

## « Je constate deux ou trois tentatives de suicide par semaine. La situation s'aggrave indubitablement. »

MARIE PEZÉ

**F. G.** Quand on regarde de l'intérieur l'organisation du travail entre la fabrication et l'ingénierie, qui sont des terrains très différents, on assiste à peu près à la même logique : l'isolement des salariés (fin des temps de sandwich dans la production, installations qui tournent en continu, dépersonnalisation des espaces de travail). On a complètement segmenté les activités, les métiers et les salariés. En ce qui concerne le travail à proprement parler, vous avez raison : le nouveau management a organisé la disparition de la reconnaissance professionnelle. Il n'y a plus d'agents de maîtrise, mais des managers, qui ne connaissent pas les métiers parce qu'ils ont été formés au reporting. C'est très déstabilisant pour tout le monde. Enfin, il faut l'évoquer d'un mot : avec la généralisation de la part variable du salaire en fonction de la production et de la satisfaction des objectifs individuels mais aussi collectifs, les salariés n'osent plus exprimer leur désaccord avec les méthodes de travail. On a généralisé le mensonge.

**M. P.** L'absence d'échanges, le manque de circulation des savoir-faire, des ruses et ficelles de métier, fait que le travail s'abîme, peu à peu. La stratégie de la dissimulation que vous évoquez fait, quant à elle, qu'aucun vrai problème rencontré n'est soulevé publiquement. Cela dit, ces organisations du travail sont évidemment fabriquées par des cabinets de consulting et vendues clé en mains. Qu'est-ce qui nous empêche d'avoir des ripostes, de construire des concepts, des catégories de pensée qui nous permettraient de nous opposer à de tels moyens de manipulation ?

**F. G.** Mise en place du Fonds national pour l'emploi, dégraissage des effectifs par le départ d'anciens et quasi-absence d'embauches entre 1984 et 1998 : petit à petit, toutes les possibilités de réunion ont disparu. Il est difficile dans ces conditions de construire collectivement quoi que ce soit. D'autant que nous avons été confrontés, sur le plan syndical, à un autre problème : les jeunes embauchés, après 1998, ne se retrouvaient pas dans notre discours. Une véritable fracture s'est installée dans tous les établissements de Renault. D'où notre question, question posée de manière urgente après les suicides du Technocentre : comment redévelopper l'action collective à partir de la dégradation des conditions de travail et la mise en place des nouvelles méthodes managériales ?

**M. P.** Avez-vous pensé à utiliser pleinement ce que le droit permet en matière de contestation ?

**F. G.** L'action syndicale a été, pendant toute une période, focalisée autour des recours juridiques.

Mais ce que l'on gagne sur des cas individuels n'est pas généralisable, ce n'est pas un élément suffisant pour que l'ensemble des salariés prenne conscience de ses droits.

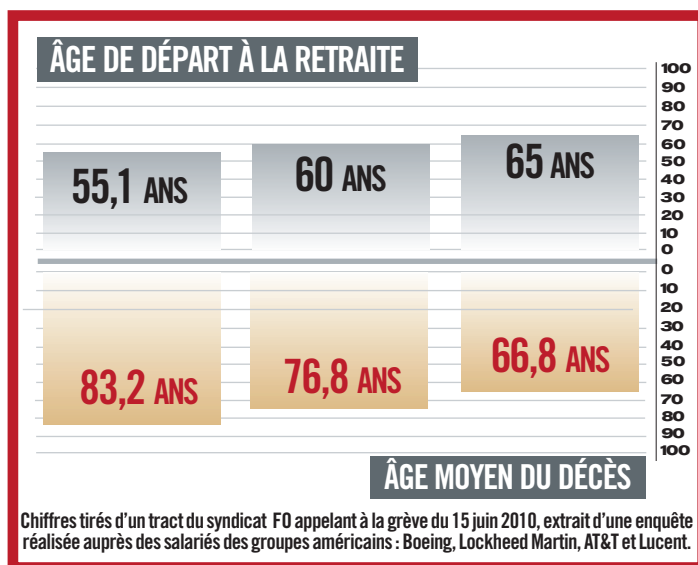
**M. P.** Le judiciaire, c'est l'ultime étape. Avant le judiciaire, il y a le juridique. C'est-à-dire, par exemple et très concrètement, un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) bien formé, une vraie coopération avec les acteurs de la santé dans l'entreprise...

**F. G.** Il ne faut pas oublier que les directions d'entreprise sont elles aussi très affûtées en matière juridique. La coopération avec la médecine du

les psychopathologies. Les syndicats ne sont pas encore suffisamment armés sur la santé physique et mentale au travail.

**F. G.** L'évolution de l'organisation du travail fait que les syndicats ont beaucoup donné dans l'institutionnel, les prud'hommes, les procès. Cela a eu pour effet de creuser le fossé entre syndicats et salariés. Si l'on ne mène pas en parallèle la formation des élus et un travail syndical d'écoute et de consultation des salariés dans leur quotidien, pour savoir ce qui peut ou non être amélioré, ce qu'il faut changer, ce qui est pénible, etc., on ne pourra pas mobiliser durablement.

**M. P.** Dans mes consultations, j'ai été confrontée, au début, à un sentiment d'impuissance : que puis-je faire pour ces patients qui ne sont pas malades d'eux-mêmes mais d'une pathologie sociale ? La seule réponse que j'ai trouvée, c'est la coopération avec tous les spécialistes du travail. On est parvenu à rattraper les choses par la récréation d'un collectif de travail pointu. C'est pourquoi je suggère de reconstruire du collectif avec ce qui existe et que l'on n'a pas encore pleinement utilisé : médecine du travail, organismes de sécurité sociale, ergonomes, chercheurs. Enfin, il y a le droit. Les chefs d'entreprise sont responsables de la santé physique et mentale de leurs salariés.



## « Les salariés qui se suicident ne sont pas les plus fragiles, comme l'affirment les directions, mais les plus engagés dans l'exécution de leur travail. » MARIE PEZÉ

travail n'est pas évident. D'abord parce qu'elle manque d'effectifs. Ensuite, parce que les médecins du travail – en tout cas chez Renault – sont considérés comme des cadres ordinaires et qu'ils adhèrent à l'organisation managériale.

**M. P.** Mais pourquoi les syndicats se laissent-ils imposer les experts ? Cela fait longtemps qu'une méthodologie existe, partagée par les magistrats, les inspecteurs du travail et les cliniciens à propos des abus de pouvoir disciplinaire, des abus de pouvoir d'organisation. Cela constitue un ancrage extrêmement solide, qu'il est possible de conjuguer avec la notion juridique d'un contrat de travail exécuté de mauvaise foi... Avec cela, les salariés eux-mêmes peuvent s'en saisir. Et si le médecin du travail ne fait pas son boulot, il existe maintenant une trentaine de services de consultation en souffrance du travail. Je continue à penser que les syndicats ne s'emparent pas suffisamment du

**F. G.** Il faut repenser nos formes d'action, ce qui ne veut pas dire que l'on rejette toutes les formes d'action du passé, mais il est nécessaire de trouver avec les salariés, individuellement, le terrain d'un dialogue confiant. Ce terrain, c'est à l'évidence le travail, le travail lui-même : quels sont les besoins des salariés pour faire leur travail correctement, comme ils estiment qu'ils doivent le faire pour être satisfait ? Il faut qu'aujourd'hui les syndicalistes aient le courage de répondre qu'ils n'ont pas de solution toute faite aux problèmes qu'on leur expose, que ses solutions doivent être cherchées ensemble, à partir du métier même des salariés. ★

PROPOS RECUEILLIS  
PAR JÉRÔME-ALEXANDRE NIELSBERG

(1) « Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés », réédition chez Flammarion-Champs actuel, 2010.