

# Souffrance au travail chez Renault: la parole aux salariés

Le mal-être au travail est un sujet porteur. La presse y accorde une place grandissante. Il est souvent question de "petits chefs harceleurs" et de "victimes", mais le contexte de travail est laissé de côté. La délégation CGT de Renault a choisi au contraire d'interroger l'organisation du travail pour éclairer les problèmes survenus dans l'entreprise, notamment les suicides. Rencontre avec Fabien Gâche, l'initiateur d'une recherche-action qui redonne la parole aux travailleurs.

Propos recueillis à Paris le 2 septembre 2013 par

**Denis Grégoire et Fabienne Scandella**

*ETUI*

**La chaîne, usant pour le corps et l'esprit. La CGT s'est lancée le défi de rétablir du lien social chez Renault.**

Image: © ImageGlobe





Quand les premiers gros indicateurs de mal-être sont-ils apparus chez Renault ?

**Fabien Gâche** — Ces plaintes ont commencé à se multiplier vers la moitié des années 1990. Depuis, le phénomène n'a pas cessé de s'amplifier.

En 1984, les premiers plans de départ dits économiques ont permis aux salariés de quitter l'entreprise bien avant l'âge de départ à la retraite tout en bénéficiant de conditions de départ assez favorables sur le plan financier. Et pourtant, beaucoup de salariés vivaient très mal le fait de devoir quitter l'entreprise aussi tôt. Aujourd'hui, on a des gens de cinquante ans qui nous demandent : "quand est-ce que je pars?". Et certains sont même prêts à partir avec des pertes financières importantes. Cela illustre bien l'évolution des choses.

Renault a connu une réorganisation assez profonde du travail à partir de la fin des années 1980. On a vu se mettre en place des aménagements du temps de travail qui se sont traduits concrètement par la suppression des temps de repas, la réduction des temps de pause et une mise en continu du fonctionnement des installations. Quand je suis rentré chez Renault, en 1982, un atelier entier s'arrêtait pour casser la croûte tous ensemble. Il y avait des moments d'échanges et de convivialité. Le fait de ne plus avoir les temps de pause a posé un problème majeur pour l'activité syndicale. Il est devenu de plus en plus difficile d'aller au contact des salariés.

Cette difficulté s'est amplifiée au début des années 2000 quand la direction a supprimé les heures d'information syndicale, un système hérité de l'époque où Renault était une

entreprise publique et bénéficiait donc d'une disposition de la loi sur la démocratisation du secteur public permettant de réunir les salariés sur le lieu de travail et pendant le temps de travail à hauteur de trois heures par an.

Une seconde étape a été franchie en 1992 avec l'extension, y compris aux ouvriers, d'un salaire individualisé, c'est-à-dire qu'il y a une part du salaire qui est acquise en fonction de la réalisation des objectifs que la maîtrise donne à chacun des salariés. Dans le même temps, on a assisté à un raccourcissement de la ligne hiérarchique. La plupart des agents de maîtrise ne sont plus issus du séraïl. Ce ne sont plus des salariés qui ont évolué dans l'entreprise et qui tiraient leur légitimité des compétences acquises et de leur connaissance du métier, ce sont désormais des managers. Ils nous donnent des objectifs qui sont avant tout financiers puisque c'est essentiellement : "il faut que ça coûte moins, il faut aller plus vite, il faut diminuer les rebuts", etc. Tous ces changements se sont produits crescendo.

Nous avons également constaté une modification sociologique assez considérable. En 1985, les ouvriers chez Renault représentaient à peu près 65% des effectifs, les cadres 5%, le reste étant des agents de maîtrise, des techniciens, etc. Aujourd'hui, on est plus ou moins à un tiers pour chacune des catégories professionnelles. Un autre aspect sociologique important, c'est que dans les usines, et en particulier dans les usines de mécanique, on recrute des gens qui sont diplômés (bacs pro, BEP, CAP, voire BTS). Avant, le critère de recrutement dans les secteurs de production était plutôt de ne pas avoir de diplôme.

Parallèlement à ces évolutions, Renault a mis en place une stratégie visant à masquer la dégradation des conditions de travail. À partir du milieu des années 1990, on voit apparaître des pressions considérables pour que le salarié ne déclare pas l'arrêt de travail, au prétexte que cela donnerait une mauvaise image de l'entreprise et que plus on déclare un nombre d'arrêts de travail important, plus on remet en cause son emploi. Ça a été l'argument massue, largement développé pour dire : "Moins il y aura d'accidents du travail déclarés, moins il y aura de maladies professionnelles, plus vous avez des chances d'avoir du travail."

La CGT a établi assez rapidement un lien entre ces transformations dans l'entreprise et l'augmentation de la souffrance au travail. Comment est née cette idée d'une recherche-action ?

**FG** — La première initiative remonte à 1999, quand nous avons organisé au Mans un grand débat public sur la souffrance au travail. Nous l'avions intitulé : "Libérons la parole !" L'idée était de permettre aux salariés d'exprimer leur vécu dans l'entreprise. Le débat était également ouvert aux autres entreprises de la zone industrielle où l'usine Renault est installée. On a réuni 1 400 salariés un soir pendant plus de trois heures. On a pensé à l'époque que cette initiative allait permettre aux salariés d'exprimer leur mal de vivre et pointer du doigt les difficultés dans l'entreprise. On a mis un peu de temps à comprendre qu'on avait raté l'objectif qui était d'ouvrir des perspectives : les gens étaient retournés chez eux avec un sentiment d'impuissance, en se disant "c'est partout pareil".

Nous nous sommes alors posé la question : on a mené un travail syndical pendant plusieurs années, est-ce que cela a permis aux salariés d'être directement acteurs de leur propre situation ? On a dû constater l'inverse.

---

**"La question du travail bien fait, la capacité de chacun à dire ce qu'il veut faire, ça compte pour sa propre reconnaissance, c'est un élément clé."**

---

On a pris conscience que le travail des seuls syndicalistes n'est pas de nature à faire changer les choses et que ceux-ci ne peuvent pas s'exprimer à la place des gens.

L'idée d'une recherche-action avec un nombre limité de travailleurs est née au début des années 2000 pour prendre vraiment corps vers 2004, quand Serge Dufour [ex-conseiller confédéral de la CGT] nous a mis en relation avec Philippe Davezies et François Daniellou [deux universitaires spécialistes de la santé au travail]. Par rapport à cette espèce de soumission volontaire, on s'est dit: "Ce n'est tout de même pas possible, les gens ne vont pas au boulot parce qu'ils ont envie de se faire mal, ils y vont parce qu'ils trouvent autre chose dans le travail." On a réfléchi aux conséquences sur la santé de l'isolement des salariés, on s'est posé la question de ce que représente le travail pour un individu.

#### Quelle méthodologie avez-vous mise en place ?

**FG** — En fait, on est parti d'une page blanche. Au lieu de dire aux salariés: "qu'est-ce que vous attendez de nous?", on est allé les voir pour leur demander: "peux-tu m'expliquer ce que tu fais comme boulot?".

On s'est rendu compte que c'est justement au moment où le salarié rend compte de ce qu'il fait qu'il prend conscience de l'étendue de ce qu'il fait. Les gens sont contents qu'on s'intéresse à eux. Et puis très vite, ils nous disent: "Normalement, je devrais faire ça, mais je ne peux pas, car la machine de contrôle est en panne." "Ah bon, pourquoi n'est-elle pas réparée?" "Elle n'est pas réparée parce qu'il y a pas de pièces de rechange en stock, car il faut faire des économies." Ou: "On ne la répare pas parce que le dépanneur est parti en retraite et qu'on ne l'a pas remplacé." Conséquence, on a mis un intérimaire à la place qui va contrôler des pièces toute la journée une par une. Et on met 18 à 20 % des pièces à la poubelle tous les jours. Le gars me dit: "Ca avant, c'était untel qui le faisait, sauf que le untel qui faisait ça, il était technicien, moi je ne suis qu'ouvrier. Il était payé autant, moi je suis payé 20 % de moins que lui", etc. Du coup, va naître en même temps une revendication qui touche aux questions de qualifications et à la reconnaissance du métier et des compétences.

La deuxième phase c'est de reformuler ce qu'ils ont dit et de mettre le résultat en débat avec le collectif de travail. "Est-ce que c'est bien ce qu'on a compris de la situation?", "Est-ce que c'est ça que vous pensez qu'il serait nécessaire de faire?" etc. Cela va servir de base à l'intervention des élus, que ce soit au CHSCT ou au CE. Et on le fait savoir publiquement, c'est-à-dire qu'on va voir les

salariés plus globalement en leur disant: les élus CGT dans tel secteur ont sollicité les salariés sur l'installation X, voilà le problème que les salariés on fait toucher du doigt. Et voilà ce qu'il faudrait faire pour que dans l'urgence on améliore déjà sensiblement les choses. Ce que l'on a constaté, c'est que c'est toujours la question de la qualité du travail qui prédomine. On voit bien qu'il y a un coup double: l'amélioration des conditions de travail va de pair avec la qualité du travail.

Les directions d'entreprises, ce qu'elles nous vendent, c'est toujours au nom de l'efficacité de l'entreprise. Elles nous disent, ça va être plus rationnel. Il y a tout un vocabulaire autour de la compétence, de la performance, de l'excellence. Et en même temps, il y a un décalage croissant entre ce discours et la réalité vécue sur le terrain par les travailleurs. Là on inverse les choses, ce n'est plus la direction d'entreprise qui est garante de l'efficacité ou de la qualité, ce sont les salariés qui veulent et qui exigent la qualité. C'est ce qui va mettre une direction d'entreprise en posture quasiment impossible à tenir pour dire "niet, je ne veux pas améliorer ça", puisque la qualité c'est son propre credo.

Un peu moins de 100 travailleurs ont participé à la "recherche-action". Ce chiffre est assez modeste et certaines usines n'y ont pas participé...

**FG** — Ça n'a pas été un long fleuve tranquille: certains ont refusé de s'inscrire dans la démarche, certains n'ont pas voulu discuter, n'ont pas voulu prendre le temps de le faire. Du coup, on est allé ailleurs. C'est très long comme démarche: on se rend auprès du salarié, et cette fois-là il n'a pas forcément le temps ou n'a pas envie de discuter. Il faut aussi faire preuve de modestie, pouvoir dire quand on arrive quelque part: "Moi je ne connais rien à votre travail." Cette capacité d'écoute, on ne l'a pas toujours quand on est un élu et qu'on veut convaincre. C'est une construction qui demande du temps, ce qui complique les affaires, car on a peu de temps en termes de mandatement, et puis les organisations changent très vite. La réflexion continue, parce que tout le monde n'est pas encore acquis à la démarche, y compris au sein de la CGT. La mise en œuvre reste encore assez compliquée.

Que retirez-vous comme principaux enseignements du projet pour votre propre pratique syndicale ?

**FG** — Ce qu'on a touché du doigt à travers la recherche-action, c'est ce que représente le travail pour tous les individus, c'est-à-dire le travail comme étant constitutif de la propre

## Projet RPS-Renault: repères

- Durée: mai 2008 - janvier 2010
- Participants: environ 100 salariés (dont 38 élus CGT) issus de 9 des 13 sites industriels de Renault France et de la filiale commerciale
- Partenaires: le cabinet Emergences et l'Institut de recherche économique et sociale (IRES)

#### Pour en savoir plus

Chassaing K., Daniellou F., Davezies P., Duraffourg J. (2011) Recherche-action "Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile: élaboration d'une méthode d'action syndicale", Emergences, 358 p. Téléchargeable sur <http://www2.emergences.fr/fr/wp-content/uploads/2011/01/emergencesrapportfinal.pdf>

Le contenu d'un DVD rendant compte de la recherche-action, avec des témoignages de travailleurs, est consultable sur <http://www2.emergences.fr/fr/?p=1184>

santé de chacun. Ça nous a amenés à comprendre pourquoi des salariés, bien qu'ils aient un travail pénible, acceptent de faire des heures supplémentaires pour essayer de pallier les problèmes de désorganisation de l'entreprise. Ils viennent le samedi travailler alors qu'ils sont déjà complètement fatigués. La question du travail bien fait, la capacité de chacun à dire ce qu'il veut faire, ça compte pour sa propre reconnaissance, c'est un élément clé. Nous avons pu mettre au jour le fait que le mal-être au travail est souvent lié à ce que j'appellerais la "chosification" des individus qui découle des nouvelles méthodes de management et de mise en concurrence des salariés. L'individu n'est pas grand-chose puisque ce qu'il fait, n'importe qui d'autre peut le faire. On le remet en cause, on ignore ses compétences, sa culture, son métier.

Sur le plan du militantisme syndical, le projet a permis de présenter l'organisation syndicale non pas sous sa forme délégataire mais comme l'outil qui a permis à des salariés de discuter ensemble. Le rapport direct avec les salariés conduit à se poser la question de l'utilité même du syndicalisme, car si l'on n'est pas en mesure d'organiser avec les salariés quelque chose qui permette de faire évoluer leur quotidien, ils vont finir par se demander: "à quoi ça sert?". ●