De l'autre, on renforce la prescription. On modifie les conditions de travail. On renforce la prescription pour réduire la variabilité.

Par quels moyens la standardisation va être mise en place ?

C'est le chef d'unité (CU) qui est au centre de cette réorganisation pour qu'il y ait un impact jusqu'au poste de travail. Du point de vue politique, c'est le CU qui est la pièce maîtresse, car c'est lui qui porte la standardisation. Depuis quelques années, la Direction pensait que les CU s'éloignaient de plus en plus du poste de travail parce qu'ils étaient en réunion et autres. Il fallait les recentrer sur les postes de travail. C'est eux qui connaissent le mieux la réalité parce qu'ils sont au plus proche du travail au quotidien, d'où l'idée de la Direction que ce soit lui, le CU, qui porte cette standardisation.

La démarche de standardisation a été mise en place en 4 étapes. Je vous raconte là ce qu'est la standardisation et sa mise en place du point de vue de la direction :

- la première étape, c'est d'élaborer des standards de travail ;
- former les opérateurs à leur contenu : le CU va être formé d'abord à fabriquer ces standards, puis à former les opérateurs à leur contenu ;
- il va devoir évaluer le respect de ces standards ;
- et il va devoir aussi améliorer continuellement ces standards. On est dans une démarche d'amélioration continue du standard.

Donc, le standard doit évoluer car on peut toujours faire mieux. Pour cela, la méthode employée est la SPT : standardisation au poste de travail. Pour standardiser le poste de travail, il faut notamment définir l'opération standard qui est la meilleure opération du moment en QCD et en sécurité. Cette définition prend forme dans une FOS (feuilles d'opérations standards).

Tous ces éléments ressortent des formulations de Renault.

Quels sont les effets au niveau du poste du travail, sur la santé et la qualité ?

Prenons un exemple dans le département tôlerie. Il s'agit d'un atelier très automatisé, à 97 %, qui génère beaucoup de pannes, donc des aléas, des dysfonctionnements, donc de la variabilité. Cet atelier regroupe 530 salariés avec 3 équipes en horaires décalés.

En même temps que cette politique de standardisation s'installe, on note une baisse de la production qui se traduit par la suppression de l'équipe de nuit, et une répartition des opérateurs en horaires de jour. Les contrats intérimaires ne sont pas renouvelés.

Parallèlement, on renforce les contraintes temporelles de production : heures supplémentaires, travail pendant les pauses...

Dans ce contexte, les collectifs se déstructurent : mobilité des opérateurs entre les modules, des conflits intergénérationnels, des conflits inter-équipe. Tout cela a des impacts sur le travail. Un opérateur qui avait un problème de santé reconnu au pied, était perturbé par le fait qu'on change les opérateurs en amont de son poste réduisant selon lui ses marges de manœuvre pour travailler tout en préservant sa santé... Il y a aussi des conflits suite à l'augmentation des rythmes de production.

L'assemblage du plancher : le poste « bavolet »

C'est une partie du plancher de la voiture. Sur ce poste-là, les opérateurs sont aussi des conducteurs d'installation : ils doivent gérer le fonctionnement de l'îlot. Ils réalisent fréquemment des interventions. Ils doivent changer les électrodes des robots, intervenir par rapport aux pannes, au blocage des rails... La FOS rédigée sur ce poste ne tient pas compte de ces multiples interventions du conducteur d'installation. Elle est basée sur des conditions idéales de fabrication. Elle est construite sans connaissance de la variabilité, du spécifique. La FOS ne peut être respectée que si le meuble qui alimente l'îlot est toujours rempli. Or, il y a souvent des aléas qui viennent casser le rythme de production et modifier le niveau de remplissage du meuble. Les opérateurs doivent donc rattraper le retard et reconcevoir leur activité qui n'est pas du tout continue et régulière, contrairement à ce que les concepteurs ont en tête.

Un exemple d'une situation d'urgence

La pince à souder tombe en panne 30 mn avant la pause. L'opérateur passe 10 mn à la réparer. Il dispose de 20 mn pour remplir à nouveau le meuble, d'où une situation d'urgence qui nécessite des accélérations des gestes de soudure : énervement après l'afficheur qui signale la diversité des pièces à assembler et qui ne va pas assez vite ; point de soudure raté : trou dans la tôle.

3. François Daniellou

Pour aller bien, les salariés ont besoin

Si on reprend ce qu'on a fait ensemble : pour aller bien, les salariés ont besoin de pouvoir faire un travail de qualité, en ayant la possibilité de discuter avec les collègues de situation pour trouver les moyens de faire face, et de se développer, c'est à dire être à l'aise dans de plus en plus de situations à traiter sans trop de difficultés.

Ce n'est évidemment pas ce que vous avez décrit. Dans la situation actuelle, il y a un enjeu à faire ce lien entre les difficultés des travailleurs et la qualité, car cela permet de ne pas seulement faire apparaître les salariés comme une « main-d'œuvre » victime, mais comme des contributeurs indispensables du fonctionnement de l'entreprise : « laissez nous travailler correctement ! »

Permettre de bien faire ce travail, c'est une condition de la mobilisation. Aujourd'hui, les gens sont dégoûtés. Quand les salariés commencent à être à l'aise dans la situation, on les remet en situation de débutant.

Quand les salariés ne vont pas bien, il faut que cela fasse l'objet de discussions entre les collègues. C'est la condition pour que chacun sorte de l'idée que c'est sa faute.

L'activité entre aliénation, résistance et émancipation

par Philippe Davezies, 4 novembre 2009

Je reprends la présentation de François et Karine, du point de vue subjectif au travail.

1. Logiques de développement de l'activité

Situation de départ

Lorsqu'un salarié va entrer dans une situation de travail, il a une consigne qui indique qu'il doit assurer, sur un objet, des transformations. On a un élément, clairement défini, qui est le but. C'est ce qu'il y a à faire, qui est prescrit par le chef.

Souvent, ce que décrit le salarié de son travail, c'est le but, tel qu'il a été prescrit de l'extérieur. Si on en reste là, on ne comprend rien aux enjeux pour le salarié, et aux répercussions éventuelles pour sa santé. Pour cela, il faut faire intervenir les enjeux personnels de l'activité : les mobiles, c'est-à-dire les besoins que j'espère satisfaire en faisant ce boulot. Le salarié est motivé par : avoir un emploi, toucher un salaire, etc.

Les salariés vont vivre de façon douloureuse ce qui attaque leurs mobiles. Le but est prescrit de l'extérieur. Les mobiles sont personnels et seulement partiellement conscients : expliquer pourquoi on agit est très compliqué. Les mobiles sont multiples et difficiles à formuler. Cette situation est classiquement décrite comme une situation d'aliénation : je suis au service de quelqu'un ; il y a une scission entre mon activité et ce que je souhaiterais développer moi-même. L'aliénation est une dépossession : je travaille sur un objet qui ne m'est rien du tout ; mon activité m'est prescrite et n'est pas personnelle ; je suis dépourvu d'une part de mon humanité. Une très grande partie de la tradition occidentale développe des éléments sur cette dimension d'aliénation dans le travail.

Dynamique de l'activité

Ce qu'on va souligner, de notre côté, c'est que ça ne va pas rester comme cela. La dynamique de l'activité fait passer d'une situation d'aliénation à quelque chose de beaucoup plus compliqué.

La dynamique de l'activité implique de se confronter à une résistance de l'objet réel : il faut se le coller ; on rencontre le fait qu'il se comporte d'une façon très singulière et qu'il faut l'appivoiser. Le travail quand on le fait est très différent de ce qu'on peut imaginer de l'extérieur. Il faut donc apprendre à sentir, à anticiper : le développement du métier, c'est le développement de cette capacité à sentir et à anticiper.

Ce développement ne se situe pas dans une simple logique instrumentale. Cet objet est traversé d'enjeux sociaux. Notre activité engage des choses pour tout un tas de gens : la maintenance, l'activité des gens en aval, la façon dont les copains qui vont prendre mon poste, vont trouver la situation... On n'entre donc pas simplement dans un rapport

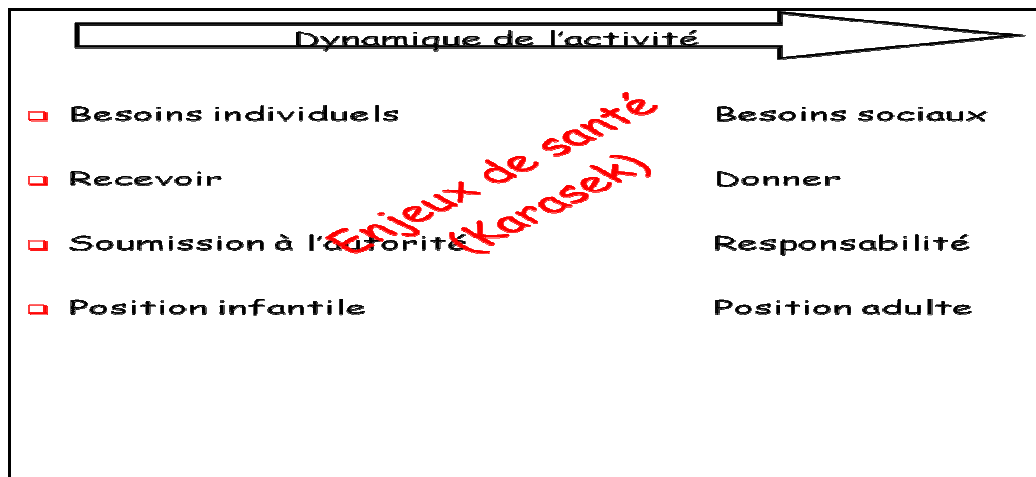
instrumental avec l'objet, mais dans un rapport où c'est un ensemble de relations qui s'organisent autour de lui. C'est cela qui lui donne un contenu émotionnel. Ce qui m'importe en fait, ce sont les conséquences que va avoir mon activité sur l'objet, sur tout un tas de relations. Je vais percevoir que cela a une importance pour autrui, et je vais alors éprouver le besoin de répondre à ce qu'untel ou untel attend, parce je perçois cette répercussion sur les autres et que ça me touche. Donc, les salariés vont introduire dans l'activité des buts qui n'ont pas été prescrits par le chef. Même sur une activité sur chaîne, on voit que les salariés ne portent pas seulement des exigences de la hiérarchie, mais aussi des exigences qui portent sur la relation avec d'autres acteurs autour.

La situation est donc étrange et compliquée. On avait un but initial prescrit par la hiérarchie. Or, le développement de l'activité va entraîner l'apparition de nouveaux buts, générés par le travail et qui poussent au développement de l'activité. Cela, on peut le situer comme une problématique d'appropriation : le travail était extérieur, et j'en fais de plus en plus quelque chose de personnel, parce que j'y mets mes propres buts. Je le dévie pour qu'un tant soit peu, il me ressemble, pour que je puisse m'y reconnaître. C'est bien un processus d'émancipation : je fais des choses parce que je sais que ça importe dans le milieu dans lequel je travaille. Je prends des responsabilités sur le monde qui m'entoure.

Au départ, le jeune sur le poste dit : « J'en ai rien à cirer. Je fais ce travail pour me faire de la thune. » Deux ans après, vous passez, vous discutez, et vous voyez qu'il a pris des responsabilités dans son activité et qu'il défend sa propre conception sur ce que veut dire travailler correctement. Au départ, donc, il était animé par des besoins personnels. Deux ans après, il défend les besoins du collectif, la cohérence de l'organisation, etc. Le travail, donc, vous porte au-delà de vous-même et vous pousse sur des besoins qui sont sociaux et collectifs (cf. l'enquête du Mans sur le montage).

Besoins sociaux : au départ, je viens pour percevoir du salaire ; deux ans après, je me découvre capable de donner plus que ce qui était attendu. Je suis capable de déployer autre chose. Au Mans, par exemple, c'est la question de l'entraide, qui me touche et qui oriente mon activité. Je passe d'une situation où je recevais, à une autre où je donne. La maturation, c'est cela : c'est passer de la position de l'enfant qui fait ce qu'on lui dit, à celle de l'adulte qui participe à la fabrication d'un monde, qui prétend prendre des responsabilités et en répondre.

Développement de l'activité : appropriation, maturation, émancipation



2. La dimension conflictuelle du travail salarié

C'est ce que dit Karasek. Son modèle est un modèle de l'aliénation. L'autonomie sur lequel il insiste, signifie que la santé se situe du côté de la possibilité de déployer ma capacité d'action, mon point de vue, à opposer à d'autres, à mettre en discussion. En fait, l'activité implique toujours un débordement de la consigne. C'est de là que vient le conflit : entre la tendance à déborder et le mouvement inverse qui tend à ramener l'activité dans les normes initiales...

Ce conflit s'est exacerbé dans la dernière période, avec les dérèglements de la finance. Le mouvement d'émancipation du capital s'est accompagné d'un mouvement considérable de pression sur le travail : pression sur les effectifs, les moyens (effectifs, stocks...), les coûts, les salaires indirects et les systèmes de solidarité, etc. Tout cela se traduit par un processus d'émancipation du capital vis-à-vis des logiques sociales et productives.



Une conception particulière de la qualité

Cette émancipation du capital s'est développée à partir d'une conception de la qualité très différente de celle portée par les agents. Karine l'a expliqué hier : les directions sont engagées dans un mouvement où ce qui est recherché, c'est la standardisation. Mais cette standardisation s'inscrit en contradiction avec le mouvement de l'activité. Elle dégrade le rapport au travail.

Pour assurer la production, il faut en effet y mettre de la chair, pas seulement de la technique. L'activité est toujours tendue vers une humanisation du travail. Or, le processus de standardisation, c'est un processus où l'on attend non pas une mobilisation des hommes et des femmes, mais la répétition à l'identique d'une technique pure. C'est l'idée qu'on n'a pas besoin, pour assurer la production, de ce que les hommes et les femmes ajoutent. Dans ce registre, finalement, les opérateurs sont tous interchangeables. C'est l'idée qu'il n'y a pas à s'appesantir sur les détails. C'est l'idée que la qualité est définie par le marché. Du coup, une des formules clefs de la *quality management*, c'est le « juste nécessaire », alors que les salariés sont toujours engagés dans un mouvement où ils vont faire « plus que nécessaire ».

Le choc du rapport salarial

On a donc un choc. Les salariés ne peuvent travailler correctement s'ils ne s'approprient pas le travail. Donc, du point de vue de la Direction, il faut que les salariés s'approprient le travail, et d'un autre côté, il ne le faut pas. C'est toute l'ambiguïté de la situation. Pour le management, le métier est à la fois une ressource à développer et une source de résistance à contrôler, voire à éliminer.

Il faut s'approprier le travail pour travailler correctement, mais la formule du rapport salarial est : « Ton activité ne t'appartient pas. »

Résultat

Le résultat, c'est que là où la consigne vise la production d'un bien ou d'un service à valeur marchande, l'activité vise le déploiement d'un monde. Le travailleur se découvre plus grand que sa tâche. Il découvre que la vision de la hiérarchie n'est que partielle. La hiérarchie ne connaît pas tout de la situation. Mais, en plus, l'essence même du rapport salarial est un obstacle à la reconnaissance : elle évacue ce que les salariés mettent dans leur activité.

Une confrontation difficile entre deux points de vue

D'où deux points de vue. Nous assistons en effet à une confrontation difficile entre le discours du management, fondé sur des indicateurs quantitatifs (discours préfabriqué, qui a à voir avec le marché et l'adaptation au marché, et qui est facile à exprimer), le rapport sensible à la situation, avec ses contradictions et ses dilemmes éthiques. Quand vous développez votre activité, vous exprimez ce que vous êtes, ce que votre histoire sociale a

fait de vous. Par exemple, j'éprouve le besoin de porter assistance à mon collègue, parce que je le ressens comme ça : je le fais sans y penser nécessairement, mais parce que j'ai été « élevé » comme ça. En gros, je n'ai pas nécessairement le discours pour le dire, et de fait, le discours sur l'activité est un discours complexe à élaborer. Donc, l'activité se déploie bien au-delà de ce que les gens sont capables de dire. Donc, s'il s'agit de tenir ce point de vue en face du management, il y a un énorme déséquilibre. Car le discours du management est un discours général dont la structure est identique d'une entreprise à l'autre. Il est appuyé sur des chiffres et facile à exprimer, alors que le discours de l'expérience du travail vise les particularités de la situation. En ce sens, il est beaucoup plus difficile à exprimer. Il ne peut pas se contenter de recycler des discours préfabriqués comme le fait le management. Il implique un travail d'élaboration.

3. L'évolution des formes de conflictualité

Ces éléments se traduisent par une évolution des formes de conflictualité considérable. Si on regarde le nombre de jours de grève, il diminue. Entre 1996 et 1998, 999 000, et de 2002 à 2004, 665 000. Donc, une baisse. Mais dans le détail, une enquête de la Dares montre que le nombre d'entreprises confrontées aux conflits progresse : augmentation donc des conflits courts et qui ne sont pas l'occasion d'arrêts de travail (pétition, refus d'heures supplémentaires, etc.). Et puis, on voit aussi une augmentation des sanctions. (*cf.* le tableau suivant).

% d'établissements concernés	1998	2004	évolution
Avertissement écrit	57.8 %	62.6 %	+4.8
Mise à pied	21.2 %	28.3 %	+7.1
Licenciement pour faute	24.8 %	35.4 %	+10.6
Incitation à la démission	2.6 %	2.3 %	-0.3
Mutation	2.6 %	2.5 %	-0.1
Rétrogradation	1.9 %	1.7 %	-0.2
Autre sanction	1.5 %	3.5 %	+2
Pas de sanction	32.8 %	14.3 %	-18.5

Pourcentage d'établissements concernés par les différentes sanctions prises par les directions à l'encontre des salariés en 1998 et en 2004 (d'après les directions)

- ❑ 13.5 % des femmes et 10 % des hommes déclarent avoir été l'objet, dans l'année, d'intimidations, de menaces ou d'humiliations.
- ❑ 12 % des salariés déclarent avoir été contraints de travailler d'une façon qui heurtait leur conscience,
- ❑ 24 % des hommes et 37 % des femmes présentent une détresse psychique.

(Invs. Enquête Samotrace, résultats intermédiaires 2007)

Les risques psychosociaux

Les RPS sont liés à cela. Ils expriment ce déplacement des formes de conflictualité. Des problèmes liés à l'organisation, donc des problèmes collectifs et sociaux, sont vécus par les gens sur un mode extrêmement personnalisé. Ce constat qui provient de nos activités cliniques est retrouvé par d'autres approches :

- « *une partie non négligeable des salariés penche aujourd'hui vers une critique du travail non pas « en général » mais tel qu'il est et tel qu'il s'impose concrètement aux individus* » (Résistances au travail, Stephen Bouquin, 2008) ;
- « *plus on s'éloigne des gens, du quotidien des gens, plus c'est compliqué d'avoir un débat interactif et intéressant, et de faire réagir les gens. L'atelier, c'est plus proche. Le pote qui est à côté de toi, il peut pour x raisons tomber dans l'alcool, être à la limite de la rupture avec la société. Les gens vont se bouger. Si tu es SDF, au chômage, les gens vont passer devant toi tous les jours sans te voir. Les problèmes de société des plus unificateurs, ce n'est pas forcément ceux-là qui mobilisent* » (Le collectif résistant, Analyse d'une pratique syndicale dans un atelier. Louis-Marie Barnier, 2008)

4. L'attitude des salariés entre résistance et consentement

La résistance au quotidien

C'est intéressant aussi pour mettre l'accent sur les formes de résistance qui se déploient. En fait, les salariés déploient tout un tas de comportements pour défendre leur point de vue, mais qui ne sont pas forcément situés sur le registre classique de la résistance syndicale.

Une résistance toujours ambiguë

S'affirme un rapport sensible au travail : autonomie mais ambiguïté. En déployant mon activité, je manifeste mon autonomie, mais en même temps, je fais fonctionner le système.

C'est quelque chose qu'on retrouve dans de nombreux débats avec les syndicalistes. Vous ne pouvez d'ailleurs pas y couper : en investissant dans le travail, je m'oppose certes à la pure domination des logiques marchandes, mais de cette façon, je fais marcher le système. Si les gens n'investissaient pas dans leur activité, s'ils n'y mettaient pas d'eux-mêmes le système s'effondrerait. C'est ce qui fait que certains syndicalistes portent un regard péjoratif sur l'activité et le travail. C'est aussi un débat dans la communauté scientifique, par exemple avec Dejours qui considère que ce fonctionnement est un comportement zélé pour faire fonctionner le système.

Ce qu'il faut pouvoir observer du coup, c'est l'alternative. Quand les gens ne sont pas en capacité de déployer leur humanité sur leur poste de travail, alors il y a d'autres formes de résistance qui apparaissent. Une façon de se défendre, quand on considère qu'on n'a pas la main, c'est de retourner son activité contre soi : ce n'est plus la situation qu'on change, il s'agit de tenir dans une situation dégradée. Un moyen couramment utilisé, c'est l'auto accélération : j'utilise le travail comme anesthésique ; « tant qu'à faire, je vais à fond. » Je me fais ainsi moi-même le moteur de ce que m'impose le patron. Ou bien, je prends au mot l'encadrement et je développe une vision cynique de l'activité. Pas la peine de s'embêter avec les détails : débiter du bien ou du service conformément aux directives inadaptées de la hiérarchie. Ce désengagement est parfois valorisé par certains discours syndicaux, mais il faut voir que l'on est là dans le domaine du renoncement et de l'aliénation.

Une ambiguïté incontournable

Au bout du compte, ce qu'il faut avoir en tête, c'est qu'on ne peut pas y échapper. Certes, comme il est souvent souligné, le pouvoir ne fonctionne que parce que les gens consentent. On connaît la faveur qu'ont les discours sur le consentement à la domination, la servitude volontaire, la soumission à l'autorité. Mais ce n'est là qu'un aspect. Il est aussi facile de montrer que le pouvoir ne fonctionne que dans la mesure où les gens résistent, ne se soumettent pas à ses exigences. C'est une règle absolue. Le pouvoir sécrète et se nourrit de la résistance. A l'inverse, la résistance ne fonctionne qu'en tant qu'elle prend appui sur les structures du pouvoir. Dit autrement, c'est une illusion de penser qu'on peut fabriquer une alternative au système hors du système lui-même.

La difficile jonction entre les deux principaux modes de résistance

La résistance institutionnelle ouverte, est légitimée par de nombreux discours. Mais elle se déploie dans des instances où il y a un contrôle très serré par la Direction de qu'est-ce qu'on négocie.

5. Le développement du pouvoir d'agir dans la perspective de la recherche-action

De l'engagement corporel au débat et à la pensée

Il y a une autre forme de résistance, c'est une résistance sur le terrain : l'affrontement au niveau le plus concret, à la domination des valeurs marchandes. Mais cette résistance est atomisée, obscure. Elle se manifeste par le fait que les gens engagent leur subjectivité dans l'activité. Et elle présente un inconvénient : c'est que cette activité suppose aussi un certain degré de discrétion. Cela ne va donc pas de soi de combiner le « bugne-à-bugne » de l'activité syndicale, et le fait qu'il faut se lier avec une autre forme de résistance qui, pour se développer, a besoin d'une certaine discrétion. C'est ce qui fait que des gens luttent dans leur activité, mais sont effrayés quand ils recourent à l'aide des syndicats. Ce qu'on essaie de travailler, donc, c'est cela : comment faire le lien entre deux modes de résistance assez différents.

Ce qu'on sait, c'est que l'expérience du travail met les salariés dans une situation où ils vont ressentir l'incohérence des discours et le fait que les directions ne pourront pas tenir ce qu'elles prétendent faire. Cela produit chez les salariés un grand désarroi, un mélange compliqué entre indignation, vécu d'injustice et sentiment qu'on n'y comprend rien. Or, il faut que les gens donnent un sens à ce qui leur arrive. En général, les salariés saisissent des bouts de discours. Exemple concret avec le harcèlement moral. C'est le même problème avec les discours sur la mondialisation libérale. Ces discours, du fait de leur généralité, ne permettent pas de mettre en forme ce que vivent réellement les gens et de constituer un levier d'action.

Ce qu'on essaie de faire, nous, c'est de mettre l'accent sur ce qui mobilise les gens au cœur de leur activité, sur les ressources qu'ils déploient et sur les obstacles qu'ils rencontrent. Il s'agit d'aider les salariés à développer une expression propre qui leur permette de valoriser et de développer leur activité dans ce qu'elle a d'autonome. Le moyen, c'est la mise en circulation des éléments d'analyse du travail comme un moyen d'amorcer et de soutenir la discussion sur le travail.

De la position défensive à l'affirmation des valeurs

Il faut donc sortir de la position défensive et penser le conflit de normes. Les salariés ne sont attaqués que parce qu'ils portent quelque chose. On peut donc sortir de la posture victimaire, mais porter des exigences de justice, de solidarité, etc. Aller donc vers l'affirmation du fait que les salariés ont un point de vue qui est qualitativement différent de celui de la Direction, ont une capacité d'expertise collective fondée sur la connaissance des éléments concrets de l'activité.

De la conscience de métier à l'action institutionnelle

Enfin, par rapport à tout cela, une chose incontournable, c'est l'exigence de la démocratie : à l'intérieur du syndicat, entre les travailleurs entre eux et dans l'entreprise.

Options

Donc, du point de vue des options générales, on peut dire :

- Que les salariés ne résistent pas (c'est ce qu'on entend souvent) ;
- Ou bien qu'ils résistent d'une façon différente (c'est le point de vue de la recherche-action).

D'où, faut-il simplement attendre que les salariés s'emparent des modes de défense propres au syndicat, ou bien les aider à développer leur propre activité face aux contradictions et conflits qu'ils affrontent dans le quotidien de leur activité. Avec l'idée que cela permettra de construire le lien entre les deux modes de résistance.

Profiter du climat actuel pour étendre les moyens institutionnels ?

Une question s'impose : est-ce qu'on ne pourrait pas s'appuyer sur ce moment de crise actuel, pour pousser sur le fait qu'il faut renforcer les moyens pour agir dans ce sens ?

Dans le Code du travail, on trouve des *leviers pour l'expression des salariés* sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Ce sont notamment les articles L. 2281-1 et L. 2281-3 et les autres articles destinés aux négociations avec les syndicats sur les modalités de mise en œuvre de ce droit d'expression des salariés.

Donc, est-ce qu'on pense qu'aider à ce droit d'expression est problématique ? Il est singulier qu'on ne fasse pas fonctionner ces outils.

ANNEXES II

AUTRES INTERVENTIONS SUR LA RECHERCHE-ACTION

Analyses et propositions de la Cgt Renault



GROUPE RENAULT

119, rue du Point du Jour - 92109 BOULOGNE

☎ 01.76.84.14.33 / 01.76.84.14.34 - ☎ 01.76.84.14.35

www.cgt-renault.com - e.mail : usines@cgt-renault.com

Intranet : www.intra.renault.fr/cgt-central/index - e.mail : cgt.central@renault.com

Bilan, analyse et propositions de la coordination des syndicats CGT Renault lors de la 2^{ème} réunion du 21 juin 2010 du Groupe paritaire de travail sur « conditions de travail » chez Renault

Introduction :

Pour toute l'année 2010, la direction a rédigé un agenda social prévoyant :

- une série de négociations (obligatoires ou pas),
- des discussions pouvant déboucher sur d'éventuelles négociations,
- des réunions d'informations.

La direction a divisé chronologiquement 4 catégories, comportant chacune d'elle des sous catégories :

Être bien au travail / Qualité de vie au travail

Stress/ risques psychosociaux
Conditions de travail
Télétravail
ICP
Prévoyance
Perco
Mutuelle
Intéressement groupe

Égalité des chances et diversité

Équilibre vie professionnelle/ vie personnelle
Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées
Gestion des séniors
Diversité

Employabilité

GPEC/Mobilité
Formation (Basculement CEF)
Expertise
Structure de rémunération des ETAM

Adaptation de l'organisation à l'environnement

Compétitivité
Flexibilité
CSC (Contrat Social de Crise)

Premières remarques :

La catégorie relative à « *l'Adaptation de l'organisation à l'environnement* » avec les sous catégories telles **la compétitivité ou la flexibilité ne font l'objet d'aucune négociation ni discussion, mais seulement d'une information.**

Or, « *l'adaptation...* », dont il est question, est intrinsèque aux décisions de la stratégie de l'entreprise (choix des objectifs de l'entreprise) qui elle-même, va déterminer l'organisation du travail et le système managérial qui l'accompagne :

- Privilégier le taux de marge opérationnelle à court terme pour les actionnaires,
- Ou décider d'un développement de l'entreprise au long court en mixant à la fois, sur l'innovation, sur l'élargissement de la gamme et le volume,
sont deux orientations qui n'aboutissent pas aux mêmes conséquences sociales et environnementales, tant dans l'entreprise que pour l'intérêt de la collectivité.

L'organisation du travail dans l'entreprise est donc subordonnée à la stratégie décidée par les seuls dirigeants et comme chacun sait, le choix du taux maximal de profits à court terme reste d'actualité.

Personne ne contestera que c'est l'organisation du travail qui conditionne à la fois, les conditions de travail et la qualité du travail que nous sommes capables de fournir à nos clients.

Ainsi, lorsque la direction affirme dans le groupe de travail paritaire « *conditions de travail* » développer « *une politique de conditions de travail du groupe Renault basée sur la prévention des risques... que les managers font de la sécurité, la santé et les conditions de travail un objectif prioritaire....* » (*Diaporama direction présenté à la 1^{ère} réunion du groupe de travail du 2 juin*), **elle devrait donc d'abord mettre en discussion la stratégie de l'entreprise et accepter le principe d'une négociation collective ! C'est précisément ce qu'elle refuse pour le moment, en se contentant d'afficher :** « *l'objectif de labelliser l'ensemble des sites RENAULT et renouveler 100 % des labels arrivés à échéance...* » (*Diaporama direction présenté à la 1^{ère} réunion du groupe de travail du 2 juin*).

Selon le dictionnaire, « *Labelliser, c'est accorder une garantie officielle de qualité à un produit ; on labellise une volaille... C'est donner un label à quelque chose (Larousse)...* »

Objectif évocateur, qui ignore d'entrée le travailleur individuellement et collectivement, et la réalité des conditions dans lesquelles il est amené à travailler.

Il semble bien que dans le schéma présent proposé par la direction, les discussions ou négociations pour chacun des thèmes risquent de se limiter à adapter les salariés à une organisation devenant insoutenable pour de plus en plus de personnes. Et d'imaginer une porte de sortie pour les autres !

À défaut de ne pas encore se faire entendre par le haut, la CGT va ici montrer par le bas,

- **en quoi la situation devient intenable pour de plus en plus de salariés,**
- **que la stratégie actuelle est contre-productive et susceptible de remettre en cause l'avenir de l'entreprise.**

Nous dresserons ici de manière non exhaustive, un bilan des modifications apportées dans l'organisation du travail, de ses conséquences tant pour les salariés que pour l'entreprise.

Et nous terminerons par les propositions de la CGT.

Bilan et analyse CGT Renault

Peu avant le changement de statut de Renault en 1990 (SA), le leitmotiv de la direction s'est focalisé sur :

« *Faire adhérer le personnel à la culture du profit* ».

Au fil du temps, l'objectif n'est plus d'innover avec une large gamme et de vendre le maximum de véhicules, mais d'atteindre des niveaux de marge de plus en plus importants par véhicule vendu.

« *Le recentrage sur le cœur du métier de Renault* » est l'argument pour justifier la vente de filiales, le dégraissage des effectifs et la fermeture de sites (L'île Seguin de Boulogne-Billancourt, Dreux, Orléans...)

Comme tous les établissements de Renault, chaque UET devient le client de celle placée en aval et le fournisseur de celle placée en amont. Chaque entité devient un « *centre de profits* », dont les résultats déterminent l'affectation ou pas d'activité.

Baisse du coût du travail et intensification

La baisse « *du coût du travail* » ; baisse de la masse salariale (salaire/emploi) et productivité (intensification du travail) sont devenues les objectifs de la direction, qui conditionnent à court terme l'existence ou pas de telle ou telle activité et des emplois qui s'y rattachent.

C'est une pression permanente sur les salariés et présentée comme « un challenge ».

Sur les sites industriels :

À partir de 1992, la mise en œuvre des accords de flexibilité dans les sites industriels est devenue toujours plus contraignante avec la suppression des temps de repas, la réduction des temps de pause, les périodes hautes ou basses toujours plus aléatoires.

A DOUAI, de nombreux salariés sont devenus redevables à la direction de plus 80 jours de travail (jugé comme illégale par le Tribunal de Douai).

Dans les sites mécaniques et là où c'est possible, les installations tournent en continu ne permettant plus les pauses communes entre ouvriers.

La capacité des salariés à se rencontrer, à échanger est devenue rare.

Depuis 1993, l'individualisation des salaires s'étend à l'ensemble de la population ouvrière, avec la mise en œuvre du « *complément de carrière* » et amplifiée en 2001, avec la mise en place des blocs de compétences. Les ouvriers sont aussi assujettis à des objectifs annuels dont les résultats sont appréciés de manière de plus en plus subjective et toujours plus éloignés du réel du travail effectué.

En parallèle, les effectifs ont fondu. Au cours des 3 dernières années, les effectifs APR Renault SA ont chuté de plus de 13%, soit la perte de près de 2 000 emplois (Bilan social 2010)

Au niveau du Groupe, les effectifs ont chuté de près de 6% entre 2008 et 2009 soit la perte de plus de 7 600 emplois, pour un nombre de véhicules vendus en baisse de 3% (Atlas 2010)

Une amplification du processus...

Le 5 février 2010, le « *lancement officiel du challenge Douai* » a été annoncé lors d'une réunion avec

M. Gornet (Directeur des Fabrications) et les différents métiers concernés. :

Selon la présentation faite aux élus par la direction générale :

« Pour assurer un avenir robuste au site de Douai, Il faut être au niveau de performance globale en Europe :

- au niveau de Sunderland (Usine Nissan en Angleterre),
- pour participer pleinement aux prochains programmes (volumes f nombre caisses)

Il est aussi écrit : « Le Challenge de Douai pour les trois années à venir est de se hisser parmi les meilleures usines de carrosserie/montage en Europe. Pour y arriver : rupture nécessaire ! Le challenge c'est se préparer pour concourir pour la prochaine gamme Mégane, voire d'autres véhicules, Nissan »

Le message est ici explicite : sans baisse du coût du travail ; pas de boulot et pas d'avenir, c'est aussi dire aux salariés qu'ils n'ont pas encore assez fait d'effort et qu'il faudra en faire encore plus.

Le même schéma est mis en œuvre dans l'usine de Sandouville.

Plusieurs remarques :

- Selon le dictionnaire, le mot challenge veut dire compétition sportive. Et les synonymes qui s'y rattachent sont : *affrontement, compétition, concours, duel, épreuve, face à face, match, tournoi*. Or, résumer « le travail » à une compétition serait admettre que tous les salariés ne seront pas à l'arrivée, et qu'il n'y aurait de la place que pour les plus forts, ceux qui à l'instant T ont éliminé les autres, avant de l'être eux-mêmes !
- La référence à une usine comme celle de *Sunderland* pose aussi question. Quelles sont les conditions réelles de travail dans cet établissement, quels sont les éléments de comparaison ? Par ailleurs, certaines études relatives au système industriel Japonais comme celle de Tommaso Prodi de l'École des Hautes Études en Sciences sociales (laboratoire CNRS Cultures et Sociétés Urbaines), **montrent et font le lien entre rigidité et fragilité du système de production au plus juste, l'intensification et la dégradation du travail et la dégradation de la qualité et de la productivité.**

Standardisation : Détérioration de la santé et de la qualité.

La direction vante les mérites de la « *standardisation* » au nom de l'amélioration de la fabrication en **Q.C.D (qualité Coût Délai)** pour être performant et concurrentiel par le respect d'un standard (outil, méthode, procédures, aménagement des postes de travail).

C'est a priori, une base pour :

- Concevoir les postes de travail et une nouvelle organisation du travail
- Optimiser les conditions d'exécution des opérations aux postes
- Rendre linéaire la production : réduire les variabilités

C'est en fait un renforcement de la prescription au poste de travail

Formation des CU à :

La démarche de standardisation en 4 étapes

La définition de l'opération standard qui prend forme dans une Fiche Opération Standard

En définitive, l'idée selon laquelle n'importe qui peut faire n'importe quoi, suivant telle ou telle prescription et qu'il peut toujours aller plus loin.

Quel impact sur la santé ?

Prenons l'exemple d'un poste d'assemblage plancher dans un département de Tôlerie :

- Comme dans d'autres secteurs, baisse de la production : suppression de l'équipe de nuit (répartition des opérateurs en horaire de jour, non-renouvellement des contrats intérimaires),
- Des contraintes temporelles de production renforcées (heures supplémentaires, travail pendant les pauses),
- Des collectifs déstructurés (mobilité des opérateurs entre les modules, des conflits intergénérationnels, des conflits inter-équipe).
- Sur ce poste, la FOS (Fiche Opération Standard) est :
 - applicable si la chaîne est saturée.
 - **non applicable quand il faut accélérer.**

C'est une prescription décontextualisée, sans lien avec la réalité du travail

- En même temps :
 - L'opérateur réalise fréquemment des interventions : *changement d'électrodes des robots, pannes des robots, rail du meuble qui se bloque, pannes de la pince à souder...*

Ce sont des rythmes de production intensifiés

- Donc une réalité de travail « *non régulière* » avec des aléas qui génèrent des retards à rattraper et non sans conséquence sur la qualité et la santé de l'opérateur.

Pour rattraper les retards, l'opérateur ne peut pas respecter la FOS (Fiche Opération Standard)

- *Il met deux diversités dans le même container,*
- *Il stocke des pièces au sol, deux tas différents,*
- *Il ne raccroche pas la pince.*

C'est une réduction des possibilités de l'opérateur de prendre soin de son outil de travail et des pièces

Un exemple d'une situation d'urgence constatée :

- Panne de la pince à souder 30 mn avant la pause,
- L'opérateur passe 10 mn à la réparer,
- Il dispose de 20 mn pour remplir à nouveau le meuble.

C'est une situation d'urgence qui nécessite des accélérations des gestes de soudure :

- Enervement après l'afficheur,
- Point de soudure raté : trou dans la tôle.
-

Nous sommes donc face à un renforcement de la prescription en décalage croissant avec la réalité du travail.

Conséquences :

- **Dégradation de la santé**
- **Problèmes qualité**

Autre exemple, relatif aux objectifs affichés :

Au montage des portes dans une usine d'assemblage, l'objectif affiché de la semaine est de ne pas avoir d'arrêt de chaîne, avec un niveau de qualité optimum.

Quelques heures après la réunion d'UET, il y a un manque d'approvisionnement des portes. Pour atteindre l'objectif de ne pas arrêter la chaîne, consigne est donnée de continuer l'assemblage sans les portes... Elles seront montées ultérieurement à la main, avec les conséquences tant pour la qualité que pour la santé des salariés.

On pourrait multiplier les exemples dans les usines de mécaniques, où des pièces sont livrées au client bien qu'elles ne répondent pas au cahier des charges « qualité » initiales, pour atteindre les R.O. (Rendement Opérationnel) programmés,

Où des sécurités sont shuntées sur les installations pour sortir malgré tout la production, à défaut de dépanner

les installations (PV du CE de l'usine du Mans).

Manière de répondre artificiellement à l'amélioration des rendements opérationnels.

Segmentation et mise en concurrence :

Tout comme dans l'Ingénierie, la segmentation du travail, la mise en concurrence d'une UET avec l'autre UET, d'une équipe avec une autre équipe, fausse toujours plus la réalité du travail (avec les questions de qualité) et génère des conflits entre salariés, entre encadrant et salariés.

Pour espérer un maximum d'augmentation individuelle, personne n'a intérêt à exprimer ce qui ne marche pas. Chacun a intérêt à rejeter sur l'autre (le fournisseur en amont, ou le client en aval) les causes des dysfonctionnements.

La vision globale du produit fini se rétrécit alors à la seule pièce, aux seules opérations de l'UET, aux seules opérations de l'opérateur.

Selon la présentation faite par la direction « sur le thème » de la compétitivité, le % de véhicules qui ne sont pas sortis du flux pour retouches, manque pièce, blocage qualité, blocage pour problème process... ne dépassent pas les 65%.

Bien que les statistiques soient en-deçà de la réalité (tricheries sur les déclarations relatives aux arrêts de travail, relatifs aux accidents du travail : Enquête de l'inspection du travail à Cléon), elles ne peuvent masquer une dégradation des conditions de travail.

Malgré des statistiques qui sous estiment la réalité...

Entre 2007 et 2009 (bilan social 2009) :

- Le taux de F2 est passé de 2,37 à 3,83, soit une augmentation de 61 %. Le nombre d'accidents de travail avec arrêt pour les APR est respectivement de 124, 144, 181 pour les années 2007, 2008, 2009. Pour accidents de travail, 8 449 journées de travail ont été perdues en 2007 contre 15 082 en 2009, soit une augmentation de 78 %.
- Le taux de gravité G est passé de 0,14 à 0,3 soit une augmentation de 114 %
- Le nombre d'infections articulaires et péri-articulaires représente 77,5 % de l'ensemble des maladies professionnelles déclarées et le nombre de TMS reste supérieur en 2009, à ce qu'il était en 2007
- Les dépenses de fonctionnement et d'investissements engagées dans l'année liées à l'amélioration des conditions de travail (ambiance, aménagements de postes, installations sociales d'atelier) ont quant à elles, diminué de plus de 42 % (15 349 000 € en 2007 à 8 829 000 € en 2009)

Sur l'ingénierie tertiaire : mêmes causes, mêmes effets.

Exemple du moteur V9X de la Laguna :

- En voulant trop tasser le moteur, on a limité l'interfut entre cylindres, ce qui a eu pour conséquence de limiter la largeur de bielle. Résultat, les coussinets tiennent par un fil.

- Trop proche du lancement du véhicule et pour tenir les délais donnés par la DG, il est demandé un maximum d'efforts pour sortir quelque chose. Dans cette architecture, le moteur ne tirera plus jamais un Cheval de plus.

Le pourquoi technique:

- Au vu des délais, on n'a pas su faire d'analyse système pour proposer plusieurs architectures afin de retenir l'optimum du système.

L'organisation segmentée avec sa division du travail et des responsabilités a été incapable de générer une approche globale du système montrant les contraintes et les résistances des pièces les plus faibles.

Cette organisation conduit à culpabiliser les salariés et à trouver « des coupables ». Exemple : Si la bielle casse, c'est de la faute du concepteur de bielle !

Intensification et objectifs inatteignables.

Le « contrat 2009 » prévoyait entre autres de « *baisser de 30 % les coûts de l'ingénierie et des développements des véhicules* », avec « *l'obligation de concevoir, développer et industrialiser deux fois plus de véhicules qu'auparavant, en moins de temps et avec le même personnel...* »

Le 17 décembre 2009, Renault a été condamné par le Tribunal des Affaires de Sécurité Sociale de Versailles pour faute inexcusable, à défaut d'avoir pris des mesures individuelles et collectives visant à prévenir l'acte commis par un cadre du Technocentre qui s'est suicidé.

Le Tribunal a mis en exergue « *des objectifs prioritairement quantitatifs... avec la nécessité d'être performant ... impliquant une forte adhésion des salariés par l'engagement d'obtenir un résultat au moins équivalent à celui de l'année précédente et de chercher à le dépasser...* »

Objectifs inatteignables pour toujours plus de salariés, où le quantitatif s'oppose à l'exigence du travail de qualité, pour lequel les salariés s'investissent en développant leurs compétences et leur intelligence.

Pas de place pour ceux qui sont jugés les plus faibles :

Face aux drames que Renault a vécu, la direction fait comme les autres entreprises, en offrant une réponse jugée « irresponsable » qui « consiste à confier à l'encadrement voire aux collègues, la détection des salariés les plus fragiles dont la vulnérabilité ne leur permettrait plus de supporter les conditions de travail considérées, elles, comme immuables.

On marginalise ainsi davantage des salariés qui perdent pied, alors qu'il s'agit au contraire de mettre fin à leur isolement.

On place aussi les cadres de proximité dans une injonction paradoxale insupportable : d'un côté, des objectifs intenable qu'ils doivent imposer à leurs équipes et de l'autre, le repérage des dégâts qu'ils ont contribué à répandre.... »

« ...On ne résoudra pas le problème du mal-être au travail, des dépressions professionnelles ou des suicides à coups de numéros verts, de formation à la gestion du stress et encore moins d'autopsies psychiques.

Au mieux, ces actions n'ont pas d'effet sur la cause majeure des problèmes ; au pire, elles culpabilisent les salariés qui utilisent ces services, mais ne se sortent pas des impasses dans lesquelles l'organisation du travail les place... »

(François Daniellou, (professeur d'ergonomie à l'École Nationale Supérieure de Cognitique de l'Institut Polytechnique de Bordeaux) Philippe Davezies enseignant-chercheur en médecine et santé au travail. Université Claude Bernard Lyon1), François Desriaux (rédacteur en chef de Santé et Travail), Laurence Théry (Inspecteur du travail), Tribune parue dans Le Monde, 18 décembre 2009)

A défaut d'examiner les causes, les salariés sont désignés coupables.

Or, le cas du salarié-cadre du Technocentre qui s'est suicidé illustre malheureusement bien la situation.

Lorsque la hiérarchie de la victime constate « *des signes de détérioration progressive de sa santé physique et de son équilibre psychologique...* », la direction de Renault lui propose « *soit d'envisager un changement de poste, soit de prendre une période de vacances, soit de contacter l'assistante sociale ou le médecin du travail...* » (Jugement du TASS du 17 décembre 2009.)

En écartant l'examen des causes qui ont généré sa souffrance, la direction d'une certaine façon, a montré au salarié « qu'il est trop petit pour la tâche qui lui a été assignée » !

Comme pour la fabrication, la segmentation des tâches, le pilotage projet couplé à une rémunération dont la part variable est fonction du résultat des objectifs, génèrent dysfonctionnements et paralysent

la créativité dont sont capables les techniciens et ingénieurs.

Mais c'est aussi la reconnaissance de la qualification qui tend à disparaître au profit d'un jugement subjectif, remis en cause chaque année et pour chaque projet.

Entretien individuel : des risques psychosociaux.

Impact de l'entretien annuel :

A la demande du CHSCT **de la fonderie de Normandie (Cléon)** et conformément à l'article L. 4614-12 du Code du travail, le cabinet d'expertise ISAST a réalisé une expertise relative aux entretiens individuels.

Les objectifs définis pour la mission étaient entre autres :

- L'analyse du système actuel et son Impact ressenti par les salariés et les managers
- L'évaluation des enjeux de l'entretien individuel pour l'entreprise, l'encadrement et les salariés
- L'étude des conséquences sur la politique salariale globale et la gestion des carrières,
- L'analyse de l'évolution prévisible de l'impact sur les salariés des rapports entre collègues et avec l'encadrement, et de comparer le mode de management d'avant avril 2008 à celui mis en œuvre par RENAULT et de détailler les risques induits pour la santé mentale».

Nous ne reprendrons pas l'intégralité du rapport (130 pages), mais ferons ressortir brièvement, les *facteurs de risques psychosociaux* relevés par le Cabinet d'expertise.

Selon lui, trois dimensions du contenu de l'entretien individuel semblent constituer une source potentielle de risques pour la santé mentale des salariés. Il s'agit des dimensions suivantes :

- *Les notions d'engagement et de cible sont constitutives d'un profond changement de nature du contrat de travail. Celui-ci stipule que le salarié doit mettre en œuvre ses compétences, ses savoirs, son intelligence à la disposition de son employeur. Le contrat de travail doit rester le seul engagement du salarié envers son employeur. **La notion de cible, quant à elle, est un appel au sur-engagement du salarié avec ce que cela peut générer comme pathologie physique et psychique pour la personne.***
- *La seconde est celle de la cotation en 6 niveaux. Elle prévoit d'apprécier des comportements professionnels déclinés en attitudes professionnelles et en fondamentaux du management. Elle fait appel à la subjectivité de l'Individu en tentant de mobiliser, l'être humain dans son entier, au service des seuls résultats de l'entreprise. C'est-à-dire que **c'est la sphère intime de l'Individu qui se trouve envahie, le travail devenant de fait omniprésent. C'est, par conséquent, une impossibilité de s'extraire de son travail et l'absence de moment de récupération pour l'individu.***
- *La dernière, le PPI (Plan de Progrès Individuel) et son caractère très culpabilisateur sont vécus comme tel par de nombreux salariés. La formation continue doit être l'outil pour surmonter les éventuels besoins d'accompagnement des salariés. **Cela est d'autant plus vrai, lorsque ces outils ne sont pas pensés à partir du travail réel et de ses contraintes telles qu'elles existent dans la réalité de la production de la Fonderie.** Ils peuvent générer chez les salariés, l'inverse des effets recherchés à la base, à savoir : de la crainte, de la démotivation, et déstabiliser le collectif de travail. Elle peut faire naître un climat de méfiance, peu propice à l'implication, attendue par ailleurs des salariés. **Ce sont là potentiellement des risques psychosociaux.***

Cet extrait corrobore l'analyse de la CGT et les témoignages des salariés de Renault dans les différents établissements et catégories professionnelles.

Propositions CGT

C'est le travail qu'il faut soigner, c'est le travail qu'il faut adapter à l'homme.

Nous l'avons vu, si l'on veut prévenir les risques psychosociaux, c'est le travail qu'il faut soigner en priorité. C'est le travail qu'il faut adapter à l'homme et non l'inverse. C'est là que les marges de manœuvre sont les plus grandes, tant les modes d'organisation du travail et la gestion des ressources humaines ont dégradé le travail et les relations sociales.

- Les risques psychosociaux sont les risques liés à la confrontation entre :
 - **Le fonctionnement social** : standardisation, accélération, individu pris comme un rouage, mépris et gaspillage de l'intelligence, isolement et mise en compétition des salariés
 - **Le fonctionnement psychique**, qui nécessite de ne pas être traité comme un objet, de l'autonomie, de la créativité, d'apprendre des choses nouvelles, d'influencer son environnement, l'aide et la solidarité de la part de et vis-à-vis de son entourage

La chasse aux effectifs, les pressions pour diminuer la masse salariale (PRV Plan de Départs Renault au Volontariat), l'individualisation des rémunérations et de l'évaluation des performances, l'intensification du travail avec la multiplication des contraintes, la suppression des temps "improductifs", organisation du travail en juste-à-temps, prescription de modes opératoires standardisés, **tous ces facteurs concourent à isoler les salariés et à les priver d'un nécessaire soutien collectif.**

Or, c'est le cœur de la souffrance des salariés. Etre en permanence débordé, avoir le sentiment de ne plus arriver à faire un travail de qualité et ne pas pouvoir en parler à ses collègues, eux-mêmes débordés et en concurrence sur les objectifs, confine le salarié dans sa solitude.

La direction est en rupture avec l'expérience concrète du travail vécue par les salariés.

Bien travailler impose toujours de prêter attention à des aspects de la situation de travail que la hiérarchie n'est pas en mesure de percevoir.

Or, aujourd'hui, en raison de la pression sur les coûts, il est souvent impossible de faire un travail de qualité, conforme aux exigences que l'expérience individuelle et collective des produits et des clients a développé.

Les salariés doivent trier et abandonner des pans entiers de leur activité, sans possibilité d'en débattre avec leurs collègues. Chacun se débrouille, seul, en fonction de ses propres critères. Cela débouche fréquemment sur des conflits de travail, qualifiés à tort de "conflits personnels".

L'impossibilité de débattre des "détails" qui font la qualité du travail a un coût élevé pour la santé psychique. **Les conflits psychiques sont l'intériorisation de débats sociaux qui n'ont pas lieu.**

La CGT propose

- De négocier au plus vite un accord « *pénibilité* » prévoyant un départ anticipé à 55 ans et notamment, pour les catégories professionnelles les plus exposées. **Rappel : Un ouvrier sur**

deux meurt avant 65 ans.

- De négocier dans chaque CHSCT de chaque établissement, la création de postes réellement adaptés, permettant à des salariés de poursuivre leur activité professionnelle dans de bonnes conditions.
- La CGT propose que les salariés puissent d'abord exprimer leurs sentiments, leurs douleurs. Les salariés doivent pouvoir retisser des liens entre eux, à commencer par remettre en place des pauses communes. **Rétablir des rythmes de travail compatibles avec les rythmes biologiques et sociaux, formaliser leurs critères de qualité du travail en cours de réalisation et sur le résultat.**

A cet effet, la CGT propose :

- **de reconstruire des espaces d'échanges professionnels et de resocialisation du travail.** Régulièrement, des arrêts de chaîne ou d'installations (pour la production) et du temps consacré à cet effet (pour l'ingénierie tertiaire), doivent permettre aux salariés d'abord, puis entre eux et la hiérarchie, de discuter des difficultés que pose le travail. Ils doivent pouvoir agir sur les conditions d'exercices.
- C'est un préalable pour repenser l'organisation et les finalités du travail. Ce n'est pas autre chose que l'application de l'article L. 2281 du code du travail, relatif « *au droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail* »
- Les salariés doivent pouvoir définir collectivement les besoins nécessaires leur permettant de mieux faire leur travail dans de bien meilleures conditions.

L'échange et la confrontation des expériences entre salariés sont constitutifs à l'élaboration de la pensée.

La qualité, l'imagination, la créativité et l'engagement sont à ce prix.

La CGT propose :

- **que les organisations syndicales** disposent de moyens conséquents, leur permettant de jouer pleinement leur rôle au plus près du terrain.
 - Les heures de délégations (tous mandats confondus) doivent être revues à la hausse, permettant le développement de pratiques syndicales au plus près du terrain. **Débattre du travail avec les salariés, est un enjeu d'efficacité et de cohésion sociale.**
 - Régulièrement dans l'année, chaque organisation syndicale doit pouvoir réunir librement et collectivement les salariés sur le temps et lieu de travail à l'image de ce qui se faisait avant 2000, **en renforçant de manière conséquente, le nombre d'heures disponible pour les syndicats.**

La CGT propose :

- **Que les CHSCT** disposent de moyens supplémentaires, de plus d'autonomie et de formations prises en charge par la direction et notamment des formations sur les risques psychosociaux,

les troubles musculo-squelettiques et les risques majeurs.

- A cet effet, la CGT renouvelle sa proposition (faite en avril dernier et pour laquelle elle n'a toujours pas de réponse) relative à une formation portant sur les risques Psychosociaux et dispensée par un cabinet indépendant et agréé auprès du ministère, pour que l'expérience acquise de l'analyse du travail soit bien au cœur de la formation dispensée sur les risques organisationnels à effets psychosociaux.

La CGT propose :

- **De supprimer l'actuel entretien individuel** et d'engager une négociation collective permettant d'en construire un autre basé sur les conditions de réalisation du travail, tant **il est vrai qu'il n'y a pas de mesure commune entre l'investissement dans le travail et le résultat du travail.**
- Le « *résultat* » est l'expression de ce qui a été réalisé, non pas de ce qu'est la réalité de la contribution de chacun à l'atteindre.
- Reconnaître le résultat revient à rétribuer la seule part « *d'utilité apparente* » de la contribution du salarié pour l'institution au regard de ses objectifs.
- Préalablement à cette négociation, la CGT propose qu'un groupe de travail puisse engager une réflexion sur ce thème, à partir des travaux de François HUBAULT. *François Hubault : Colloque DARES 1^{er} décembre 2005 - Indicateurs et modèles de performance : remettre en tension l'effort et l'effet du travail - Université Paris1 Panthéon-Sorbonne - CEP – Ergonomie et Écologie Humaine ATEMIS Laboratoire d'intervention et de recherche Analyse du Travail Et des Mutations Industrielles et des Services*
- **Le contenu d'un nouvel entretien devra être bâti à partir de critères d'évaluation actés et partagés**

La CGT propose :

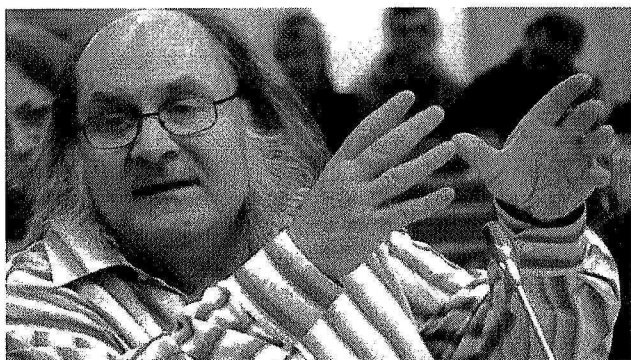
- **De renégocier l'ensemble du système de rémunération**, prenant en compte la qualification à l'embauche, celle acquise à l'ancienneté, permettant à tous une évolution professionnelle tout au long de sa carrière professionnelle.
 - Les critères d'une évolution plus ou moins rapide doivent aussi être actés et partagés.
 - La part variable et révisable chaque année doit être abandonnée.

La CGT propose :

- Que des personnalités extérieures et reconnues puissent alimenter le travail du groupe « *conditions de travail* » et notamment, sur les risques organisationnels à effet psychosociaux.
La CGT propose que les chercheurs :
 - **Philippe Davezies** (enseignant-chercheur en médecine et santé au travail. Université Claude Bernard Lyon1)
 - **François Daniellou** (professeur d'ergonomie à l'École Nationale Supérieure de Cognitique de l'Institut Polytechnique de Bordeaux)puissent faire une présentation au groupe.

**« 28 janvier 2010. Assises des CHSCT.
Compte rendu des travaux »**,
Le Dossier, avril 2010, Cgt

Introduction



Yves BONGIORNO,
animateur du collectif «Amélioration des conditions de travail»

Une grande partie de notre AG sera consacrée à la restitution de la recherche action par les camarades de Renault. Nous avons un hommage à rendre à Jacques DURAFOUR qui lui aussi a accompagné ce travail jusqu'à son dernier souffle

emporté par la maladie.

Organisation du travail : un système à bout de souffle

Nous constatons tous que le travail est malade. Nous ne pouvons nous satisfaire de comptabiliser les dégâts : explosion des Troubles Musculo Squelettiques (TMS), stress, suicides. De l'ouvrier spécialisé (OS) à l'ingénieur en passant par le cadre et le technicien, tous attendent quelque chose d'autre du travail.

En regardant de près, tous résistent à la folie d'objectifs irréalisables, contradictoires déconnectés de la réalité du travail et venus de la pression financière du retour sur investissement à deux chiffres. Tous font des miracles chaque jour pour que ça tourne quand même. Ils ne renoncent pas au travail bien fait malgré l'absurdité du règne des tableaux Excel délirants. Pour nous, c'est un point d'appui pour transformer radicalement le travail. Une grande partie de notre matinée sera consacrée à cette problématique « comment changer le travail en partant de ce qu'il est concrètement ». D'autant plus que nous vivons une situation contradictoire. En parallèle d'une pression grandissante sur le monde du travail, nous voyons poindre des potentiels pour transformer le travail. D'autant que l'organisation du travail actuelle est en bout de souffle et atteint les sommets du dysfonctionnement.

Pénibilité et retraite au cœur de l'actu

En 2003, la loi Fillon sur les retraites reconnaissait le principe de la juste réparation d'une retraite pour travaux pénibles mais renvoyait à des négociations avec le MEDEF. Celui-ci a joué la montre sans jamais vouloir aller à un accord. Le problème reste entier aujourd'hui. La question de la retraite revient sur le devant de la scène. C'est le moment de réenclencher notre lutte pour une retraite anticipée pour tra-

voux pénibles. Ce serait juste réparation d'une inégalité intolérable. Celle d'une inégalité croissante de l'espérance de vie alors que celle-ci progresse globalement. Au niveau de l'UIMM, le patronat de la métallurgie, lors des négociations sur le travail des seniors, celui-ci n'est plus sur le déni. Il reconnaît tous les critères de pénibilité mais ne propose rien du point de vue réparation. Ce coin enfoncé doit nous servir de base de lutte dans tous les établissements pour une retraite anticipée pour travaux pénibles. Mais nous ne pouvons nous contenter de cette réparation. C'est le travail qu'il faut changer. Il n'y a pas de limite à l'âge des salariés usés. Nous constatons que dans les bassins d'emploi automobile, les boîtes d'intérim, ne recrutent plus de salariés au-delà de 35 ans qu'elles ont déjà usés.

Riposter aux réformes délétères

La négociation avec le MEDEF sur la réforme de la médecine du travail a échoué. Aucune organisation syndicale n'a signé la proposition d'accord. Pour la CGT, il faut une nouvelle gouvernance, ne plus laisser la médecine du travail sous la tutelle des baronnies patronales locales. Avec l'Agence Régionale de Santé (ARS) se met en place une nouvelle organisation régionale du système de santé. Cela entraîne la disparition des CRAM, un lieu unique de prise en compte des besoins.

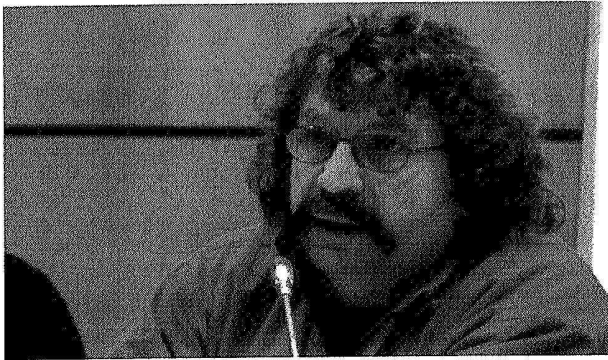
Avec notre lutte, le rapport de forces a permis que les commissions Accident du Travail et Maladies Professionnelles (AT/MP) et les Comités Techniques Régionaux (CTR).

Malgré une mauvaise réforme, nous avons une opportunité de défendre les attentes en santé des salariés en investissant ces commissions AT/MP et les CTR.

A cette assemblée vous êtes de nombreux élus CHSCT mais aussi d'autres militants. C'est un progrès, la question du travail concerne toute la CGT. Le CHSCT n'est qu'un des outils mais qui a le plus de moyens pour faire avancer les choses. A ce propos, le MEDEF a l'intention de remplacer toutes les institutions représentatives par une seule, le CHSCT ne serait qu'une commission de cette institution unique. Pour la CGT, ce serait un recul des droits des salariés. La meilleure façon de s'opposer à ces projets, c'est de déployer encore plus l'activité des CHSCT au service des salariés. L'AG d'aujourd'hui en est une démonstration. »

Recherche action chez Renault

Présentation



Fabien GACHE,
DSC de la CGT Renault

Dans les années 80, Renault était endetté. Un processus a été engagé au prétexte d'en faire une entreprise comme les autres, qui a abouti à sa privatisation en 1996. Il s'est opéré un changement de culture, avec comme principal objectif la réalisation de

la marge par véhicule produit. Le recentrage sur le cœur de métier a été mis en avant pour justifier les ventes de filiales, fermetures et dégraissages successifs.

Des bouleversements structurels

Entre 1985 et 2000 différents systèmes de préretraites ont été mis en place. Les effectifs ont fondu (de 75000 salariés en 85 à 37 000 aujourd'hui) et la composition du salariat a été profondément bouleversée. Nous sommes ainsi passés de 65% d'ouvriers pour 5% de cadres en 85 à seulement 35% d'ouvriers pour 27% de cadres, aujourd'hui. On a aussi assisté à la création des UET (unités élémentaires de travail) où chaque unité est centre de profit avec des relations de clients fournisseurs entre les UET dans le processus de production. En permanence s'exerce le chantage à la rentabilité avec menace de délocalisation. Les accords de flexibilité ont réduit les temps de pause avec le fonctionnement en continu.

Des moyens syndicaux amputés

En 2000, la fin de l'accord sur l'exercice du droit syndical a mis un terme aux trois heures d'information syndicale mensuelles et réduit les heures de mandat. A l'inverse, des moyens centraux ont été octroyés pour des détachements syndicaux, mais pour une activité plus éloignée du terrain. Pour autant, et durant toute cette période, la CGT n'a cessé de dénoncer la dégradation des conditions de travail avec pour illustration la plus marquante la série de suicides à Guyancourt. Nous avons aussi investi les CHSCT, mais sans recevoir le soutien nécessaire.

Une crise d'efficacité syndicale

En effet, les interventions CGT, qui étaient trop globalisantes et donc perçues en décalage,

se sont traduites par des mobilisations insuffisantes. Cela a même conduit à une situation où les militants désespéraient, accusant les salariés d'accompagner la direction. Cela nous a conduit à réfléchir à une autre approche. On s'est interrogé sur le travail. En connaît-on le contenu réel ? Existe-t-il un intérêt du salarié pour le travail ? Il s'agissait d'être en capacité de reformuler la revendication, de faire du syndicat un outil plus efficace et de redonner du pouvoir d'agir au travail. C'est le travail qui a été engagé avec Emergences, qui a résulté d'échanges entre chercheurs, militants et salariés.

La recherche action

L'idée était de développer une approche syndicale impliquant la participation technique d'Emergences et un financement de l'IRES. Il s'agissait de faire participer les syndicats et pas uniquement les CHSCT. Sur treize syndicats de Renault, quatre n'ont pas participé. Au final, 17 chantiers ont été engagés de mai 2008 à aujourd'hui. Il a été constitué un comité scientifique composé de chercheurs et de représentants de la DRTEFP* d'Ile-de-France, ainsi qu'un comité opérationnel d'animation composé de trois chercheurs, deux syndicalistes et Emergences. Entre temps Renault, annonçait en juillet 2008 un plan de 6000 suppressions d'emplois et mettait en œuvre du chômage partiel avec de grandes variations d'application selon les sites et les ateliers, une réorganisation permanente, des disparitions d'activité et des déplacements de salariés. Cela a permis à la direction de tester des formes extrêmes de flexibilisation de la main d'œuvre. Malgré cela, nous avons décidé de poursuivre les chantiers engagés.

Une expérience à faire partager

Cinq syndicats et 27 militants sont allés au bout de l'expérience. Aujourd'hui, nous aurons la restitution de trois chantiers. C'est un travail qu'il faut valoriser auprès des syndicats de Renault, et au-delà auprès des fédérations et de la confédération CGT. L'IRES* va publier un rapport, mais il faudra encore élargir pour tirer tous les enseignements de la richesse de cette expérience.

DRTEFP : Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

IRES : Institut de Recherches économiques et sociales



Restitution du chantier de Renault Retail Group à Pantin



Sébastien HOHMANN,

DSC des garages du réseau commercial de Renault

Notre établissement, Renault Retail Group à Pantin, est l'un des 49 du réseau commercial en France, la CGT est implantée dans 44 d'entre eux. Nous avons évolué vers des centres de profit. Notre chantier a consisté

à passer au crible le travail réel et l'évaluation de la productivité. Les compagnons (mécaniciens, salariés) subissent en permanence une pression de la direction en matière de productivité (rapport entre le temps passé et le temps facturé). Elle s'exerce au travers de briefings

mensuels, d'entretiens informels, courriers remis en mains propres sur le manquement aux engagements de productivité. Mais aussi sur le sentiment de responsabilité des mécaniciens (« Il tient la vie du client entre ses mains »). Ce sont des métiers pénibles physiquement (mal de dos, douleurs articulaires, accidents...). Le chantier consiste en deux observations de postes. L'un d'un jeune mécanicien avec peu d'expérience, harcelé de travail ayant déjà deux vertèbres soudées, la deuxième observation sera celle d'un carrossier ayant 34 ans d'ancienneté.

Observation d'un jeune mécanicien

L'observation est celle d'une opération de démontage et remontage d'un attelage de 10H00 à 16H30, sur un Espace 4 pour le monter sur un autre Espace 4 vendu en Véhicule d'Occasion.

Il est 10H00, la livraison est prévue à 14h00. Or le temps prévu par Renault dans le Manuel de Réparation est d'environ 10H00.

Nous assistons alors à une montée du stress chez le mécanicien qui, avant même de commencer n'arrête pas de dire « *j'ai pas le temps en 4 heures. C'est pas possible !* ».

L'attelage est relié électriquement au reste du véhicule. Les câbles cheminent à l'intérieur du

pare-choc, puis remontent dans l'épaisseur de la tôle au dessus des roues. Dépose des roues arrières et des passages de roues. Dépose du pare-choc. Des rivets bloquent, on a besoin d'une perceuse pour les retirer. Les mécaniciens n'ont pas de perceuse individuelle. Il va attendre $\frac{1}{4}$ d'heure pour l'avoir. Le compagnon lève le véhicule à 1 mètre et tantôt travaille sous le pare-choc, tantôt dessus. Comme il alterne sans arrêt, il ne peut pas lever et baisser sans cesse le pont, donc les contraintes posturales augmentent.

Le pare-choc est démonté et le câble dégagé. Nous demandons alors au mécanicien de s'ar-

rêter. Depuis environ 1 heure, il va de sa caisse à outils à la voiture en courant (cinq pas) avec le risque de se prendre les pieds dans les roues ou bien dans le tuyau d'air comprimé qui traîne au sol. On attaque le démontage des feux de position. Il demande de l'aide car certaines agrafes sont très fragiles. Pendant ce temps un de ses collègues lui avance le travail en commençant à démonter le pare-choc de l'autre Espace. Le chargeur de CD gêne l'extraction du faisceau. Il faut le démonter. Il est 11H30. Le câblage est sorti à 12H00.

Le démontage des fixations de l'attelage prend à peine 5 minutes. Par contre il faut être à

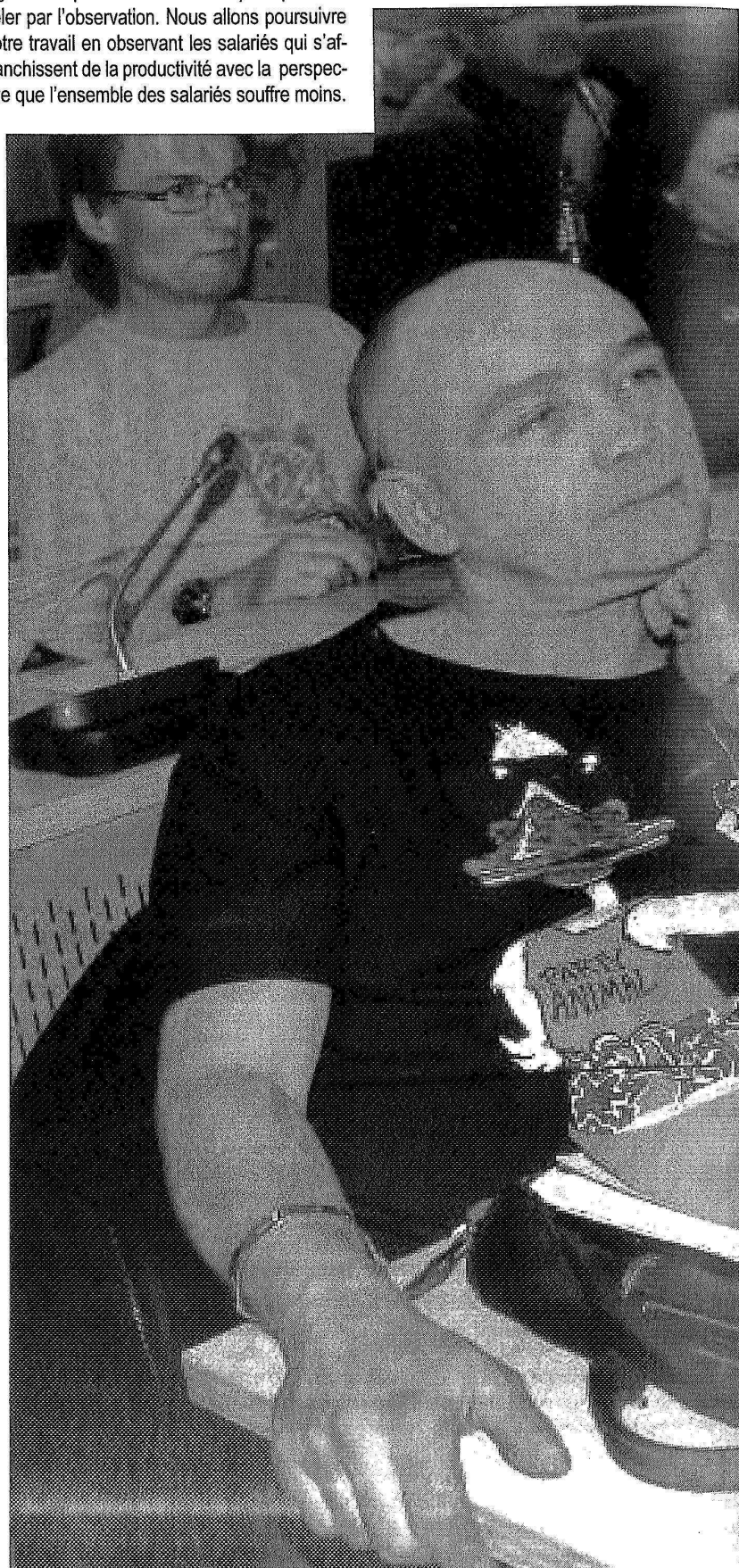
trois. Un qui dévisse et deux qui soutiennent car la pièce pèse environ 50 KG. L'attelage est démonté à 12H05. Pause déjeuner. Retour à 13H00. On commence par fixer la partie métallique de l'attelage à trois. Il faut maintenant faire passer les câbles dans l'épaisseur de la tôle et procéder au raccordement avec les feux. Personne ne trouve de schéma pour raccorder correctement. Un cotech (technicien) vient aider et se sert de son expérience pour trouver une solution. Il est 15H00. Et le client ? Il a été prévenu que son véhicule ne serait pas prêt à 14H00 et il passera le prendre lundi. Le câblage est remonté. Il reste le pare-choc et les roues à monter. L'attelage est définitivement monté. La voiture est prête à 16H15. Le compagnon doit maintenant nettoyer son poste de travail, le ranger et il est 16H30. La semaine est terminée.

Le premier Espace, celui dont on a démonté l'attelage, le pare-choc et les roues arrière sont toujours au sol. Le compagnon a pu, à peu près, tenir le délai imposé par son chef. Mais comment ? Malgré un déficit en matériel adapté. Il s'est mis en danger en risquant la chute. Il a sollicité son dos en n'utilisant pas le pont et a bénéficié de la solidarité de ses collègues.

Les premiers enseignements

Il s'agit d'une situation complexe. Tous les salariés ne souffrent pas de la pression liée à la productivité. Les moins expérimentés, qui ont des problèmes physiques, et ceux abîmés par le travail la subissent car ils ont beaucoup plus de mal à adapter leur savoir faire, leurs postures (chaque geste est douloureux) aux contraintes du chantier. Par contre, ceux qui ne se préoccupent pas de la « productivité », prennent le temps d'avoir les bons gestes, s'organisent plus facilement et au final préservent mieux leur santé. Ce sont eux qui retirent encore de leur travail la satisfaction du travail bien fait. Même s'ils semblent adhérer à la pression imposée par l'entreprise, beaucoup ont trouvé des « parades » individuelles. Transformations de l'outillage, petites pauses pour respirer. Mais cette liberté sur le poste ne doit pas cacher la pénibilité des gestes. Observer le travail

se révèle être d'une redoutable efficacité. Il y a eu une adhésion à notre travail, y compris des chefs n'ont pas hésité à contribuer en venant nous donner des informations. Il y a un décalage travail prescrit / travail réel qu'on peut déceler par l'observation. Nous allons poursuivre notre travail en observant les salariés qui s'affranchissent de la productivité avec la perspective que l'ensemble des salariés souffre moins.



Restitution de la recherche/action de Renault Le Mans



Jean-Michel Blot,
de la CGT Renault Le Mans

A Renault Le Mans, les élus CGT intervenaient de manière pointue sur les risques psychosociaux, TMS, cancers professionnels..., et les conditions de travail, mais sans la participation des salariés. Les réunions

CHSCT sont devenues des lieux de confrontation entre la CGT et la direction accompagnée par les autres organisations syndicales. De plus, le syndicat a constaté que nous avons de plus en plus de mal à aborder les salariés du tertiaire. Il en est résulté un sentiment d'impuissance, une souffrance des élus, de ne pas faire avancer les choses. Ainsi qu'un isolement des élus CGT face à la coalition de la direction et des autres organisations syndicales. Nous nous sommes donc interrogés sur la façon d'aborder les salariés, notamment du tertiaire, dans la perspective des élections de juin 2010. Nous avons donc lancé trois chantiers au Mans; le premier sur la nouvelle organisation des moyens de fusion à la fonderie (fusion sous-capacitaire, salariés obligés de ruser, de mobiliser leur intelligence et de prendre des risques). Le second chantier portait sur la po-

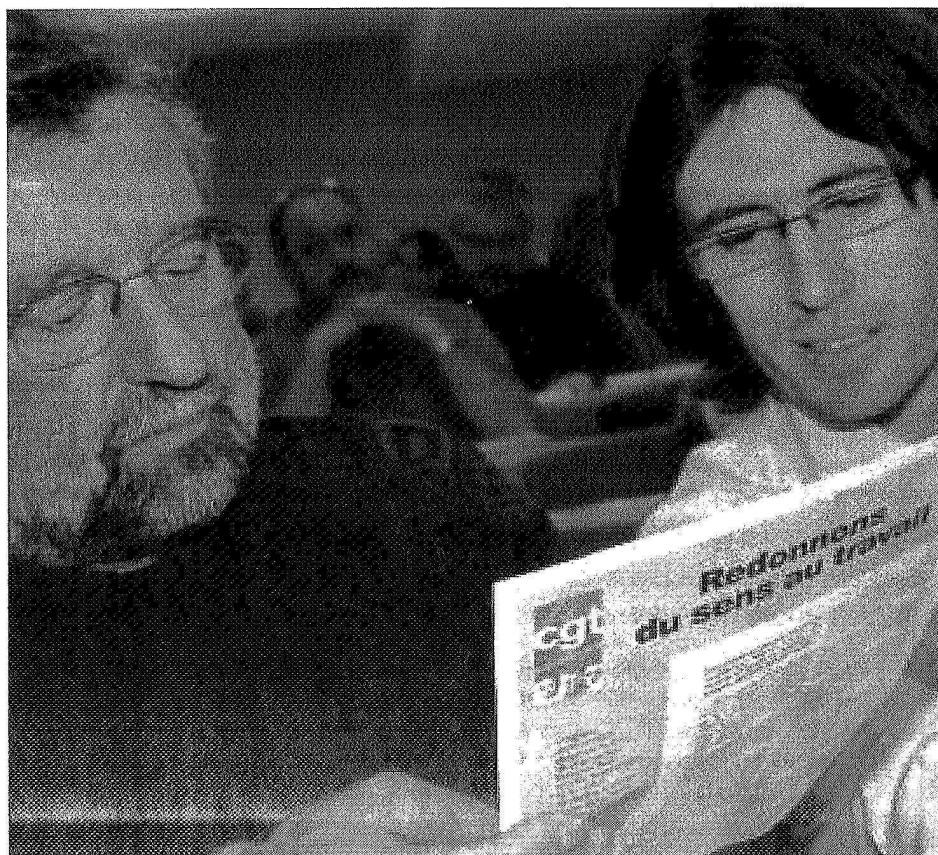
lyvalence des opérateurs sur une ligne de soudure et en répercussions du chômage partiel (gestion des contraintes réelles non reconnue, conséquences sur la santé). Le troisième sur les métiers de la qualité. Parmi eux, la dépression d'un technicien suite à une évaluation nous a conduit à lancer un droit d'alerte auprès du délégué du personnel. Nous avons tenté de comprendre, mais nous nous sommes heurtés au problème de la faible syndicalisation dans ce périmètre, et la difficulté des élus à aborder les salariés ETAM. Nous avons donc procédé à l'interview de trois techniciens pour découvrir et observer leur travail.

Les contradictions mises à jour

Cela a permis de mettre en évidence les contradictions entre ce qui leur est prescrit et ce qu'ils font en réalité, c'est-à-dire la manière dont ils contournent les prescriptions. Ainsi, en théorie ils sont garants de la qualité, mais en pratique ils doivent aussi être des « facilitateurs » du juste à temps, ce qui les contraint à signer des dérogations engageant leur responsabilité. Ils sont censés prendre des décisions dans la sérénité puisque résultant d'une analyse approfondie, mais en fait ils travaillent souvent dans l'urgence. Ils doivent entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs, mais s'arranger pour reporter sur eux un maximum de coûts. La mise en évidence par voie de tract de ces contradictions a suscité une réaction très violente de la hiérarchie qui a déclaré vouloir « trouver les traîtres ». Cette hiérarchie a considéré que la famille Renault était atteinte. Elle refuse donc de parler du fond et les techniciens concernés ont subi de fortes pressions leur faisant craindre pour leur carrière. Cependant, quelque mois plus tard dans un autre secteur, la discussion sur le travail avec les salariés s'est traduite par une mobilisation autour d'un technicien qu'on voulait déplacer en production et par une victoire.

Ce que nous avons appris

Nous parlions bien souvent du travail de manière générale et notre discours pouvait apparaître faussé par rapport au vécu des salariés. Il faut s'attarder sur le travail des salariés dans leur situation réelle plutôt que sur l'« ergonomie » du poste de travail. Plus le dialogue s'installe avec les salariés pour parler de leur travail et plus cela s'oppose à la standardisation. Ce n'est pas parce que les salariés ne se mobili-



sent pas autant qu'on le souhaiterait à l'appel des syndicats, qu'ils ne mettent pas en pratique d'autres formes de résistance. Si les salariés mesurent déjà qu'ils peuvent agir sur leur conditions de travail, ils seront plus enclins à se battre sur des revendications plus générales (emploi, salaires, retraites...). Les salariés sont plus intéressés par leur travail que les militants pourraient le croire. Ils sont très sensibles à l'intérêt que nous portons à ce qu'ils font, aux compétences qu'ils développent et à leurs capacités à faire en sorte que l'organisation fonctionne. Tous les salariés veulent faire un travail de qualité, et c'est quand on les en empêche qu'ils souffrent.

Vers de nouvelles pratiques syndicales

Notre regard, porté sur le travail à partir de l'expression directe des salariés, modifie nos pratiques syndicales. Pour faire changer les choses, il est indispensable de faire avec les salariés et non pas à leur place. Nous avons connu de nombreuses difficultés (pressions de la direction, effets du chômage partiel) mais on n'a pas encore élaboré de réaction collective. Pour autant, la recherche / action a eu des effets sur la vie du syndicat. Nous avons arraché un succès sur l'emploi dans un secteur à partir

de l'expression des salariés. La CGT a gagné en crédibilité dans les instances du fait de son appui sur la parole des salariés. L'ensemble des élus s'implique et discute avec des salariés d'autres secteurs de travail. Ils s'engagent dans la campagne de syndicalisation. Cela impliquera aussi une réflexion sur le contenu des formations syndicales qui doivent intégrer la réalité du travail et ses contradictions. L'expression des besoins revendicatifs se travaille aussi à partir de l'observation.

Restitution de la recherche/action de Renault Sandouville



Manuel Rodriguez,
de la CGT Renault Sandouville

L'usine de Sandouville, est un site de production des véhicules haut de gamme de Renault à prix élevés. Il subit actuellement une baisse des commandes et Renault réduit ses effectifs. En six mois, ils sont tombés

de 3803 à 2594 salariés. Cela s'est traduit brutalement avec de nouveaux horaires entraînant une fatigue accrue, l'intensification et la flexibilisation du travail, la montée du stress, une augmentation de 20% des TMS, suicide et tentatives de suicide...

Une organisation du travail incohérente

Il a été mis en évidence les incohérences de l'organisation du travail. Par exemple, lors d'une réunion du secteur ferrage la hiérarchie réaffirme le principe « *bon du premier coup, aucune retouche* ». Deux heures plus tard arrive une grosse panne au secteur « portes ». Le chef ordonne de sortir les caisses sans portes. Stupeur et incrédulité des salariés. Les voitures devront être reprises plus tard et à la main, sans les réglages nécessaires. La CGT réagit : le bonnet d'âne est décerné par voie de tract à ce chef d'atelier !

Cadence infernale

Autre illustration à partir du secteur montage. Cela commence par le ressenti de débordement, avec le constat collectif d'une accélération de la chaîne. Le personnel se mobilise face au débordement. Un débrayage est organisé avec une demande d'explication par tract syndical. On a ainsi pu gagner un retour au

rythme normal. Avec les militants CGT, d'autres chaînes débrayent par effet d'entraînement et aboutissent à un mouvement collectif de plusieurs secteurs. Cela a créé une méfiance des salariés des autres secteurs qui ont instauré eux-mêmes un contrôle sur les rythmes de la chaîne par chronomètre. On s'aperçoit en fait qu'intensifier le travail le modifie qualitativement.

Riposte aux suppressions de postes

Ailleurs, la direction a élaboré un plan de productivité prévoyant la suppression d'un poste sur neuf, avec maintien des cadences. Dans un premier temps les salariés se sont montrés résignés. Mais dans un deuxième temps, le militant CGT du secteur a procédé à une analyse, constatant que les salariés n'utilisaient pas l'aide-opérateur (au prix d'une pénibilité accrue) prévu pour alléger le poids des charges mais qui ralentit les cadences. La direction en a profité pour supprimer un poste et les temps morts (tout en conservant la pénibilité et en supprimant les temps libres). Les salariés ont donc décidé de reprendre l'aide-opérateur, ce qui a eu pour effet de ralentir la chaîne et d'obliger la direction à abandonner son projet.

Au final, cela a abouti au retour de la confiance et du sentiment de la force collective. Une situation qui a permis de refuser un nouveau chef d'UET et d'imposer le candidat des salariés ! Un autre succès a été obtenu dans secteur Emboutissage (presses) où la direction menaçait de supprimer sept postes. Une réunion avec les salariés, pendant les temps de pause a permis une réaction pour garder le personnel aux presses. Dans un premier temps, nous avons construit collectivement un argumentaire. Par-

tant du constat de l'inadéquation des chariots et emballages (emballages trop grands, trop lourds, surchargés de pièces et le tout avec des stockages inadéquats), il a été déposé un avis de « danger grave et imminent ». Dans un deuxième temps, l'analyse des tonnages manipulés a mis en évidence que des remorques à charge maximale de 4 tonnes étaient chargées à 12 tonnes. Un deuxième « danger grave et imminent » a été déposé qui a contraint la direction au recul. La direction a ensuite voulu

procéder à la suppression des remplaçants rangeurs. Ici, nous avons constaté qu'il y avait des dépassements des tonnages journaliers maximaux admis par l'AFNOR. Ce fut donc un nouveau recul de la direction et une victoire des salariés !

La CGT a enregistré d'importants progrès électoraux à la suite de ces batailles et ceci parce que nous parlons du travail au plus près des ateliers et au quotidien.



D é b a t

Florence Gustin, DSC de Thyssenkrupp Florange, estime que la situation sur les chaînes de Renault correspond au même vécu dans son entreprise. Les femmes soulèvent 18 kg par minute, d'où la multiplication des TMS et des pauses qui n'autorisent d'aller aux toilettes que durant sept minutes toutes les deux heures. Les chefs reprochent les absences, convoquent dès qu'on rentre de maladie et exigent de connaître le motif de l'arrêt.

Il est très difficile de monter un dossier pour maladie professionnelle et on craint l'inaptitude qui correspond au licenciement dans la mesure où il n'y a pas de poste adapté.

Abdi Yassine de Gitech (Rhône) dénonce une explosion des TMS et du nombre d'accidents dans son entreprise à la suite d'une réorganisation du stockage.

Rachid Mairesse de Gitech Blois constate une situation similaire dans son établissement et déplore qu'on n'ait pas accès à une étude qui pourtant a été demandée sur les TMS.

Thierry Odin de Delphi Blois rapporte qu'il y a eu sept suicides de salariés dans son entre-

prise. La direction a fait appel à l'expertise du cabinet Stimulus, mais sans résultat probant. Par ailleurs, on ne peut dissocier les difficultés du travail de la durée du travail. D'où l'inquiétude sur les projets d'allongement du nombre de trimestres donnant accès à la retraite.

Patrice Bigalet de Delphi Blois considère que les salariés prennent des risques pour satisfaire les patrons. Pour les faire réagir, il faut l'intervention des CHSCT, mais aussi des arrêts de production.

Isabelle Aye de la Snecma de Gennevilliers, témoigne du stress dont souffrent les salariés dans son entreprise soumis au lean manufacturing et au black belt. Une bataille juridique est engagée sur le choix du cabinet d'experts. Un choix qui n'est pas neutre. Un succès toutefois à signaler : huit femmes ont gagné leur procès pour discrimination sexuelle.

Philippe Dambrin d'Alcoa fixation Simons (Sarthe) relate les problèmes de stress et de dépressions en lien avec le chômage partiel et les changements instables de services. Pour l'heure, la direction s'oppose au principe d'un intervenant extérieur demandé par la CGT. Le syndicat va prochainement rencontrer l'ARACT.

Fabien Gache précise qu'une expertise en soi n'est pas suffisante si elle ne sert qu'à faire le constat de ce qu'on connaît déjà. Une expertise, il faut qu'elle serve, mais la réponse n'est pas dans les tableaux Excel. Il s'agit de voir ce qui se passe sur le terrain du travail et de pousser la capacité des salariés à formuler des solutions. Il faut donc passer du temps sur le terrain.

Daniel Boucher de GMK (Sarthe) constate qu'on travaille en production tendue et qu'on veut nous obliger à travailler plus longtemps, tout ceci en ayant de moins en moins de postes adaptés. Va-t-on tous finir en inaptitude ? Et comment faire pour que les jeunes en prennent conscience ?

Michaël Brault de HNY Vendôme (Centre) attire l'attention sur les sommes qui sont distribuées aux patrons dans les comités techniques régionaux au titre de la prévention. Ainsi, dans le Centre, la sécu leur verse 1,2 million et les patrons qui ne se préoccupent pas de la prévention ne viennent que pour toucher l'argent. Là où siègent des représentants CHSCT, il faut s'y opposer.

Sébastien Hohmann revient sur la politique de Renault qui donne une prime bonus

de 100 euros bruts par mois pour la productivité. Beaucoup de salariés adhèrent à cette politique. Ils ne la critiquent que sur l'aspect de sa répartition qui dépend aussi de la façon dont la hiérarchie dispatche le travail. La recherche action va aussi tenter de comprendre comment s'y prennent ceux qui ne souffrent pas pour tenter de trouver des outils pour résister à la pression.

Jean-Michel Pelissier de Logifranc relate l'expérience de son entreprise où le CHSCT a demandé une expertise sur les produits chimiques. La demande d'expertise a été annulée après les élections où la CFDT est passée devant. Il faut utiliser les heures de délégations pour aller voir les salariés plutôt que dans des réunions.

Manuel Rodriguez explique l'apport des chercheurs, qui ont appris à voir plus en profondeur ce qui paraissait de l'ordre du détail. Par exemple, l'augmentation des TMS a conduit la direction à mettre en place des échauffements. Ceux-ci étaient mis en œuvre deux heures après la mise en place des équipes car... c'était l'heure à laquelle arrivait l'ergonome.

Denis Smeril, de Téal dénonce l'absence

indicateurs de mesure du stress et du mal être au travail. Cela avance lentement car la direction freine.

Nous faisons un tract par quinzaine en direction des ICT, ce qui nous permet d'être reconus. Nous avons connaissance d'attaques qui se profilent contre leurs conditions de travail, comme cet audit commandé sur l'utilisation des surfaces qui risque de déboucher sur une utilisation optimale du m². C'est donc un travail du CHSCT que d'informer et dialoguer sur ce thème. Concernant l'inaptitude, le CHSCT, le DP et le syndicat travaillent avec les salariés pour étudier les postes, l'organisation du travail et l'adaptation. Il s'agit d'adapter le travail aux capacités du salarié. On peut aussi proposer des formations aux salariés devenant inaptes. A ce propos, l'association Ambroise Croizat dispose d'une offre importante. Le CHSCT doit se saisir des cas au plus tôt. C'est encore du travail de terrain.

François Daniellou, chercheur, note que ce n'est pas par hasard que des salariés craquent souvent à l'issue des évaluations. Les managers, qui ne comprennent rien au travail, disposent de grilles avec un pourcentage de « très bien » ou « bien » qu'ils ne peuvent

des situations que des salariés vivaient mais ne pouvaient expliquer. Un des résultats de la recherche est qu'on va maintenant se lancer dans des campagnes de syndicalisation dans des secteurs où on n'allait pas auparavant en raison d'apriori. Reprendre la main sur le travail avec le syndicat, c'est un rapport de force que l'on construit à partir de la volonté de faire correctement le travail. Car bien travailler est indispensable pour ne pas tomber malade.

Martial De Prez, secrétaire du CHSCT de Turbomeca Safran constate que l'aéronautique copie désormais les méthodes de production de l'automobile. Le CHSCT est un outil essentiel pour voir les gens sur le terrain et syndicaliser.

Un intervenant de Valeo Angers déplore que la direction de son entreprise envoie des salariés se former pour éviter des accidents dans le seul but de les rendre responsables en cas d'accident, ceci en mettant en cause uniquement le comportement du salarié.

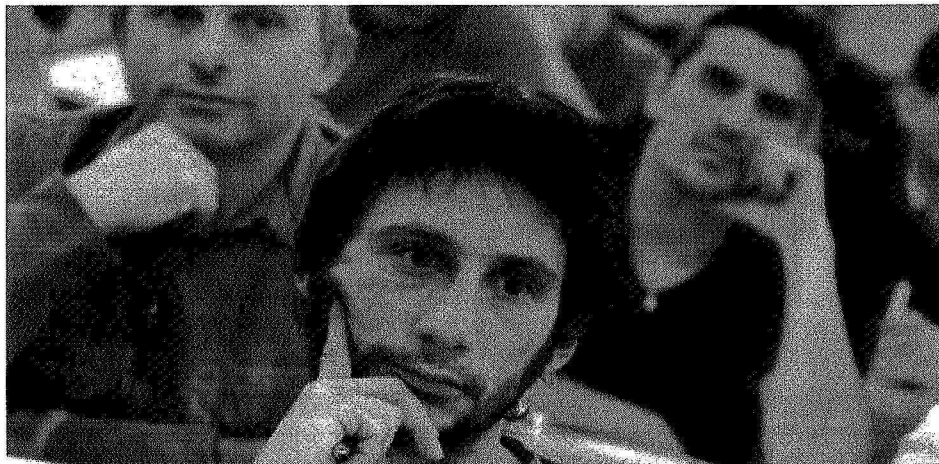
Elisabeth Achet intervient sur la retraite à 60 ans, qui est un besoin biologique, et la volonté de partir à cet âge qui est dominante.

François Lefague du collectif CHSCT d'Ile-de-France rappelle qu'il existe un contrat Agefip - fédération de la métallurgie. La loi de février 2005 donne la possibilité d'une consultation pour le maintien dans le poste en cas d'inaptitude.

Roussard d'Alstom La Courneuve déplore le manque d'informations dont disposent les CHSCT face aux directions et souhaite la création d'un « point info » confédéral destiné aux CHSCT.

Dominique Perrault du Technocentre de Guyancourt revient sur la série de suicides au Technocentre, pour lesquels il était impossible qu'il n'y ait pas une relation avec le travail. En cas d'expertise, le CHSCT doit « coller » à l'expert s'il veut qu'il en sorte quelque chose. Alors qu'habituellement, il est difficile d'aller vers eux, le jour du premier suicide, les cadres ont parlé. Travailler le terrain est primordial.

Serge Dufour rappelle qu'en matière de sécurité au travail, l'employeur a une obligation de moyens et de résultats. L'obligation de former fait partie du Code du travail, mais cette obligation de moyens et résultats, l'obligation de supprimer le risque. L'employeur a le devoir d'évaluer le risque, le CHSCT de les analyser. Il s'agit de construire les solutions avec les salariés et de les imposer. Par ailleurs, le CHSCT est indépendant des décisions de l'employeur. Mais je ne suis pas favorable à des expertises sans projet syndical



de postes adaptés dans l'entreprise qui conduit au fait qu'on ne sait que faire avec les personnes usées. La déclaration d'inaptitude du médecin peut donc conduire au licenciement. Par ailleurs, le médecin du travail, qui est payé par le patron, ne peut se prévaloir de l'indépendance nécessaire. Il ne peut y avoir de confiance en la médecine du travail si elle n'est pas indépendante.

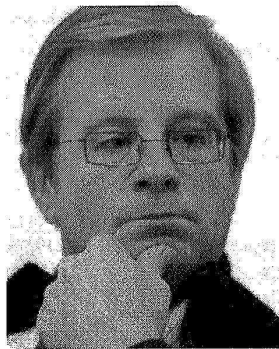
Michel Vandenable de Gems décrit la situation dans son entreprise avec 80% d'ICT, qui sont les plus mal lotis au niveau des conditions de travail. Il y a trois ans, le CHSCT a réalisé une expertise sur le stress qui a permis d'avoir une vision globale de la stratégie de l'entreprise en matière de management et d'organisation du travail. Le CHSCT s'en est saisi pour faire des propositions d'amélioration des conditions de travail. Il a été proposé des

dépasser. C'est donc différent si un salarié échange avec ses collègues ou s'il pense qu'il est mauvais. Il faut donc favoriser les discussions entre collègues pour débattre de la notion de travail bien fait.

Jean-Marc Boutteville du Technocentre Renault juge intéressant d'avoir pu mettre en exergue le fossé entre les salariés et les élus. Il faut revenir sur la réalité du travail. Pour gagner de la crédibilité, il faut aussi obtenir des résultats sur la retraite et la pénibilité.

Serge Dufour, chercheur, revient sur le positionnement des chercheurs, qui sont partis du postulat que le bon travail permet d'aller bien, et que le mauvais travail rend malade. On est allé le vérifier. C'est bien dans ces contradictions que s'affrontent le capital et le travail. Le débat a permis de mettre des mots sur

Intervention



Bernard Leclerc,
animation lutte amiante

L'année qui s'achève a été riche en événements. Pour la première fois un industriel – et pas simplement un employeur – a été mis en examen dans le volet pénal de l'amiante. Joseph Cuvelier a dirigé Eternit, le

premier groupe français d'amiante ciment. Il a été l'un des plus gros artisans de la stratégie de lobbying visant à minimiser les dangers du matériau cancérigène. La mise en examen de Joseph Cuvelier intervient au même moment que l'ouverture du premier procès pénal de l'amiante qui se tient en Italie, où les dirigeants d'Eternit devront rendre des comptes à la justice.

Les actions se poursuivent

La dernière manifestation de l'ANDEVA*, c'est tenue le 10 octobre dernier. Les veuves de Dunkerque ont repris leur marche autour du Palais de Justice pour protester contre les promesses non tenues de Michèle Alliot-Marie de recruter deux assistants de justice pour les pôles de santé publique. Les actions doivent se poursuivre.

ANDEVA : Association Nationale de Défense des Victimes de l'Amiante

FIVA : Fonds d'indemnisation des victimes de l'amiante

ACAATA : Allocation de Cessation Anticipée d'Activité des Travailleurs de l'Amiante

La suppression du juge d'instruction voulue par Sarkozy aura des conséquences dommageables puisque le pouvoir politique contrôlera les enquêtes.

De nombreux procès ont été gagnés

Avec l'aide de nos deux cabinets d'avocats, Teissonnière et Ledoux, nous avons remporté des victoires judiciaires dans divers domaines : devant les cours d'appel pour faute inexcusable de l'employeur, la majoration des indemnités proposées par le FIVA* en correctionnelle pour mise en danger de la vie d'autrui, aux prud'hommes pour le complément ACAATA* payé par l'employeur et devant les tribunaux administratifs pour l'inscription de nouveaux établissements sur les listes ACAATA ou encore pour la majoration de l'allocation.

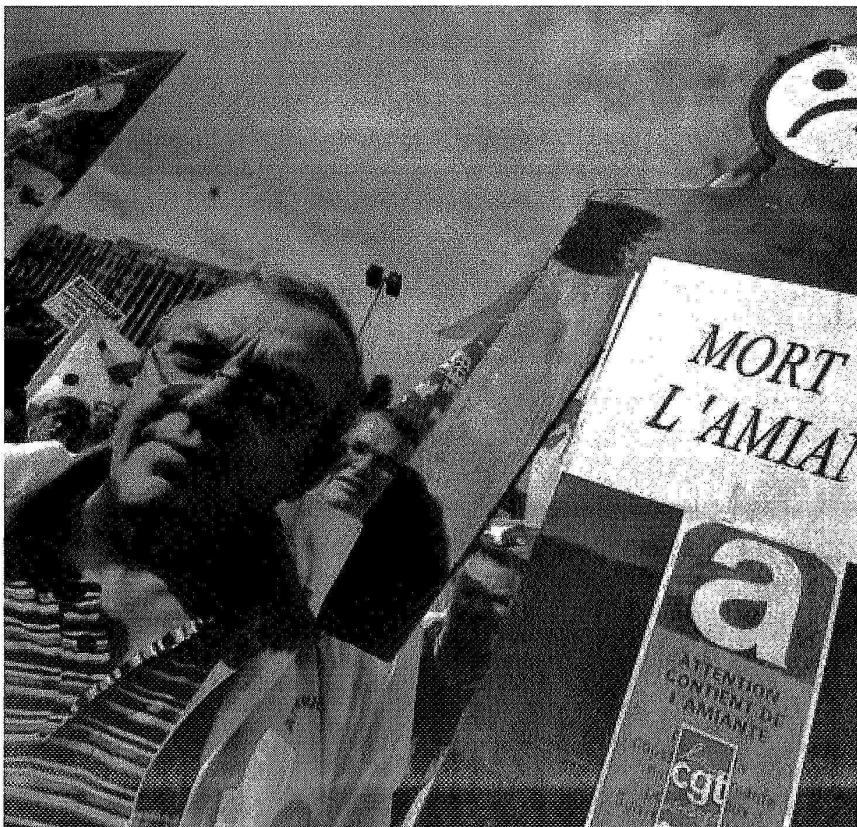
Des actions importantes ont aussi été menées au moment des jugements. 250 personnes ont manifesté devant la cour d'appel de Bordeaux le 7 avril.

Attaques sournoises contre l'ACAATA

L'ACAATA est une belle conquête sociale. Elle devrait être généralisée à tous les salariés exposés à des cancérigènes ou aux travaux pénibles qui réduisent l'espérance de vie. La CGT et l'Andeva se battent pour réclamer un élargissement du système et un montant plancher pour l'allocation. Toutefois, Medef et gouvernement multiplie les attaques à son encontre au travers de différents rapports. Il faut rester vigilant. Le 6 novembre, notre fédération a mobilisé 500 manifestants contre un projet de décret visant à réduire l'ACAATA. Pour autant, celui-ci a été promulgué au Journal Officiel le 31 décembre 2009. Nous proposons donc de poursuivre la mobilisation dans les entreprises, sur le terrain judiciaire et au travers d'une pétition sur le site www.ftm-cgt.fr.

Il faut une démonstration de force

Chaque année dans le monde 100 000 personnes meurent des suites de l'exposition à l'amiante. Les employeurs, qui connaissaient le danger de ce produit depuis 1906, ont une lourde responsabilité. Ce sont les mêmes qui aujourd'hui veulent remettre en cause l'ACAATA. Nous devons faire une démonstration de force pour que soient stoppés ces agressions. Sans plus attendre, il faut faire pression auprès des politiques locaux et des employeurs.



Pierre Collet souhaite que les UD et régions CGT organisent des demi-journées de formation sur le rôle des ARACT (Agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail), qui sont des outils précieux dont il faut s'emparer.

Guy Dubost de la CMP d'Arles estime qu'il faut demander un Smic amiante à 1600 euros nets. Actuellement, on en est loin, d'autant qu'on ampute le calcul des RTT et congés payés. Il faut une stratégie pour ne pas se laisser enterrer et une manifestation pour exiger l'ouverture des listes des entreprises éligibles à l'ACAATA, ainsi que le paiement d'une indemnité égale au salaire.

Fabienne Beauvais appelle à coordonner tous les acteurs de la CGT. Il y a des militants qui siègent dans les CTR* à la sécu. Il s'agit d'avancer dans la cohérence des propositions avec des rassemblements professionnels et interprofessionnels. Il faut condamner la non adaptation du travail à l'homme, interpeller la presse et faire condamner les employeurs.

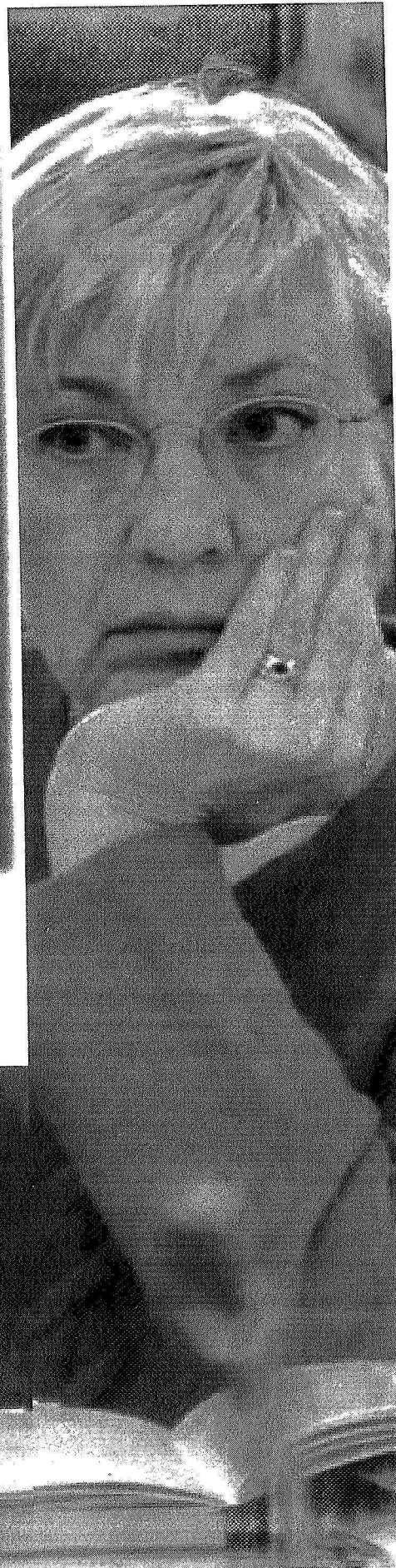
Claude Tangué souligne que nous sommes face à des patrons qui, chaque jour, tuent dix de nos camarades. Il faut forcer la justice à faire son travail. Il faut mobiliser maintenant.

Vincent Vielle, avocat, met l'accent sur le succès remporté au tribunal de Nanterre avec la reconnaissance d'un suicide chez Renault comme faute inexcusable. Les attendus du jugement sont de valeur. On peut les consulter sur le site de la CGT du technocentre <http://www.infos-cgt-technocentre.com/>

Douglas Mézières répond aux questions qui sont parvenues et qui portent essentiellement sur les droits des CHSCT.

Le CHSCT est une institution à part entière dans l'activité syndicale et pas une affaire de spécialistes. Les droits sont aussi ceux qu'on se donne. La priorité reste la prévention des risques professionnels. Nous devons promouvoir la santé des salariés et rien ne se fera sans leur intervention. L'employeur a des obligations qu'on doit connaître et faire respecter. Depuis 1991, les employeurs doivent évaluer les risques. Ce n'est qu'en 2001 qu'un décret fait obligation d'évaluer et transcrire dans le document unique d'évaluation tous les risques avec mise en place d'un programme de prévention. L'employeur prend les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Le CHSCT a aussi des moyens pour pousser l'employeur à améliorer les conditions de travail, notamment la procédure de danger grave et imminent, ainsi que le droit de retrait. Les patrons mènent une bataille acharnée pour limiter nos droits. C'est ainsi que seulement 30% des AT/MP seraient déclarés, selon une étude de l'INED. Pour approfondir, je vous invite donc – pour ceux qui ne l'auraient pas encore fait – à vous inscrire aux stages CHSCT de la CGT.

CTR : Commission Technique Régionale



Yves Bongiorno conclut en notant que le CHSCT est une institution avec des droits et moyens, mais on ne peut rien faire sans les salariés eux-mêmes. Il s'agit donc de les mettre en mouvement pour qu'ils soient aussi porteurs, par exemple, du droit d'alerte. Si c'est le cas, même lorsque la CGT est minoritaire, les autres organisations sont obligées de suivre. Depuis longtemps, nous sommes habitués à déléguer, mais il faut changer.