

La nouvelle revue du travail

« L'expertise doit venir en complément de l'action syndicale,
pas s'y substituer »

- **Fabien Gâche**, Membre de la direction de la Fédération CGT de la métallurgie – Délégué syndical central CGT Renault
- **Sabine Fortin**, Université Paris-Ouest-Nanterre – CRESPPA-GTM
- **Guillaume Tiffon**, Université d'Evry-Val-d'Essonne – Centre Pierre Naville, Centre d'Études de l'Emploi

I. Pourquoi l'expertise ?

Sabine Fortino et Guillaume Tiffon : Dans quelles circonstances ou à quel moment d'une négociation, les syndicats ressentent le besoin de faire réaliser une expertise et s'organisent pour que cela aboutisse ?

Fabien Gâche : Comme le prévoit le Code du travail, le CHSCT ou le CE peuvent recourir à l'expertise, entre autres, lorsqu'un risque grave est constaté, lorsque la direction envisage de modifier de manière importante les conditions de travail ou bien encore dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi. Il s'agit d'obtenir des précisions sur la nature et les facteurs des risques et d'en évaluer le degré de gravité.

Le recours à l'expertise intervient dans le cadre d'une information consultation (du CHSCT en général) pour laquelle la direction a l'obligation d'obtenir un avis des représentants du personnel. L'expertise permet d'aider les représentants du personnel à motiver leurs avis et préconisations. Chez Renault, l'expertise intervient pour examiner une situation ou un projet unilatéralement ficelé par l'employeur et jamais dans le cadre d'une négociation.

II. Obtenir une expertise : une bataille en tant que telle

2.1. La désignation du cabinet d'expertise : une première bataille à mener

Fabien Gâche : La question du choix du cabinet d'expertise n'occupe pas une place centrale dans les difficultés de mise en œuvre pour le vote à l'expertise, mais c'est aussi une question qui peut poser débat. Chaque syndicat peut faire prévaloir le choix d'un cabinet d'expertise avec lequel son organisation est amenée à travailler plus souvent.

2.2. L'expertise, un droit contesté

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Et plus concrètement, comment se décide la mise en route d'une expertise ?

Fabien Gâche : Le recours à l'expertise n'est pas un exercice facile, et ce pour plusieurs raisons. Au CHSCT, comme en CE, il y a nécessité d'obtenir un vote majoritaire des élus pour valider le

recours à une expertise. À défaut d'avoir une majorité absolue pour une organisation syndicale dans telle ou telle institution, elle devra obtenir un vote favorable des élus des autres syndicats pour entériner ou non une expertise. Or, concrètement chez Renault maison mère, les autres syndicats s'opposent quasiment systématiquement et assez farouchement à ce recours. Dernièrement, et consécutivement à la signature de l'accord du 13 mars dernier appelé accord de compétitivité (signé par les syndicats CFDT/FO/CFE-CGC), les membres CGT des CHSCT ont soumis au vote le recours à une expertise afin d'évaluer, entre autres, les facteurs de risques résultants de la baisse des effectifs, des temps de pause et de l'accroissement du temps de travail. Au niveau central, les délégués syndicaux centraux signataires de l'accord expriment sans ambiguïté leur opposition à ce recours, arguant notamment qu'il y aurait un « risque de voir la direction revenir sur ses engagements d'activité, au détriment des salariés... Le sujet aujourd'hui est bien de se battre pour la survie des entreprises, qui elles seules conditionnent les emplois, et l'activité sur notre sol... » (Extrait – Tract central CFE-CGC Sept 2013)

La posture des organisations syndicales signataires de l'accord du 13 mars 2013 en rajoute dans le chantage exercé par la direction sur les salariés visant à leur faire accepter une dégradation des conditions de vie et de travail au nom de la sauvegarde de leur emploi (non avérée d'ailleurs). Et ceux qui précisément revendiquent l'utilisation des droits tels que le droit d'expertise sont alors désignés comme responsables des décisions de suppressions d'emplois pourtant unilatérales de la direction. Dans la période, où le chômage est aussi important, c'est un moyen de pression qui pèse fortement sur les épaules des élus et qui ne peut être négligé.

Une autre difficulté tient au fait que la direction conteste quasi systématiquement le recours à l'expertise devant les tribunaux, comme elle le fait d'ailleurs actuellement au sein de l'usine de Cléon. Ceci ne simplifie donc pas les choses pour les élus qui doivent alors dépenser de l'énergie pour défendre aussi le sujet devant les tribunaux compétents. Précédemment, et dans un certain nombre de cas, la direction a déjà obtenu gain de cause. La réalité des situations vécues par les salariés dans les entreprises est bien souvent méconnue dans les tribunaux et il est difficile pour leurs représentants de se faire entendre sur ce point.

Enfin, quand l'expertise se réalise, la question de son utilisation et de son utilité peut alors se poser. Dans certains cas, l'expertise peut amener l'employeur à modifier voire à retirer tel ou tel projet, dès lors que sa responsabilité pourrait être engagée en cas d'accident ou d'altération de la santé des salariés. De ce point de vue, c'est une bonne chose. Mais en l'état, c'est-à-dire compte tenu des difficultés des élus et des salariés eux-mêmes à proposer d'autres formes d'organisation du travail, il n'est pas rare que l'employeur revienne avec un autre projet. Cela amène les élus à devoir s'investir de nouveau pour essayer d'obtenir une autre expertise et peut les conduire à s'interroger sur le sens de cette action au vu des énergies engagées.

2.3. L'expertise, un droit mal utilisé ?

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Ça n'a plus vraiment de sens ? C'est à ce point ?

Fabien Gâche : Bien sûr que l'expertise a du sens. Elle va permettre d'objectiver une situation, d'apporter des éléments susceptibles d'étayer un avis, une position syndicale, elle n'est donc pas à remettre en cause. Elle peut aussi légitimer un positionnement syndical sur une situation donnée. Mais la question que je pose réside dans l'appropriation de l'expertise par les élus et plus globalement par les salariés eux-mêmes. L'objectif étant de ne pas rester sur le constat d'une situation ou le rejet de tel ou tel projet, mais de bâtir, collectivement par exemple, une autre organisation du travail qui conjuguera cette fois, efficacité et amélioration des conditions de vie et de travail à partir du réel du travail, tel qu'il est vécu par les salariés. L'expertise devient alors

pleinement complémentaire de l'action syndicale. Mais, en soi, l'expertise ne pourra jamais s'y substituer.

Se pose alors la question des conditions de réalisation de l'expertise et des moyens adéquats à mettre à disposition des élus et mandatés pour engager ce travail de fond. À mon sens, il faudrait d'abord faciliter le recours à l'expertise tant en CE qu'en CHSCT et pas seulement sur les thèmes actuellement retenus par le Code du travail.

Les élus et mandatés doivent pouvoir disposer de temps nécessaire pour, individuellement et collectivement, aller à la rencontre des salariés sur le lieu et pendant le temps de travail pour aborder ces questions. Il faut recréer des collectifs de travail, des moments de convivialités pendant lesquels les salariés peuvent librement échanger entre eux et avec leurs représentants syndicaux, confronter leur point de vue sans la présence de leur agent de maîtrise. Et cette possibilité doit s'étendre à toutes les catégories professionnelles, agents de maîtrise compris.

À travers la question de l'expertise et son utilisation, se pose donc la question de l'extension des droits syndicaux. Dans ces conditions, je pense que l'expertise serait alors pleinement utilisée.

Il faut bien voir aussi que dans le vocabulaire, le terme « d'expertise » est largement galvaudé et instrumentalisé dans les médias et par les directions d'entreprises, visant à promouvoir le discours de ceux qui sauraient, de ceux dont l'analyse et les solutions (ou pseudo solutions) ne pourraient pas être remises en cause. Nous ne sommes pas à l'ère des contributions intellectuelles visant à susciter réflexions et débats avec les premiers intéressés que sont les salariés et leurs représentants. Mais, selon moi, il y a là une volonté très nette réserver les questions de santé au travail (comme d'autres d'ailleurs) aux seuls « experts » (désignés par les seules directions), dont on peut douter de l'objectivité au vu des liens existants avec l'employeur (y compris de subordination).

Dans ces conditions, et au vu des salariés, il peut y avoir amalgame entre le droit et le contenu de « l'expertise » des CHSCT ou des CE et ce que les directions d'entreprises présentent comme étant aussi le résultat de « leurs experts ». En tout cas, la direction de Renault y travaille fermement. D'où la nécessité d'une action syndicale qui se saisisse et mette en débat ces questions le plus collectivement possible.

III. Faire face aux experts de la direction

3.1. Le contournement des CHSCT

Fabien Gâche : Avant que les médias ne fassent état des suicides de techniciens et de cadres à Guyancourt en 2007, la direction et les autres syndicats se sont opposés à la demande d'expertise proposée par les membres CGT des CHSCT. L'émotion suscitée par ces drames dans l'entreprise et véhiculée par les médias les a conduits à changer de posture et, en définitive, à valider par la suite, une expertise au sein du cabinet Technologia.

Globalement et en dehors de la méthodologie, l'expertise a mis en lumière ce que la CGT avait déjà pu exprimer en termes de souffrance au travail, d'absence ou de trop de peu de reconnaissance... Mais au final, l'essentiel des « préconisations » mises en œuvre par la direction se sont résumées à la formation des agents de maîtrise « pour détecter les personnes considérées comme les plus fragiles », « la consultation gratuite d'un psychologue avec un n° de téléphone vert... » Pas grand-chose permettant de s'attaquer fondamentalement aux causes du mal-être des salariés. Depuis, les effectifs ont continué à décroître dans toutes les catégories professionnelles, les réorganisations se multiplient en fragilisant toujours plus les collectifs de travail, et l'incertitude du lendemain

prédomine avec l'externalisation d'une part importante des activités d'ingénierie jugées comme ne relevant pas du cœur de métiers.

Pour autant, et dans le but évident de contourner les CHSCT, la direction a de nouveau sollicité en 2009 le cabinet Technologia pour « mener une enquête sur les risques psychosociaux, les conditions de vie et de travail des salariés sur l'ensemble des sites de l'ingénierie tertiaire... »

Dans un communiqué interne à l'entreprise du 21 janvier 2010, la direction écrit « [...] que malgré le contexte de crise automobile, ses conclusions (celles de Technologia) sont globalement encourageantes avec notamment la baisse sensible du nombre de personnes en situation de travail tendu... Elles confirment [les conclusions de Technologia] la bonne orientation des actions engagées dans le cadre du plan d'amélioration des conditions de vie et de travail des équipes [...] En moyenne, 27,7 % des personnes ayant répondu à l'enquête en 2009 sont en situation de "travail tendu" [...] Ce chiffre marque une baisse notable par rapport à celui constaté dans l'enquête en 2007 sur l'établissement de Guyancourt [31,2 %]... En 2009, le taux moyen de personnes en situation de "travail tendu" est dans la moyenne des données de référence de Technologia alors qu'il était fortement décalé en 2007. » Dans la même logique, la direction a annoncé la réalisation de ce type d'enquête tous les 3 ans par Technologia et par le cabinet Stimulus dans d'autres établissements du groupe.

3.2. L'étiquette d'expert et son instrumentalisation par la direction

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : En quoi est-ce un problème que la direction soit à l'initiative de l'expertise si cette dernière dit malgré tout des choses intéressantes sur les atteintes à la santé des travailleurs ?

Fabien Gâche : Comme on vient de le voir dans le cas cité plus haut, les CHSCT sont dépossédés de leurs prérogatives et à défaut d'être les commanditaires de l'expertise, ils n'en ont plus la maîtrise, à commencer par l'élaboration de la lettre de mission. La direction peut alors facilement instrumentaliser les résultats de l'enquête sans avoir à passer par le CHSCT (comme elle le fait dans l'exemple cité plus haut). Dans ce cadre, le cabinet devient d'une certaine manière une caution « scientifique » qui lui permet de déplacer les questions relatives aux conditions de travail sur un plan global (en le sortant du périmètre des CHSCT) et de réduire ces dernières aux seules analyses et préconisations « des experts ». Le débat et la confrontation avec les élus et les salariés sur des situations concrètes de travail sont alors cadencés. La direction peut alors plus facilement focaliser sur les conséquences et promouvoir des préconisations très générales en excluant celles qui pourraient s'attaquer aux causes qui génèrent les atteintes à la santé des salariés. La capacité d'analyse des CHSCT sur les conditions de travail et risques professionnels, leur capacité à proposer des plans de prévention élaborés avec les salariés eux-mêmes sont alors largement attaqués. La direction laisse ainsi à penser qu'elle est seule soucieuse et garante des conditions de travail tout en esquivant sa responsabilité sur les causes qu'elle engendre, résultant des organisations du travail et de sa politique d'emploi qu'elle impose aux salariés par ailleurs.

L'expertise, présentée comme telle, et demandée par la seule direction, constitue un autre moyen d'empêcher les CHSCT d'utiliser eux-mêmes ce droit et permet à la direction de l'instrumentaliser à son profit. Il faut bien reconnaître que dans ce cas, cette possibilité lui est offerte par l'acceptation des autres organisations syndicales. De ce point de vue, la situation de l'usine de Cléon en est une bonne illustration. Suite au suicide d'un salarié sur le lieu de travail en 2013, la direction décide au CHSCT du 29 avril 2013 que : « prenant en compte l'expression des élus du CHSCT, souhaitant elle-même se donner tous les moyens pour comprendre les raisons de ce drame, a donc décidé, de

demander au cabinet Technologia de réaliser une expertise pour l'intégralité des salariés de Cléon[...] ». Dans le même document diffusé aux salariés, la direction ajoute, le cabinet « [...] Technologia est l'une des structures agréées par les pouvoirs publics possédant le plus d'expérience dans le domaine des expertises concernant les conditions de travail, l'hygiène, la santé, la sécurité et la prévention des risques professionnels[...] ». Cette posture a été rendue possible par un vote favorable des élus CFDT et CFE-CGC de l'usine de Cléon.

Or, dans le même temps, la même direction mène une double contre-offensive pour éviter le recours et l'utilisation des expertises par les CHSCT. Elle conteste juridiquement le recours à l'expertise votée (par les membres CGT) dans un CHSCT de l'usine, concernant la réorganisation de l'ingénierie résultant de l'accord du 13 mars 2013. Dans deux autres CHSCT où une expertise a été préalablement réalisée à leur demande sur les RPS et facteurs de risques, la direction saisit le tribunal parce qu'elle refuse d'intégrer dans l'ordre du jour des CHSCT relatifs à « l'information et consultation sur le projet des nouveaux horaires de travail », les questions et points soulevés par l'expertise transverse aux deux périmètres des CHSCT.

Enfin la 2^e controffensive se joue auprès des salariés. Les autres syndicats relaient avec force les menaces que la direction fait peser sur le maintien de l'emploi. Par exemple, et à propos des expertises, la CFE-CGC publie un tract dans l'usine où elle accuse la CGT « ... de retarder la mise en place des nouveaux horaires de plusieurs mois en utilisant des artifices pour des raisons incompréhensibles, car ils ne résoudront en rien les questions posées... À cause de cela, les volumes supplémentaires qui devaient être alloués en septembre pourraient être suspendus, ce qui aurait un impact TRÈS IMPORTANT sur la ligne d'assemblage... »

Ainsi, la direction s'autorise ce qu'elle refuse aux autres. Laisser faire reviendrait à considérer « l'expertise » comme la chasse gardée des employeurs et les laisser éteindre dans les faits, les prérogatives des CHSCT.

On retrouve d'ailleurs la même posture sur d'autres sujets au niveau central par exemple, où on nous assène de présentations les plus diverses, marquées du sceau de « l'expertise » et présentées comme non discutable.

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Vous pourriez donner un exemple ?

Fabien Gâche : Les directions marchent par statistiques, en prétendant pouvoir tout quantifier et, à partir de là, décliner une analyse objective d'une situation donnée. Par exemple, la direction nous a affirmé à plusieurs reprises qu'au vu de ses investissements, Cléon est l'une des usines où le nombre de « postes verts », en production, est le plus important avec malgré tout une augmentation du nombre de TMS. Elle prend soin de dire que ce sont les ergonomes qui ont coté les postes en travaillant étroitement avec le médecin du travail, soit des professionnels. Une façon de dire, les experts confirment que la direction a fait ce qu'il fallait. Implicitement, la direction renvoie le problème du côté des salariés. Comme à son habitude, elle les accuse de ne pas respecter les consignes ou les fiches opérations standards.

Vu de loin et sans s'interroger davantage, remettre en cause les affirmations de la direction pourrait apparaître comme une remise en cause du travail du médecin du travail ou de l'ergonome. Mais quand on va sur le terrain, que les salariés nous expliquent leur travail, on se rend compte que très souvent les postes occupés sont, en théorie, « postés vert », sauf qu'en fait ils sont, ce qu'on appelle dans le jargon, « en mode dégradé » (les machines sont en panne, il n'y a pas de pièces ou de dépanneurs pour réparer, les absents ne sont pas remplacés...). De fait, les postes ne sont quasiment jamais en position vert. Ce qui pose problème, ce n'est donc pas la question du travail de « l'expert », mais celle des conditions de réalisation, du décalage entre la réalité de ce que vivent les

salariés et du discours habituel renvoyé par les services RH. Pour autant, et à défaut de connaître le terrain, certains peuvent penser que ce que raconte la direction est vrai. Sauf que ce n'est pas la réalité des choses. Je pense que c'est ça le problème récurrent.

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Il faut être vigilant...

Fabien Gâche : Oui. Les délégués centraux sont régulièrement confrontés à ce type de situation. S'ils n'ont pas les moyens d'entamer la controverse avec ce que la direction présente comme des expertises... C'est-à-dire que si les salariés ou les élus dans les sites concernés ne remontent pas la réalité du travail, ils se feront avoir comme tout le monde. Ils n'auront pas d'éléments contradictoires concrets à opposer.

On voit bien que l'utilisation du vocable « expertise », pour tout et n'importe quoi, amalgame ce qui relève du pouvoir d'expertise des CHSCT par exemple, avec ce qui ne relève pas de l'expertise, mais d'une position patronale déguisée d'un manteau « scientifique ». Cela permet à la direction de réduire les questions du travail à des questions techniques, à des débats d'experts à experts. C'est-à-dire d'éviter de traiter les questions réelles du travail et donc d'éloigner l'institution [représentative du personnel] des situations concrètes de travail vécues par les salariés. Ce qui amène, en fait, à éloigner le syndicalisme des situations réelles du travail des gens.

IV. Que faire de l'expertise ?

4.1. La difficulté de s'approprier des discours savants

Fabien Gâche : Je l'ai évoqué tout à l'heure, il y a d'abord la question du temps nécessaire (les droits syndicaux trop limités) à l'étude du rapport d'expertise, à la capacité des élus à pouvoir le mettre en discussion avec les salariés. Souvent, les rapports d'expertise font plusieurs centaines de pages, avec un vocabulaire qui n'est pas toujours très familier des élus et qui peuvent amener des élus à se dire : « Qu'est-ce que je fais avec tout ça ! »

Nous avons plusieurs expériences où nous avons eu du mal à imposer à la direction la réalisation d'expertises qui se sont avérées riches en analyses, en informations, mais qui pour autant n'ont pas permis de faire avancer fondamentalement les choses. Elles n'ont pas permis de *booster* l'action syndicale.

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Pourquoi ? Où se trouvait la difficulté ?

Fabien Gâche : Nous avons bien entendu communiqué les rapports d'expertise aux syndicats en les informant de leur contenu intéressant. Mais avec le recul, sans réflexion prospective de ce que nous pouvions en faire sur le plan syndical... Une des difficultés premières est de ne pas en rester au stade du constat, et au fait que l'expertise vérifie bien souvent la posture du syndicat, la légitime en quelque sorte. Il faut aussi travailler avec les salariés sur les conditions qui pourraient permettre de modifier notablement et durablement les conditions d'exercice de leur activité professionnelle. Cette réflexion devrait venir plus en amont de l'expertise. Je crois aussi que l'expert ne doit pas apparaître comme celui qui sait et qui va nous dire comment faire, mais celui avec lequel nous pourrions peut être « co-construire » des solutions alternatives.

4.2. Des débouchés limités en termes d'action syndicale

Fabien Gâche : Il peut ne pas y en avoir [des débouchés], mais heureusement, il y en a dans un certain nombre d'exemples. Mais pour cela, il faut que l'action syndicale se nourrisse de ce qu'apporte l'expertise pour, avec les salariés, ouvrir des perspectives de transformations positives d'une situation donnée. Par exemple, relayer aux salariés du technocentre que 27,7 % d'entre eux sont en situation de travail tendu ne présente pas d'intérêt, car ils sont bien placés pour le savoir eux-mêmes. Leur dire aussi qu'ils souffrent moins qu'ailleurs (comme si la douleur était quantifiable et comparable) n'enlève rien à leurs souffrances. Il faut donc, avec eux, avec l'expertise, et à partir de leur propre situation de travail, élaborer ce qu'ils pensent nécessaire de faire pour améliorer concrètement leur quotidien.

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Alors, comment dépasser ce problème ? Comment faire en sorte de mieux associer les salariés ?

Fabien Gâche : On vient de voir que la place des salariés dans l'action syndicale était déterminante. Or, pour justement aller dans cette direction, pour être plus pertinent et efficace, pour toucher justement aux vraies questions, il faut repartir de ce que savent les salariés, pour qu'ils puissent agir eux-mêmes sur leur propre situation. C'est la réflexion que nous avons engagée en 2008. Mais, encore une fois, cette démarche ne s'oppose pas nécessairement à celle de recourir, par ailleurs, aux expertises CHSCT.

V. La recherche-action chez Renault : une démarche innovante

5.1. Aux origines de la démarche : développer le pouvoir d'agir des salariés

Depuis plus d'une vingtaine d'années, nous constatons une dégradation de la santé des salariés de Renault, même si la direction de Renault affiche la prévention des atteintes à la santé comme un objectif prioritaire. Elle distille des messages récurrents sur l'exigence du respect des consignes de sécurité. Les salariés sont sanctionnés lorsque celles-ci ne sont pas respectées. Nous constatons la sous-déclaration des accidents du travail et des maladies professionnelles, résultant des pressions exercées sur les salariés.

Dans la dernière décennie, le climat social s'est largement dégradé, les salariés expriment fortement leur souffrance, leur ras-le-bol et leur souhait de quitter l'entreprise au plus tôt.

En parallèle, et depuis la fin des années 1980, de multiples réorganisations du travail ont été entreprises, couplées à une profonde transformation du système de rémunération et à une modification sociologique des effectifs. La ligne hiérarchique a été réduite ainsi que le nombre de salariés par équipe. Chaque équipe devient à la fois la cliente d'une équipe en amont et le fournisseur d'une équipe en aval.

À partir de 1993, les temps de pause ont été fortement réduits et les temps de repas supprimés pour une part importante des ouvriers dans les différents établissements. Les moments conviviaux permettant aux travailleurs de se rencontrer et d'échanger collectivement sans la hiérarchie n'existent quasiment plus. En dehors des chaînes de montage, les installations industrielles ne sont plus arrêtées au même moment. Les ouvriers d'une même installation n'ont donc plus d'occasions d'échange collectif.

L'explosion des collectifs de travail est amplifiée par la transformation des systèmes de rémunération. L'agent de maîtrise est devenu un manager dont le rôle premier consiste à faire adhérer les salariés à la politique de l'entreprise.

Pour chacune des catégories professionnelles, les objectifs sont toujours plus éloignés du réel du travail et viennent bien souvent en contradiction avec ce qui serait nécessaire pour les atteindre. Ce constat génère chez certains le sentiment d'une acceptation et d'une soumission des salariés aux pressions de la hiérarchie. Les mesures imposées par la direction sont en effet toujours justifiées par la recherche d'une meilleure efficacité, d'un meilleur niveau de qualité et d'une diminution des coûts de production ou d'étude, comparativement aux autres entreprises ou aux autres établissements de Renault à travers le monde. Dans le contexte de mondialisation de l'économie et d'exacerbation de la concurrence au plan international, ces réorganisations sont promues comme le moyen de sauvegarder *a minima* les emplois. La question de la défense de l'emploi prend alors le pas sur la question du contenu du travail et de ses conditions de réalisation. Aussi, lorsque les élus contestent les réorganisations, ils sont accusés d'être contre toute idée d'efficacité et de qualité et donc contre la sauvegarde de ce qui pourrait être encore sauvegardé !

On voit apparaître un sentiment de décrochage entre l'action institutionnelle et le vécu quotidien des salariés. Dans les institutions représentatives du personnel (CE, CHSCT, CCE, etc.), comme je l'ai évoqué précédemment, les débats sont de plus en plus souvent réduits à de longues présentations d'experts, d'enquêtes dites « scientifiques »... dont la finalité se résume à expliquer que la situation des salariés est plutôt moins pire qu'ailleurs... et qu'il faut apprendre à détecter les salariés les plus faibles pour les sortir d'un environnement qu'ils ne seraient pas capables de supporter. À défaut d'échanges individuels et collectifs suffisants avec les salariés, les élus des CHSCT ou des CE travaillent beaucoup sur des interventions qui sont bien souvent globalisantes et se focalisant sur le nécessaire changement de stratégie de l'entreprise.

Il y a donc d'un côté le syndicat qui dénonce les dégâts (conditions de vie et de travail, salaires, etc.) de la stratégie de l'entreprise et, en face, la direction qui à grand renfort de médias, d'experts, et de tableurs Excel explique la rationalité et l'efficacité de ses décisions (meilleure qualité, réduction des coûts, etc.).

C'est un affrontement syndicat/direction dans lequel les salariés restent spectateurs ! Le quotidien des salariés, le réel de leur travail restent absents ou sont seulement évoqués sur le mode de la « victimisation ». Dans la mesure où elle ne prend pas en compte les difficultés éprouvées par les salariés pour pouvoir faire un bon travail malgré les obstacles qui s'accumulent, l'organisation syndicale n'apparaît pas aux salariés comme un outil leur permettant de faire évoluer leurs situations concrètes au quotidien.

Enfin, en 1999, nous avons organisé un grand débat public, avec Yves Clot, entre autres, réunissant 1 400 personnes. Nous avons intitulé ce débat « libérons la parole ». L'objectif visait à permettre aux salariés d'exprimer leur mal-être. Pendant plus de 3 heures, des salariés ont parlé de leur situation, de leur souffrance, de ce qu'ils vivaient et nous avons été obligés d'arrêter les débats. Nous avons d'abord été très contents du résultat puis, avec le recul, nous avons été obligés de constater que nous n'avions pas ouvert de perspective. Au contraire, les gens ont eu le sentiment que la souffrance était généralisée, partagée par la plupart de leurs collègues, et qu'il était alors encore plus difficile de s'y opposer. La seule dénonciation des systèmes mis en œuvre et de leurs conséquences renvoie à l'idée qu'il faudrait d'abord changer la stratégie de l'entreprise pour changer le quotidien des salariés. Ce discours renforce le sentiment d'impuissance, l'incapacité à transformer les choses à ce niveau.

Pour les salariés, se pose alors la question de l'efficacité du syndicalisme, de l'action collective et de l'intérêt de se syndiquer. À défaut de perspectives d'évolutions positives, ils se renferment encore davantage. Il y a donc besoin de sortir de la seule dénonciation de la stratégie de l'entreprise.

Ces constats et ces réflexions que nous avons menés avec Serge Dufour, a amené la coordination des syndicats CGT à s'engager dans la « co-construction » d'une méthodologie syndicale, entre syndicalistes et chercheurs spécialisés dans l'étude de l'activité du travail, de ses enjeux et des effets sur la santé, dans la perspective d'un apport de connaissances, mais aussi d'un croisement des expériences respectives.

Raison pour laquelle nous avons sollicité Philippe Davezies, François Daniellou et Karine Chassaing, respectivement médecin du travail et ergonomes.

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Qu'attendiez-vous de ces spécialistes ?

Fabien Gâche : Le constat de départ est qu'au-delà des apparences les salariés manifestent un potentiel de résistance considérable. Malgré les conditions qui leur sont faites, ils s'efforcent autant qu'ils le peuvent de « sortir » de la manière la plus efficace possible les études ou la production. Ils développent donc, de fait, à leur niveau, une résistance face aux décisions qui perturbent et dégradent leur activité. Seulement, ce potentiel s'exprime peu sous les formes collectives traditionnelles de la conflictualité sociale. Chacun de son côté s'efforce de « donner forme humaine à son travail », et lutte contre les pressions à la standardisation qui appauvrissent et dégradent le travail. Si on y prête suffisamment attention, il apparaît que l'activité est par essence en tension avec le cadrage imposé par la hiérarchie. 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 pression, c'est parce qu'il y a résistance et la souffrance au travail est la marque de ce conflit. C'est dans cette résistance atomisée des salariés que se situe le potentiel d'action.

Nous avons besoin des connaissances de spécialistes pour croiser, confronter nos expériences respectives. Cela nous a aidés à comprendre ces mécanismes et à mettre en place une méthodologie syndicale adéquate.

5.2. Une méthodologie au plus près des situations de travail concrètes

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Comment vous vous y êtes pris, concrètement, pour aller au contact des salariés de façon plus directe ?

Fabien Gâche : À partir du travail engagé entre chercheurs et militants, ces derniers ont été amenés à choisir « un chantier » de leur propre établissement, mais pas nécessairement de leur secteur professionnel, où des problèmes avaient déjà été repérés préalablement (TMS, plaintes des salariés, climat délétère, etc.).

Un travail d'investigation des militants auprès des salariés s'est engagé revêtant des formes diverses selon la situation de chacun. Dans certains cas, un questionnaire a été distribué aux salariés les invitant, par exemple, à exprimer par écrit ce qu'était pour eux une bonne journée de travail. Dans d'autres situations, des salariés ont accepté d'être filmés pour évoquer leur situation de travail. Les militants ont ainsi été amenés à se mettre en position d'apprendre des salariés d'un secteur donné, de récolter les indices pour aider à expliciter ce que ceux-ci s'efforcent de préserver ou de promouvoir et les obstacles auxquels ils se heurtent.

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Quelles questions permettent le mieux l'expression sur le travail ?

Fabien Gâche : Il n'y a pas de règle applicable en toutes circonstances. Selon les situations ou les militants, l'éventail est varié. C'est d'abord un travail d'investigation. On demande : « Qu'est-ce que tu fais dans ta journée ? C'est quoi ton boulot ? Est-ce que ce qu'il y a sur ta fiche d'opération standard, c'est comme ça que tu fais ? », etc. Les salariés sont contents parce qu'en fait, on s'intéresse à eux, pour une fois. Et très vite ils vont dérouler toute une série de choses qui posent problème et ce qui, au contraire, n'en pose pas.

Par exemple, nous avons tous été étonnés (chercheurs compris) de voir des salariés répondre par écrit de manière assez longue et argumentée à la question posée du militant : « C'est quoi pour vous une bonne journée de travail ? »

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Comment ça se passe, vous êtes une petite équipe ?

Fabien Gâche : Pour commencer oui. Les élus ont formalisé ces analyses sous forme de « diaporama » pour, dans un premier temps, en débattre avec les chercheurs et les autres militants inscrits dans la recherche-action. Cet exercice a permis aux militants de s'assurer de la solidité de leurs descriptions auprès des chercheurs et des militants ne connaissant pas la situation évoquée. Ils pouvaient alors, si nécessaire, revenir vers les salariés pour compléter les éléments de compréhension de la situation. Dans un deuxième temps, les militants ont invité collectivement les salariés des secteurs concernés à donner leur appréciation sur le contenu de leur « diaporama » pour s'assurer d'avoir bien compris ce que chacun avait pu exprimer individuellement dans les échanges précédents. Sur cette base, collectivement, les salariés et les élus ont analysé la situation : les formes précises et les conséquences concrètes de la pression croissante à la productivité, l'absence de moyens nécessaires pour une production de qualité, mais aussi les efforts et les stratégies mises en œuvre pour « sortir » malgré tout la production. Cette méthodologie s'est appliquée de la même manière dans les secteurs tertiaires, techniques ou d'ingénierie. Sur la base de ce constat collectif, l'élu propose ensuite de discuter des moyens et des propositions qui pourraient résoudre dans l'instant, au moins en partie, les problématiques posées. Apport de personnel, outillage, réorganisation, maintenance des installations... sont autant de questions qui ont été mises en débat.

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : La démarche doit prendre beaucoup de temps !

Fabien Gâche : Oui. En plus, il faut accepter de prendre une part importante de son mandat [syndical]s qui est déjà très réduites pour faire cette démarches parce qu'on n'a pas d'autres moyens. Il faut faire des choix. Plutôt que de distribuer un tract, par exemple, on va passer un peu plus de temps avec les salariés. Un des problèmes qu'il faut apprendre à gérer, c'est que les résultats se mesurent sur le plus long terme.

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Une fois que vous vous retrouvez avec tout ce matériel, comment vous faites pour l'utiliser ?

Fabien Gâche : Préalablement à l'intervention syndicale au plan institutionnel (CHSCT, CE, CCE, etc.), les militants proposent de formaliser par tract le contenu des échanges (constats et propositions) et de le distribuer aux autres salariés de leur établissement et service. Ceci va donner du poids à l'intervention syndicale.

5.3. Les apports multiples de la recherche-action

Dans la méthodologie syndicale évoquée, il ne s'agit plus d'un débat entre direction et syndicat dans lequel les salariés sont seulement spectateurs, mais d'un débat collectif dans lequel le syndicat est le relais, l'outil à la disposition des salariés. Lorsque l'élu écoute les salariés parler ainsi de leur travail, lorsqu'il les interroge pour mieux comprendre, les salariés n'apparaissent pas comme des victimes passives de l'organisation du travail qu'il faudrait essayer de mobiliser. Ce sont au contraire des acteurs de la production, qui par leur compétence et leurs tentatives, apportent une plus-value essentielle et rarement reconnue. L'intelligence et la résistance que les salariés déploient face à l'organisation, face à la standardisation, suggèrent une autre description que celle du salarié écrasé et soumis.

Cette façon de mettre l'accent sur le travail permet aussi une tout autre discussion entre les salariés : la richesse de la compréhension du travail construite dans la discussion entre le militant et le salarié renforce les possibilités d'échanges avec les collègues, ce qui en retour enrichit la description. La compréhension du travail favorise, pour chacun, 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 pour les militants par cette méthodologie, 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.

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Revenons sur la démarche d'enquête. Vous avez donc une analyse de situation sur tel chantier, tel chantier, tel autre... Comment arrivez-vous à retrouver la cohérence pour pouvoir parler non plus seulement au niveau d'un site, mais de l'entreprise tout entière ?

Fabien Gâche : Cette approche du travail conduit à modifier le regard que les militants peuvent porter 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 faire un travail qui ait forme humaine.

En construisant leurs interventions, avec les salariés eux-mêmes, à partir du réel de leur travail, ce sont les élus qui se retrouvent en position de défendre les décisions nécessaires pour une meilleure efficacité de la production, pour un meilleur niveau de qualité et pour une réduction des coûts liés à des aspects contre-productifs de la stratégie mise en œuvre par la direction. Dans ces conditions, il est difficile pour la direction, de contester le contenu de l'intervention des syndicalistes, au risque de devoir contester la parole des salariés, hiérarchie comprise et au final, de mettre en cause ses propres objectifs affichés.

Au plan central, et depuis 2008, nous étayons nos interventions à partir de situations de travail très concrètes et concernant des secteurs d'activités très variés. La direction ne peut plus alors parler de « cas particuliers » et il lui est très difficile de masquer les conséquences de sa stratégie. Dans ce cadre, et suite à nos interventions, la direction a sollicité Yves Clot et son équipe du CNAM « pour aller vérifier qui a raison » : la CGT qui affirme que les organisations du travail sont défaillantes ou la direction qui soutient le contraire ?

Enfin, c'est à partir de leur situation de travail, du bas vers le haut, que les salariés mesurent le décalage entre leurs intérêts et ceux défendus par nos dirigeants.

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Vous ne craignez pas qu'avec les projets de licenciements en cours, la question des emplois balaye la question du travail ? Vous, par rapport à la démarche que vous avez eue, comment vous voyez les choses ?

Fabien Gâche : Comme je l'ai évoqué plus haut, c'est clair que la direction (et malheureusement les autres syndicats chez Renault) tente d'échapper aux questions du contenu du travail parce qu'elle sait bien qu'elles sont sous-jacentes à la question « du pouvoir ». Pouvoir agir sur sa propre situation de travail, c'est donner à penser que l'on peut agir sur les choix économiques des dirigeants. La crise, les menaces de fermeture de sites, de licenciements sont, par nature, l'arme patronale récurrente pour enfermer les salariés sur la seule question du pseudo maintien de l'emploi.

Pour autant, le travail est dégradé pour toutes les catégories professionnelles, et de plus en plus de monde s'interroge sur les résultats ravageurs et le sens des décisions des dirigeants. C'est bien sûr vrai sur le plan social (conditions de travail, salaires, emplois) mais y compris et de plus en plus sur le plan économique. Les désorganisations, les gaspillages, les problèmes de qualité, le faire et défaire... Autant de manifestations de mécontentement des salariés qui exploseront tôt ou tard et auxquelles personne ne pourra échapper.

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : Par rapport à la CGT, à la confédération, quand vous dites : « Nous on veut partir de ce que les gens expriment », comment ça se passe ?

Fabien Gâche : La question « du travail » a été le thème central du dernier congrès confédéral, c'est dire si cette question prend de l'ampleur. Quelles que soient les entreprises ou les secteurs d'activités, on voit à quel point en maltraitant le travail, on maltraite les salariés. Et ce que revêt le travail pour la santé des salariés, pour leur capacité à agir eux-mêmes sur leur propre situation est une question qui à mon sens prend de l'ampleur. La question de l'activité et du savoir-faire syndical est alors aussi posée. C'est complexe parce qu'il n'existe justement aucune solution standard au vu des diversités humaines. Il y aussi l'héritage culturel de la société en général, où, plus que jamais, est promue l'image de ceux qui savent et décident pour d'autres qui devraient suivre, au nom d'une délégation de pouvoir.

Il faudra donc encore du temps à la réflexion collective, mais nous sommes sur la bonne voie.

VI. Changer le travail sans transformer les syndicalistes en experts

Sabine Fortino & Guillaume Tiffon : La recherche-action et tout ce que vous décrivez, c'est un peu la démarche de professionnels comme des ergonomes, des psychologues, des sociologues. N'êtes-vous pas, vous-mêmes, en train de devenir des experts ?

Fabien Gâche : Non surtout pas. C'est justement pour ne pas rentrer dans cet écueil qu'il y a nécessité d'étendre aux salariés l'analyse de leur situation, pour élaborer le plus collectivement possible des propositions d'améliorations. Ceci n'est d'ailleurs pas contradictoire avec l'expertise. Les connaissances des salariés et des experts doivent se compléter et l'expérience de la recherche-action chez Renault a permis de vérifier qu'il peut alors y avoir « co-construction ».

C'est le contraire « de la professionnalisation » des élus, comme le patronat et d'autres organisations syndicales tentent de nous y enfermer.

Référence électronique

Fabien Gâche, Sabine Fortino et Guillaume Tiffon, « L'expertise doit venir en complément de l'action syndicale, pas s'y substituer », La nouvelle revue du travail [En ligne], 3 | 2013, mis en ligne le 30 octobre 2013, consulté le 17 mars 2014. URL : <http://nrt.revues.org/1320>.