

La prévention des risques psychosociaux : l'expérience de la recherche-action menée par la Cgt Renault

Le contexte

La « régie Renault » a été l'objet de profonds bouleversements organisationnels depuis que, dans les années 1980, il a été décidé d'en faire « une entreprise comme les autres », ancrée dans la « culture du profit ». L'ouverture du capital et le recentrage sur le « cœur de métier » ont conduit au développement de filiales et à une diminution continue des effectifs. De 75 000 salariés en 1985, l'entreprise est passée à 37 000 en 2009. La structure des emplois s'est transformée : la part des ouvriers, des techniciens et agents de maîtrise et des cadres était en 1985, respectivement de 65%, 30% et 5%. En 2010, elle est de 35%, 38% et 27%. L'emploi intérimaire a considérablement progressé (jusqu'à 30% des effectifs globaux).

L'entreprise, devenue SA en 1990 et privatisée en 1996, a été restructurée en profondeur : transformation de l'encadrement en management ; création des « unités élémentaires de travail » (UET) à effectifs réduits ; généralisation des relations clients-fournisseurs entre établissements et, au sein de chaque établissement, entre UET ; transformation des établissements en « centres de profit » ; menaces de délocalisation ou d'externalisation d'activités en cas d'insuffisance du taux de rentabilité ; développement du *Lean Management* puis de la standardisation matérialisée par des « fiches d'opération standard ». Cela s'est accompagné d'une individualisation des relations de travail et d'une déstabilisation des collectifs par quatre voies principales : l'externalisation et le mouvement des réorganisations accompagnant la baisse continue des effectifs ; des dispositifs managériaux (primes individualisées, entretiens annuels de performance, mise en concurrence des salariés) ; la suppression des temps de pause et des espaces collectifs qui permettaient le partage des expériences ; l'intensification du travail.

Les militants CGT ont vu apparaître de nouvelles pathologies (TMS, dépressions), une multiplication des tensions dans les ateliers, un écoeuement des salariés soucieux désormais de passer le moins de temps possible sur le lieu de travail. Mais, avec les transformations de l'entreprise et l'évolution de l'emploi, ils se sont trouvés eux-mêmes en difficulté pour faire face à cette situation. De nombreux militants sont partis à la retraite ou ont quitté l'entreprise, alors que les jeunes recrues sorties des écoles se tiennent à distance des syndicats. Le droit syndical a été transformé : les moyens accordés aux militants au plus près du terrain ont été supprimés, en échange des moyens plus importants accordés au niveau central. Les syndicalistes se sont trouvés confrontés à une multiplication des négociations et concertations, qui ont institutionnalisé leur action et compliqué leur rapport au « terrain ». De plus, la direction a développé une stratégie visant « 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. (...) 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. »¹ Enfin, les relations sociales très tendues avec la hiérarchie ont fait que les

militants ont été fréquemment mis en cause et entravés dans leur action syndicale.

Les difficultés syndicales à agir efficacement en prévention

Devant le constat de « risques psychosociaux », les militants ont dénoncé dans les instances les choix stratégiques de l'entreprise et leurs effets généraux sur la santé des salariés, ce que la Direction a contesté avec des indicateurs qui reflétaient une situation ne correspondant pas à ce qu'eux constataient. Mais ce face-à-face entre les militants syndicaux et la Direction est resté à distance du vécu concret et de la parole des salariés, et sans efficacité en termes de transformation de l'organisation du travail. Les réunions sur les problèmes de santé au travail mobilisaient bien les salariés, mais il ne s'ensuivait pas de mobilisations, ni d'adhésions nouvelles. Les militants syndicaux qui souhaitaient transformer le vécu quotidien des salariés constataient que ces derniers préféraient parfois qu'ils taisent leur problème par crainte d'être mis davantage en difficulté. Cette situation générait aussi de la souffrance chez des militants syndicaux déjà affectés et fragilisés par la baisse d'audience de leur organisation.

La vague de suicides au Technocentre de Guyancourt a alors poussé la Coordination Cgt Renault, sous l'impulsion de Fabien Gâche, délégué syndical central, à rechercher des modes d'action pour supprimer les risques à la source, conformément aux principes généraux de prévention, en partant d'une meilleure appréhension des réalités de travail vécues par les salariés. Avec l'aide d'Emergences une démarche de recherche-action a été élaborée, impliquant 38 militants Cgt de 9 des 13 établissements de Renault SAS et du réseau de distribution, tous mandatés en CHSCT ou en DP. Elle a bénéficié de l'appui scientifique de François Daniellou, professeur d'ergonomie², Philippe Davezies, enseignant-chercheur en médecine du travail³ et Jacques Duraffourg, professeur d'ergonomie⁴, dont le décès a conduit à son remplacement par Karine Chassaing, maître de conférence en ergonomie⁵, et du soutien de l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES), la Fédération Cgt de la métallurgie et la Confédération Cgt⁶.

Porter un nouveau regard sur le travail

La perspective était d'élaborer une méthode d'action syndicale, à partir de la confrontation⁷ des connaissances expertes sur les relations entre Travail et Santé et des connaissances situées des militants syndicaux d'une part et des opérateurs d'autre part, sur la base d'analyses de situations de travail concrètes. Les militants

¹Louis Schweitzer, *Les années Renault entre Billancourt et le marché mondial*, Gallimard, 2007, pp. 38-39.

²Ecole nationale supérieure de cognitive, Institut polytechnique de Bordeaux.

³Université Claude-Bernard, Lyon I.

⁴Département Analyse pluridisciplinaire des situations de travail, Université de Provence-Aix Marseille I.

⁵Ecole nationale supérieure de cognitive, Institut polytechnique de Bordeaux.

⁶Avec l'investissement d'Yves Bongiorno, responsable du secteur santé au travail et conditions de travail de la FTM-Cgt.

⁷Dans le cadre de 7 séminaires de 2 à 3 jours tenus sur une période totale de 18 mois.

syndicaux étaient incités à aller à la rencontre d'opérateurs, notamment là où la Cgt n'avait pas d'implantation, pour observer et comprendre ce qu'ils faisaient, comment ils s'y prenaient, pourquoi ils agissaient de telle ou telle manière, ce qu'ils auraient voulu faire et qu'ils ne pouvaient pas faire pour faire un travail de qualité...

Autrement dit, il leur était demandé d'aller voir le travail réel, en portant sur l'activité des opérateurs un « regard curieux, modeste et bienveillant » comme le disait Jacques Duraffourg, pour envisager avec les salariés des pistes de transformation de l'organisation. L'enjeu était la reconquête du pouvoir d'agir des salariés et des organisations syndicales. Le point de départ était le constat clinique que les tensions psychiques des travailleurs résultent de l'intériorisation de débats qui n'ont pas eu lieu sur les contradictions rencontrées quotidiennement pour faire bien son travail *malgré et parfois contre l'organisation*. Ce qui déchire les salariés intérieurement, doit ressortir sous forme de débats à propos du travail bien fait, afin d'agir sur l'organisation.

Retisser du lien, à partir du travail réel

Aller entendre les salariés semble simple à première vue, mais s'avère en fait très compliqué pour les militants, qui vont généralement au-devant des salariés pour leur exposer leur analyse. Ce constat a pu être renouvelé. Les collègues proches s'étonnaient et ne comprenaient pas bien la démarche (« tu le connais, mon travail ! », répondaient-ils) alors que les militants avaient du mal, au démarrage, à expliquer clairement le but de leur initiative. Les collègues plus distants étaient plus difficiles à approcher. Ils se méfiaient du militant syndical, ne savaient pas ce qu'il voulait, ne voulaient pas être vus avec lui. Ou s'étonnaient, ironiquement, qu'un militant Cgt manifeste subitement de l'intérêt pour ce qu'ils faisaient. Briser cette distance et cette méfiance a été une tâche difficile qui aura pris, dans certains cas, plusieurs mois.

Une fois le contact établi, il fallait observer et échanger sur le travail réel. Les militants devaient alors mettre en forme, à l'aide de Powerpoint ou d'écrits, ce qu'ils avaient compris de ce qu'ils avaient vu et de ce qu'il leur avait été décrit et expliqué par les opérateurs. Puis ils devaient retourner auprès des opérateurs pour vérifier si cette « restitution » était conforme. Très souvent, les opérateurs réagissaient, soulignaient des malentendus, apportaient des précisions et des compléments. Ils enrichissaient alors la description du travail réel. Les militants ont pu saisir qu'ils ne comprenaient pas forcément du premier coup. Les opérateurs, de leur côté, se mettaient à s'expliquer sur leur travail, et ce faisant à le penser plus finement. Était ainsi mis en évidence qu'il est particulièrement difficile de parler de son activité, quel que soit l'échelon ou le poste de travail que l'on occupe, et que l'activité de travail reste énigmatique y compris aux yeux de celui ou celle qui la réalise. Les militants percevaient alors que décrire l'activité obligeait à des détours et prenait du temps, mais s'avérait en même temps une ressource essentielle à la compréhension de ce qui posait problème aux opérateurs et les amenait à vivre des situations pénibles ou à se mettre en danger.

Les salariés prenaient conscience, et les militants syndicaux avec

eux, que leur activité répondait à des exigences des situations réelles, ignorées de la hiérarchie. Que se posaient à eux régulièrement des difficultés qu'ils parvenaient souvent à surmonter, parfois au prix de leur santé, sans que cela soit su. En les poussant à dérouler ainsi le fil de leur activité, les militants découvraient aussi que les salariés aiment leur travail, apprécient de pouvoir discuter des difficultés rencontrées, qu'ils cherchent à maintenir un travail de qualité, fût-ce au prix de leur santé, et éprouvent de l'amertume quand ils n'y parviennent pas. Ils ont vu et entendu que faire vite et bien oblige à se passer de l'aide de l'outil de levée des coffres et à soulever des poids excessifs. Qu'il faut aux techniciens qualité contrôler la qualité de pièces de véhicules transmises par les fournisseurs mais sans tarir le flux, ce qui oblige à laisser passer des pièces avec défaut, et les écœure. Que les moyens ne sont pas donnés au mécanicien pour démonter un moteur dans le temps imparti, et qu'il doit se débrouiller en ayant peur de ne pas y arriver. Les militants découvraient aussi que des changements de matériel imposés sans tenir compte des connaissances et des savoir-faire des opérateurs conduisaient à des dysfonctionnements et à des pannes et coûtaient cher à l'entreprise. Ils ont ainsi recueilli quantité de détails sur le travail réel des collègues.

Reconstituer un point de vue collectif sur le travail bien fait

Ces éléments recueillis, les militants étaient encouragés à les mettre en discussion collective dans les unités. Quand ils y parvenaient, les opérateurs s'apercevaient alors que leurs difficultés étaient partagées par d'autres, qu'ils n'étaient pas seuls à les vivre. Ils enrichissaient leur compréhension des problèmes et de leur situation à travers ces confrontations. Ils prenaient progressivement conscience que l'organisation était défaillante sur quantité d'aspects, que cela avait un coût pour eux-mêmes mais aussi pour l'entreprise. Les militants les poussaient alors à discuter ensemble des solutions qu'il faudrait apporter. En général, les équipes avaient des réponses assez précises.

Là où le travail a pu avancer, les militants ont acquis une autorité renforcée au sein des CHSCT, en ramenant dans les échanges les matériaux accumulés à partir du terrain. De fait, ce qu'ils ramenaient était difficilement contestable par les directions, qui ignoraient tout de ces situations et pouvaient difficilement nier l'ampleur des problèmes. L'autorité des militants était aussi renforcée du fait qu'ils pouvaient s'appuyer, cette fois, sur des collectifs de travail susceptibles de confirmer voire de renforcer les descriptions des militants. L'enjeu de « reticoter du lien social » pour sortir les salariés des situations d'isolement, à la source des affections psychosociales, était l'un des objectifs du travail engagé. Des liens ont été retissés entre l'organisation syndicale et les salariés, à partir des échanges sur le travail, et des collectifs professionnels ont pu se refaire ou se renforcer. La Cgt y a aussi gagné en voix aux élections professionnelles. Les matériaux recueillis ont aussi renseigné les militants sur la pertinence opérationnelle des choix organisationnels et matériels faits par les directions.

Quand l'analyse du travail réel renforce l'autorité syndicale sur la stratégie industrielle

En juin 2010, les représentants Cgt du Comité central d'entreprise se sont servis des multiples exemples concrets recueillis pour témoigner des liens entre dégradation de la santé des salariés, dégradation de la production et perte d'efficacité économique. Ainsi, au montage des portes dans une usine d'assemblage, alors que la consigne était d'éviter les arrêts de chaîne, un manque d'approvisionnement des portes conduira la hiérarchie à ordonner de poursuivre l'assemblage sans les portes... qui seront montées ultérieurement et à la main, avec des conséquences sur la santé des opérateurs. En mécanique, des exemples montraient que des pièces non conformes au cahier des charges initial étaient livrées aux clients pour pouvoir atteindre les Rendements Opérationnels affichés initialement. Autre exemple en ingénierie, où s'élaborait un moteur de grosse cylindrée avec la contrainte d'une baisse du coût de conception d'au moins 20% et d'une forte réduction des délais. La réduction des coûts avait conduit à tasser au maximum le moteur, ce qui avait obligé le concepteur à réduire la largeur des bielles. Résultats, les coussinets ne tenaient pas solidement. Faute de temps, les ingénieurs et techniciens n'avaient pas pu faire d'analyse système et proposer une autre architecture. Le résultat était un moteur non évolutif, qu'il faudrait reconcevoir entièrement à terme, à des coûts prohibitifs.

La coordination Cgt a aussi avancé des propositions pour permettre aux salariés de retisser du lien entre eux et de disposer d'espaces d'échanges professionnels et de resocialisation du travail. Elle a aussi proposé que les organisations syndicales disposent de moyens d'investigation au plus près du terrain. La direction générale, assez déconcertée par ces descriptions –qu'elle s'est d'abord refusée à admettre– a fait appel au laboratoire de psychologie du travail d'Yves Clot au CNAM pour analyser la situation dans ses établissements.

Un récent prolongement, en prévention des TMS

Ce travail a été poursuivi, la Cgt s'efforçant de disséminer cette méthode d'analyse des situations réelles de travail. Très récemment, dans l'une des usines Renault, les militants de CHSCT, alertés par une recrudescence de plaintes des salariés du montage automobile et par le constat d'une augmentation de l'absentéisme dans ce secteur, ont mené l'enquête à l'aide de cette démarche. Ils ont analysé, avec les salariés, les situations de travail et en ont rendu compte, par ligne et par poste, dans un document extrêmement circonstancié de 16 pages présenté lors d'un CHSCT extraordinaire. Ils y ont mis en évidence un travail en mode dégradé⁸ devenu monnaie courante ; des équipes constituées de restrictions d'aptitudes qui ne sont pas prises en compte par l'organisation ; des moyens matériels inadaptés à certaines opérations et aux opérateurs de petite taille, contraints à des postures dangereuses et éprouvantes ; des dysfonctionnements de machines qui obligent à travailler à la main et à des opérations supplémentaires ; etc. L'ensemble de la description, extrêmement

précise, a confirmé que les salariés, accusés de ne pas être assez productifs, se donnent pourtant du mal, au sens propre comme au figuré, pour assurer la production dans un contexte organisationnel très dégradé.

Les militants ont aussi pu objectiver l'ampleur des TMS sur cette ligne, où la population est jeune, proposer des améliorations, demander des reclassements de salariés. « Sur ce point, ont-ils écrit, nous pensons raisonnablement que le CHSCT extraordinaire d'aujourd'hui ne règlera pas tout, mais qu'il doit inviter la direction de notre département à prendre conscience que tout salarié qui se trouve déjà affecté dans sa santé physique ne devrait pas avoir à subir le stress d'un reclassement qui tarde de jour en jour et qui plus est, qui le positionne comme fauteur de trouble dans son UET. D'autre part, alors que la période automnale nous réserve déjà quelques baisses significatives de température, nous tenons à rappeler que le manque de chauffage que nous pouvons connaître depuis plusieurs années au bâtiment (...) est un facteur physiologique qui, ajouté à d'autres causes, favorise l'apparition des TMS. Voilà pourquoi la question du chauffage n'est pas à écarter des mesures de prévention à prendre. ». Et d'ajouter : « Pour beaucoup d'entre eux [les salariés], l'organisation du travail et l'ambiance qui en découle, les interrogent sur le sens même de leur travail et sur la considération qui leur est accordée dans l'entreprise ».

La Direction, qui méconnaissait les problèmes concrets (ce qui est inquiétant et en dit long sur la distance au réel qui peut s'opérer avec les nouvelles formes d'organisation du travail), doit désormais engager des actions de prévention. La recherche-action a ici permis aux militants et aux salariés de retrouver des perspectives d'action vis-à-vis des risques professionnels dans leur ensemble, de sortir du fatalisme et d'éprouver l'efficacité d'une action collective arrimée au travail réel.



Julien LUSSON
Chef de projet Etudes, Cabinet Emergences

Nouvelle obligation réglementaire au 1er juillet 2012

Depuis le 1er juillet dernier « tout employeur doit se faire assister par un plusieurs salariés compétents ou, à défaut, par un intervenant extérieur dans sa mission de prévention des risques professionnels » (Code du travail, Art. L.4644-1).

Les décrets n°2012-135 et n°2012-137 du 30 janvier 2012 précisent la portée de cette nouvelle obligation de l'employeur, le niveau de compétences requis ainsi que les conditions d'intervention de ces assistants ou intervenants en prévention des risques professionnels.

Source : www.legifrance.fr

⁸En sous-effectif par rapport à la normale.