

Résister collectivement à l'intensification du travail

Laurence Théry, Secrétaire confédérale de la CFDT en charge de la santé au travail

chapô : L'intensification du travail a pour conséquence l'explosion des problèmes de santé, sous des formes aussi diverses que les cancers professionnels, les TMS, les dépressions, voire les suicides sur le lieu de travail. Comment l'action syndicale peut elle trouver toute sa place face à ces difficultés, alors précisément qu'on essaie de nous faire croire qu'il s'agit de fragilité personnelle, de personnalité spécifique, de comportement individuel ?

Agir sur le travail en tant que syndicaliste implique de construire un espace de compréhension commun avec les salariés. Cet espace permet de faire l'expérience collective, des problèmes que posent le travail, incluant des salariés acteurs de ce qui leur arrive. Dans la situation actuelle d'intensification débouchant sur une dégradation tant de la production que de la santé des salariés, il s'agit de construire et de porter un point de vue commun. C'est dans cette élaboration que tient précisément le travail syndical qu'a mené la CFDT dans le cadre d'une recherche action sur l'intensification du travail de 2004 à 2005. Il s'agit de comprendre pour agir.

Les grandes enquêtes quantitatives (DARES et Fondation de Dublin) donnent un aperçu statistique de l'intensification. Elle se caractérise par une augmentation des contraintes pesant sur les salariés (flexibilité, délais ...). L'intensité de ces contraintes se développe tout comme le type de contraintes. Les contraintes industrielles (cadence, travail à la chaîne, port de charges lourdes...) et les contraintes marchandes (la relation avec le client...) se diffusent dans l'ensemble du monde du travail.

Mais concrètement, de quelle expérience s'agit il pour les salariés ? Si l'intensification de la pression est mauvaise pour la santé des salariés, elle dégrade aussi le produit ou le service. Or quel est l'impact de cette dégradation de l'activité sur les salariés ? Les salariés sont rarement indifférents face à la dégradation de leur production. L'hyper sollicitation physique et mentale engendrée par les diverses pressions se double d'une souffrance directement en lien avec le rapport sensible au travail qui débouche sur un vécu unique, véritable défi à l'action syndicale.

De mai 2004 à novembre 2005, un dispositif d'évaluation et de diagnostic de situation a été mis en place auprès de 23 équipes syndicales, tous secteurs d'activité confondus, avec une équipe de chercheurs pluridisciplinaires. Ces militants ont observé et analysé le travail in

situ, repéré les difficultés et les obstacles matériels, organisationnels, structurels, humains générant de la souffrance à la fois physique (douleurs dorsales ou musculaires ; troubles musculo-squelettiques...) et psychique (stress, fatigue généralisée, pathologies mentale troubles du sommeil, dépression...). L'objectif atteint a été de mettre en visibilité les problèmes de santé au travail et de dégradation de la qualité de la performance, liés à l'intensification et de construire une réponse syndicale pour y faire face.

L'intensification a pour conséquence majeure l'effondrement des collectifs de travail, la disparition des capacités d'expression des salariés, et donc l'isolement et la solitude qu'ils rencontrent face à leur travail. Comment l'action syndicale, qui repose précisément sur ces collectifs, peut elle faire face à cette rupture, alors qu'en même temps, les problèmes de santé au travail explosent sous des formes aussi diverses que les cancers professionnels, les TMS, les dépressions, voire les suicides sur le lieu de travail ? Comment l'action syndicale peut elle trouver toute sa place face à ces difficultés, alors précisément qu'on essaie de nous faire croire qu'il s'agit de fragilité personnelle, de personnalité spécifique, de comportement individuel ? Le retour d'expérience sur la recherche action menée par la CFDT montre que l'enjeu pour les militants syndicaux est bien de transformer l'individuel en collectif, de passer d'une situation qui déresponsabilise l'entreprise à un problème qui réinterroge l'organisation du travail, les stratégies et modes de management, choix dont les salariés français sont délibérément tenus à l'écart.

Dans le secteur industriel, les formes de l'intensification se diversifient : à côté des contraintes tayloriennes liées au travail à la chaîne, on constate une plus grande influence de la surveillance hiérarchiques des rythmes de travail, ainsi que l'intrusion du client dans l'atelier (commande et exigences, notamment délais). Le coût pour les salariés est alors l'impossibilité de « bien travailler ».

Les ouvriers prennent une posture qui permet de réaliser la tâche le plus rapidement possible, posture rarement la plus économique en matière de santé.

Dans une entreprise de fabrication de biscuits industriels, la section s'est penché sur une chaîne d'emballage qui génère des TMS¹. L'alerte est donnée par le médecin du travail, relayée par un membre de la section syndicale victime à 30 ans d'un TMS. La rencontre avec les salariés de la chaîne permet de voir que les opérateurs saisissent 100 biscuits à la minute. Il y a des biscuits plus difficiles que d'autres à attraper (compte tenu de leur forme), ce dont

¹ Trouble musculo-squelettique

personne n'avait conscience ; les biscuits non ramassés forment entre 600 et 900 kilos de déchets par jour. C'est bien l'atteinte impossible de l'objectif « prendre sur le tapis roulant 100 biscuits/min et les déposer dans la goulotte » qui conduit à l'apparition de TMS, mais aussi à un sentiment de mal faire son travail.

Malgré les déchets, la vitesse du tapis n'est pas réduite : à quelle logique obéit cette organisation du travail qui sature les capacités des salariés ? Pourquoi engager de la production au-delà des possibilités des salariés ? Irrationalité productive ? Pas si sûr : cette chaîne d'emballage n'est rentable que parce que les salariés y sont mobilisés totalement, avec le souci de ne pas laisser échapper des biscuits qui iront à la poubelle, au prix de leur santé. La rentabilité à court terme se fait donc sur la santé des salariés, au mépris des coûts invisibles induits par ce mode d'organisation (absentéisme, maladies professionnelles, *turn over*...).

Les investigations continuent et montrent l'état de santé des salariés, et en particulier comment ils se sentent après le travail : douleurs dorsales, réveil nocturne, douleurs aux poignets et aux épaules, manque de patience pour s'occuper de ses enfants, sentiment de mal faire son travail.

Les militants rediscutent de ces éléments, les mettent en forme et organisent une réunion de restitution après le travail, au local syndical. Les salariés sont au rendez vous. Ils se reconnaissent dans la présentation faite. La restitution permet de ne pas rester seuls avec ses souffrances, de les attribuer clairement au travail et à ses modalités d'organisation, de comprendre d'où vient la douleur et que ce n'est pas leur compétence professionnelle qui est en jeu. Les bénéfices de ce moment de convivialité ne s'arrêtent pas là : un débat s'instaure sur ces problèmes concrets et sur les suites de l'action. Il est décidé de faire la même présentation au CHSCT². Les représentants du personnel inscrivent ce point à l'ordre du jour (les TMS à l'emballage) et ce sont eux qui mènent la réunion. Le médecin du travail abonde dans leur sens : cette chaîne produit des TMS il faut nécessairement réfléchir à sa transformation. Le processus est enclenché, la section sait qu'elle a derrière elle les salariés. L'analyse que les militants ont conduite avec les salariés au moyens d'observations, d'entretiens, de films de la chaîne ont permis de comprendre les logique d'organisations et de les interroger avec pertinence, tant du point de vue du travail et de sa qualité que du point de

² comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

vue de la santé. Cette même analyse aurait très bien pu être faite par un intervenant extérieur, expert de l'organisation du travail. Nous ne serions peut-être pas entré dans les mêmes logiques de transformation. En effet, ce sont bien les liens construits avec les salariés par l'équipe syndicale qui leur ont permis d'être acteurs des évènements en cours et de ce fait d'être porteurs des logiques de transformation.

Le travail syndical

Dans cette action, les équipes ont été attentives à la réalité du travail vécu par les salariés. Les problèmes rencontrés sont à engranger comme les résultats d'une réalité et non comme des obstacles insurmontables.

La première difficulté tient à la possibilité de rencontrer les salariés.

L'interrogation des pratiques syndicales passe par une nouvelle posture face à ce que l'on croit savoir. Aller à la rencontre des salariés, leur demander de parler de leur travail implique que le militant soit en position d'écoute. Il n'a pas de solution à proposer mais se présente comme cherchant à comprendre. Le militant connaît son entreprise, il sait ce qui s'y passe, mais tant qu'on n'a pas été voir, on ne sait rien du travail dans le détail, des difficultés que rencontrent les salariés et de la façon dont ils se débrouillent pour les résoudre, bref de tout ce qu'ils font et de tout ce que le travail leur demande pour que la production sorte sans défaut, le client soit satisfait ; et naturellement, tout ce travail est invisible, parfois même y compris pour celui qui le met en oeuvre. Toutes ces opérations, toutes ces décisions que le salarié prend pour que le travail se fasse, il n'en a bien souvent pas conscience lui-même ; ce sont des connaissances incorporées dans le corps qui ne viennent pas spontanément en mots. Il n'y a d'ailleurs pas toujours de mots appropriés. Parler de son travail n'est pas chose facile : dans un premier temps, les travailleurs sont tentés de dire ce qu'ils imaginent que le syndicaliste attend, ou bien ce qui est communément répandu sur son métier (un téléopérateur répond au téléphone, un facteur distribue le courrier). Les travailleurs construisent parfois des défenses pour tenir le coup, ce qui peut les conduire à dire qu'il n'y a pas de problème ou à renvoyer sur un autre problème.

En conséquence, approcher la situation de travail vécue par le salarié, rencontrer le travail réel, n'est pas simple.

C'est la complexité du travail qui se fait jour dans cette relation de confiance qui s'établit entre le salarié et le militant. « Qu'est ce que tu vas faire de tout ce que je vais te dire ? » est une question centrale : les salariés sont amenés à parler de ce qu'ils n'arrivent pas faire, de ce qu'ils voudraient faire pour que ce soit bien, sans y parvenir, ou encore de leur façon de faire

qui n'est pas exactement la même que celle du collègue, ce qui est potentiellement source de tensions.

Enfin, les embûches posées par certaines directions d'entreprise sont parfois sous-estimées par les syndicalistes. Durant toute la durée du dispositif, de nombreuses entreprises ont tenté par divers moyens de délégitimer l'action syndicale sur ces questions de santé au travail, de déposséder les équipes de leurs résultats ou d'allumer des contre-feux pour occuper les militants à autre chose.

Face à ces stratégies, les liens tissés avec les salariés et la restitutions auprès d'eux des éléments de l'analyse sont des outils de lutte contre l'intensification.

En effet, l'action syndicale telle qu'elle était proposée, permet de créer ou de (re)créer du collectif de travail, là où les salariés se sentent isolés, en conflit avec les autres, fragilisés.

Le moment de la restitution aux salariés sert à les associer à l'action syndicale, à décider ensemble de ce qu'on fait après, bref, à les rendre acteurs de ce qui leur arrive. Si la santé c'est y être pour quelque chose dans ce qui nous arrive, alors l'action syndicale, parce qu'elle laisse toute sa place aux salariés, est un déterminant de la santé au travail.

Ainsi, l'action syndicale est un rempart contre l'intensification du travail en restaurant les capacités d'expression et d'action collective aux travailleurs.

Gollac, M., Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris : La Découverte.

Teiger, C., Laville, A. (1991). L'apprentissage de l'analyse ergonomique du travail, outil d'une formation pour l'action. *Travail et Emploi*, 47, 53-62.

Théry, L. (Ed.) (2006). *Le travail intenable – Résister collectivement à l'intensification du travail*.

Paris : La Découverte.

Film (2006) « L'intensification du travail : le film et les modules » René Baratta, produit par CFDT production et diffusé par l'ANACT