

REORGANISATION ET RATIONALISATION DU TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE : L'EXPERTISE CHSCT COMME LEVIER PERMETTANT DE METTRE LE TRAVAIL AU CŒUR DE LA DEMARCHE SYNDICALE

L'EXEMPLE D'UNE ETUDE MENEES DANS UN SITE COSMETIQUE ET LA QUESTION DES RISQUES TMS

Sophie Avarguez et Frédéric Luxembourger

Introduction

Cet article s'appuie sur une étude récente menée dans un site d'un grand groupe de cosmétique chimie, suite à une demande d'expertise du CHSCT¹, du fait d'un projet de changement organisationnel dont les répercussions portent sur les conditions de travail, de sécurité et de santé des travailleurs. L'objectif est double : analyser les conséquences possibles de la mise en œuvre du projet sur les

¹ Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

conditions de travail et de santé des personnels concernés pour *in fine* proposer au CHSCT des pistes de travail et des mesures de prévention.

Sans retracer l'historique de la mise en place des Comités d'Hygiène et Sécurité, ni de l'évolution de leurs droits et prérogatives [4], nous retiendrons deux mesures, relativement récentes, qui éclairent sur les possibilités de recours à l'expertise. En premier lieu, en 1982, les lois Auroux ont élargi les missions des CHS au champ des conditions de travail. Dans le cadre de ces lois, le CHSCT peut désormais faire appel à un expert, « *lorsqu'un risque grave révélé ou non par un accident ou une maladie à caractère professionnel est constaté dans l'établissement* ». En second lieu, la loi du 31 décembre 1991 élargit les conditions de recours à l'expertise en cas de « *projet important modifiant les conditions d'hygiène et sécurité ou les conditions de travail* » (article L4614-12 du Code du travail).

Le site concerné est spécialisé dans la production de produits cosmétiques et compte un peu plus de 300 salariés. Le projet en cours vise à accentuer cette spécialisation en passant de quatre à trois technologies et en récupérant une deuxième gamme de produits (et donc une deuxième marque) pour ces trois technologies mises en œuvre jusqu'alors sur un autre site. Il s'agit principalement d'améliorer les coûts de production de chaque technologie et donc d'augmenter la compétitivité sur le marché.

Outre les changements liés à la spécialisation (modification du portefeuille, échanges de matériels et transfert de lignes de conditionnement, réorganisation spatiale des ateliers de conditionnement et de

fabrication liée à la suppression d'un atelier), ce projet s'accompagne également, et surtout, d'un plan de restructuration : réduction des effectifs sur le site (suppression d'environ 60 postes) impliquant nécessairement une réorganisation des différents collectifs de travail. Pour cela, un dispositif exceptionnel de cessation anticipée d'activité (CAA)² est mobilisé. Dans cette optique, on constate que les problèmes que pose cette nouvelle organisation du travail trouvent leurs sources dans une logique de rentabilité financière dont les conséquences portent directement sur les salariés et sur leurs conditions de travail.

Si l'argumentaire de la direction du site repose sur l'exigence de compétitivité imposée par le marché, une expertise économique type « droit d'alerte », réalisée au même moment sur le site à la demande du comité d'entreprise, tend à démontrer le contraire. Elle montre en effet la « bonne santé » du site et du groupe sur le plan économique, situation qui devrait permettre de réinterroger les organisations, les ressources en effectifs, les outils et les pratiques afin d'entrer dans une véritable logique d'amélioration des conditions de vie au travail.

Plus largement, ce projet de réorganisation s'inscrit dans une certaine mesure dans une démarche de « Lean management » ou encore de ce que l'on nomme le « Lean production », inspiré du système de production Toyota, puis par la suite, conceptualisé par trois chercheurs du MIT (J.P. Womack, D.

² Le dispositif CAA doit permettre à l'ensemble des salariés volontaires âgés de 55 ans au 1^{er} janvier 2010 de quitter l'entreprise dans le cadre d'un aménagement de fin de carrière. Les départs en CAA ne sont pas remplacés par des embauches, ce qui permet la baisse des effectifs.

Roos, D.T. Jones) dans les années 1990. L'objectif est de permettre à une organisation d' « optimiser » son fonctionnement³ en adoptant une « démarche de progrès globale » basée entre autres sur une réduction des coûts de production, selon les principes du juste-à-temps et de la qualité totale. Dans leur article, Paul Stewart et alii précisent que « *l'un des moyens utilisés réside dans la disparition des stocks et des encours pour transformer le flux traditionnel fordien en un flux tendu, tandis que les outils sociotechniques d'accompagnement permettent d'accroître la qualité, de réduire les délais de livraisons, de chasser les gaspillages ou d'améliorer en permanence les performances de l'appareil productif* » [10, p. 33].

Le secteur du conditionnement, et plus précisément la fonction d'opératrice de conditionnement⁴ (qui concerne 125 personnes), est le plus « exposé » par la mise en œuvre de ce projet. En effet, si le nombre de lignes de conditionnement et leurs rendements mécaniques restent équivalents avant et après projet, et ce malgré la fermeture d'un des ateliers, c'est le taux d'ouverture machines global sur l'ensemble des lignes de conditionnement qui diminue, via la baisse des volumes de fabrication

³ Par « optimiser », il faut entendre « réaliser des gains de productivité ».

⁴ Nous utiliserons le féminin neutre dans la mesure où cette fonction est très majoritairement occupée par des femmes (environ 95% du personnel statutaire).

induisant du même coup la baisse de l'activité de conditionnement. Par conséquent, la diminution des effectifs trouve sa justification dans la variable technologique⁵.

Aussi dans un premier temps nous décrivons la méthodologie mobilisée pour mener à bien cette étude. Puis dans un second temps, nous nous interrogerons sur l'organisation du travail à l'œuvre dans le secteur conditionnement au travers d'une part, des procédés de rationalisation de la production et d'autre part, de la gestion des ressources humaines, en établissant les liens entre le modèle organisationnel décrit et les conditions de travail et de santé générées par ce dernier. Enfin, et pour conclure notre propos, nous verrons qu'une expertise CHSCT contribue à repositionner le travail au centre des décisions et discussions de changement d'organisation.

1. Une rencontre autour de l'activité de travail

D'un point de vue méthodologique, les informations récoltées sur le terrain sont le résultat d'une enquête par observations ergonomiques des situations de travail et par entretiens semi-directifs ou libres, formels ou informels auprès des différentes catégories de personnel de cette entreprise (des

⁵ Pour les autres services (qui ne seront pas traités dans cet article), nous tenons quand même à préciser que la réduction des effectifs est liée à des gains de productivité via la sous-traitance d'activités, le transfert de tâches vers d'autres services, la « simplification » de tâches, les nouvelles répartitions de tâches, la polyvalence, la responsabilisation, etc.

personnels encadrants jusqu'aux opérateurs). Le travail de terrain a été alimenté par une étude documentaire qui nous a permis de comprendre l'organisation actuelle de cette entreprise dans les différents secteurs ainsi que les documents afférents au projet organisationnel en cours. C'est le différentiel entre « l'existant » (l'organisation actuelle) et « le futur » (l'organisation projetée) qui a servi de fil conducteur à l'enquête de terrain.

Plus précisément, c'est par la confrontation des différents points de vue et par la co-production de connaissances que cette étude a été menée, de la problématisation en passant par l'élaboration des hypothèses et à la mise au jour des résultats de l'analyse. C'est bien la démarche ergologique en tant que posture qui a été mobilisée pour appréhender, analyser et comprendre le travail [7],[8],[9]. Il s'agit d'un mode de production de connaissances spécifique qui passe par un processus de couplage et de confrontation de deux types de savoirs : les savoirs dits « académiques », c'est-à-dire l'ensemble des connaissances formalisées détenues ici par le chargé d'études de formation ergonomiste-analyste du travail, et les savoirs dits « investis » dans l'activité de travail par les salariés eux-mêmes, c'est-à-dire les connaissances à l'œuvre dans l'expérience de terrain⁶.

⁶ Cependant ce clivage convient d'être nuancé dans la mesure où chaque protagoniste de l'activité est à la fois détenteur de savoirs investis et de savoirs académiques mobilisés singulièrement (en fonction de ses valeurs, de son expérience, de son acception du « vivre ensemble », de son positionnement politique, etc.). Cela pose d'emblée la question de la subjectivité inhérente à toute intervention.

Dès lors, le dispositif ergologique agit en tant que mise en correspondance, mise en dialogue de points de vue différents : il associe les personnes mobilisées dans et par l'activité de travail aux personnes qui se donnent pour objectif de la comprendre et de fournir des connaissances sur leur activité. Ce mode d'élaboration des connaissances permet d'atteindre ce qui est nommé, dans le jargon « ergonomique-ergologique », le point de vue du travail. Le point de vue du travail ce n'est ni le point de vue des travailleurs, ni le point de vue des syndicats, ni le point de vue de la production ou des résultats⁷. Le point de vue du travail consiste à partir de l'activité, du travail réel⁸, pour tenter de comprendre cette activité et saisir ce qui est requis pour la réaliser.

Les investigations menées dans le cadre de l'expertise CHSCT, lesquelles s'appuient sur la démarche ergologique, peuvent être caractérisées par plusieurs étapes.

⁷ Lorsqu'on étudie le fonctionnement d'une entreprise et le travail dans cette entreprise, il existe un éventail de points de vue à adopter : le point de vue des résultats (on mesure l'efficacité, l'efficience, la productivité, la qualité...), le point de vue des syndicats (on s'attache aux conditions de travail, aux équipements, à l'organisation du travail...), le point de vue de la technique (on y compare les systèmes informatiques, la logistique...), etc. Sur la question du « point de vue du travail », se référer au texte de Renato Di Ruzza [6].

⁸ Le travail réel est le travail tel qu'il se réalise concrètement ou « en train de se faire ». Il a pour caractéristiques l'imprévisibilité, la variabilité et la singularité. C'est dans le travail réel que se mettent en œuvre les processus de renormalisation et d'usage de soi. Le réalisé et le non réalisé participent au travail réel de telle sorte qu'il n'existe pas de frontière entre travail réel et travail vécu. Par opposition, le travail prescrit est ce qui est explicitement et formellement demandé au travailleur par les organisateurs du travail. Il a pour caractéristiques d'anticiper, de prévoir et d'encadrer le travail réel. C'est un modèle coupé de la réalité qui ne peut être strictement appliqué.

La première étape consiste, à travers une étude documentaire, à appréhender les données relatives à l'organisation actuelle des différents secteurs (organigrammes, indicateurs de production par ligne de conditionnement, fiches de poste, recours à l'intérim, documents de cotation des postes de travail par rapport au risque de TMS, indicateurs santé-sécurité, etc.), ainsi que les données relatives au projet (documents de présentation du projet, réflexions en cours, évolution des effectifs prévue, implantations des postes de travail, etc.).

Parallèlement à cette première étape, des entretiens ont été menés avec les différents responsables concernés (directeur de site, responsable des ressources humaines, responsable d'unité, responsable packaging, responsable logistique, etc.) et les interlocuteurs en prévention (médecin du travail, infirmière, responsable et technicien sécurité, contrôleur sécurité et ergonome de la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail –CARSAT-). L'objectif est triple : mieux connaître le fonctionnement des deux unités actuelles et les évolutions prévues, cerner les principaux changements occasionnés par la mise en œuvre du projet et les liens avec les conditions de travail, de santé et de sécurité, et enfin, identifier les approches et points de vue de chacun sur la situation actuelle et future (notamment en termes de points de vigilance nécessaires).

La deuxième étape consiste à recueillir les informations « *in situ* ». Pour y parvenir, des entretiens avec le personnel, couplés avec des observations des situations de travail, sont effectués.

L'intervention s'est déroulée dans les cinq ateliers, lesquels comptent un total de 180 personnes dont 125 opératrices. La répartition par secteur et fonction est synthétisée dans le tableau suivant :

	Unité de production				Unité de production			TOTAL
	Technologie 1		Tech. 2	Equipe nuit	Tech. 3	Tech. 4	Equipe nuit	
	A	B	C		D	E		
Responsables unité	1				1			2
Animatrices (encadrement de proximité)	2		2	1	2	2		9
Opératrices	37		17	2	29	28	12	125
Caristes	2		2		2	2	1	9
Animateurs techniques (encadrement de proximité)	1	1	1		1	1		5
Techniciens	9		5		7	9		30
TOTAL	52,5		27,5	3	41,5	42,5	13	180

Nous avons ainsi rencontré 54 salariés (hors responsables d'unités, rencontrés lors de la première étape), répartis de la manière suivante : 7 animatrices, 30 opératrices en situation de travail⁹, les 5 animateurs techniques, 1 voire 2 techniciens par atelier (soit un total de 7) et 1 cariste par atelier (soit un total de 5).

Nous considérons l'ensemble de ces éléments d'analyse comme des points de repère qui permettent de comprendre les différentes activités à la fois sous l'aspect individuel et sous l'aspect collectif du point de vue de la sécurité et des conditions de travail. L'objectif est de rendre compte de l'activité concrète de travail et de la mettre en perspective avec des questions de niveau « méso », c'est-à-dire la maîtrise de la sécurité et des conditions de travail, eu égard aux enjeux en présence.

Il convient de souligner que dès la construction du cahier des charges et tout au long de nos investigations, les membres élus du CHSCT sont associés à la démarche. Et lorsque cela est possible, nous invitons les membres élus à solliciter les délégués du personnel. Il s'agit de communiquer en direction des travailleurs sur la demande d'expertise, les attentes des élus, la nécessité de faire

⁹ Par atelier, nous avons sélectionné avec les élus environ 1/3 des lignes de conditionnement sur la base de différents critères, en visant, autant que faire se peut l'exhaustivité des situations de travail : cadences, niveau d'automatisation (palettisation, encartonnage...), nombre et statut du personnel, niveau de santé du personnel, niveau de risque coté dans la cartographie du risque de TMS, etc. Nous y avons mené des observations et nous sommes entretenus en situations de travail avec le personnel présent en équipe du matin ou en équipe d'après-midi.

participer le personnel, les principes de déontologie de l'expert (volontariat, confidentialité, validation des principaux éléments compris lors de l'intervention), etc. Des réunions formelles et informelles ont lieu tout au long de l'étude afin de mettre en débat les analyses.

2. Du changement technologique au changement organisationnel dans le secteur conditionnement

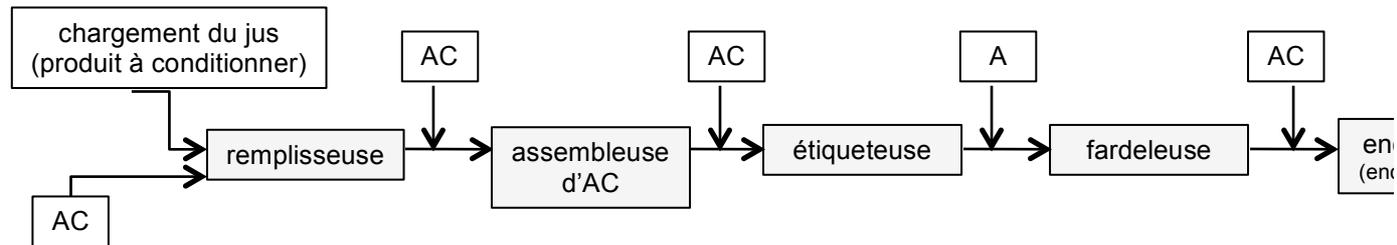
Le secteur de conditionnement du site réunit environ 180 personnes, réparties en cinq ateliers (de A à E). Les effectifs de ce secteur sont composés d'opératrices, -125 comme énoncé précédemment-, de caristes et de leurs chefs d'équipes, de techniciens de maintenance et de leurs hiérarchies propres.

Le personnel est majoritairement organisé en « 2x8 discontinu », c'est-à-dire qu'il travaille, en alternance, en deux équipes (matin et après-midi), uniquement les jours ouvrés. Une troisième équipe, plus petite, travaille uniquement en poste de nuit.

Le flux tendu et le juste-à-temps caractérisent l'organisation du secteur conditionnement : la production est fonction de la demande. Ainsi, les plannings de conditionnement dépendent des commandes des clients, lesquelles se réalisent en plusieurs petits lots échelonnés dans le temps afin de limiter les coûts de stockage. Le flux tendu concerne donc à la fois les fournisseurs (limitation du stock de matières premières) et les clients (limitation du stock des produits manufacturés). Dans cette

optique, le mode de production adopté s'écarte radicalement du mode de production de masse caractéristique de l'entreprise fordienne et l'absence de stock pèse de façon permanente sur l'activité de travail du salarié, lui-même contraint à une vigilance et à un effort continu.

Le métier d'opératrice de conditionnement, sur lignes en U, peut être synthétisé en trois activités. Tout d'abord, la surveillance de la ligne en vue d'y gérer les aléas (redresser un flacon qui se renverse dans le convoyeur, bourrage d'un convoyeur, etc.). Ensuite le recours à un technicien de maintenance en cas de dysfonctionnement technique sur l'une des machines de la ligne. Et enfin, l'approvisionnement des différents éléments en Articles de Conditionnement (AC) (emballages, cartons, flacons, couvercles, capsules, etc.).



Pour autant, les opératrices de conditionnement se sont progressivement vues confier de nouvelles tâches qui ne faisaient jusqu'alors pas partie de leur périmètre de tâches et de responsabilités (relevés de dysfonctionnements, contrôles qualité, gestion des lancements et fin de production de lots via un système informatique, etc.). Celles-ci s'effectuent en temps masqué, c'est-à-dire lorsque les lignes tournent, et viennent donc s'ajouter aux tâches directement liées à ce que l'on pourrait nommer le « cœur de métier ». Ce redéploiement des tâches doit être associé à la logique du Lean. En effet, ce mode de production s'appuie sur une implication forte des salariés et sur une recherche permanente de gains de productivité¹⁰. C'est de leur investissement que dépendent les objectifs de productivité, de gestion des stocks et de qualité totale. Ces tâches supplémentaires, présentées comme un levier d'enrichissement du travail, sont de moins en moins bien acceptées dans la mesure où elles viennent intensifier ou densifier le travail.

3. Les TMS comme révélateurs des problématiques organisationnelles et psychosociales

¹⁰ Il est important de préciser qu'à chaque fois que de nouvelles tâches sont transférées aux opératrices de conditionnement, cela permet à l'entreprise de supprimer des postes dans d'autres services.

Un certain nombre d'éléments nous ont naturellement conduits à nous pencher sur la problématique des TMS au conditionnement¹¹. Ces éléments constituent autant de conséquences directes ou indirectes du projet analysé. Nous avons fait l'hypothèse que certaines évolutions liées au projet risquaient d'aggraver ou d'amplifier une problématique des TMS déjà très prégnante au sein des ateliers de conditionnement.

Les projets « satellites », récents ou à venir, qui accompagnent le projet analysé (développement accru du juste-à-temps, prise en charge de la maintenance de premier niveau, amélioration des taux de rendement mécanique et de la fiabilité des lignes, contrôles qualité, relevés de dysfonctionnements, gestion informatique, etc.), ainsi que la formation de personnels sur les lignes en temps masqué (intérimaires et personnels mutés au sein de l'établissement), constituent autant de facteurs d'intensification du travail.

Outre ces facteurs relevés, les observations de l'activité de travail dans les ateliers nous ont amenés à repérer de multiples facteurs de risque de TMS de natures très diverses. Nous avons relevé trois niveaux de facteurs de risques. Au niveau technique, manque d'aménagements techniques sur les lignes, qualité de certains packagings, manipulations de seaux et de transpalettes manuels qui requièrent des efforts importants, etc. Au niveau organisationnel, besoins en effectifs statutaires réels,

¹¹ Les TMS (troubles musculo-squelettiques) désignent des pathologies d'origine professionnelle qui affectent les muscles, tendons et nerfs situés à la périphérie des articulations. Ils se traduisent par des douleurs, raideurs, maladresse, perte de force... aux épaules, au dos, aux bras ou encore aux poignets. Ce sont des affections ostéo-articulaires.

peu de marges de manœuvre laissées au personnel, recours massif à l'intérim et donc à l'emploi précaire, horaires atypiques et/ou allongés, etc. Et au niveau psychosocial, stress, certaines tensions dans les relations hiérarchiques, déstabilisation des collectifs de travail, pression sur les objectifs, etc.

Si l'approche de l'entreprise sur les TMS se borne principalement au niveau technique (qui plus est avec une recherche de productivité), les nouvelles lignes de conditionnement telles que prévues dans le projet, au même titre que les anciennes lignes, ne présentent pas toutes les aménagements nécessaires en termes de conditions de travail et de limitation de certains risques biomécaniques, en termes de répétitivité, d'effort et de gestes et postures. De plus, ce point de vue réducteur du risque TMS ne peut pas conduire à la maîtrise de ce risque.

L'organisation projetée, en termes d'effectifs, a été sous-évaluée. En effet, les volumes de production seront plus importants que ceux estimés dans le projet ; disposer d'une nouvelle gamme de produits s'accompagne inévitablement du lancement de fabrications nouvelles, ce qui nécessite du temps et du personnel. L'organisation en flux tendu introduit encore davantage d'imprévu et d'aléas ; d'autres éléments ont été sous-estimés dans le projet : les temps partiels, les personnels détachés fréquemment dans d'autres services, le taux de recouvrement, etc.

La conjonction de ces éléments devrait avoir pour effet d'augmenter les taux d'ouverture machines et par conséquent, au regard du retour d'expérience sur le site, d'accroître le recours aux heures supplémentaires, au travail de nuit et au travail le samedi. Aussi, les opératrices de conditionnement

risquent de voir leurs conditions de travail se détériorer en étant exposées sur des temps plus longs au risque de TMS, sur des périodes de la journée où pour fournir un même travail il faut faire des efforts supplémentaires (travail de nuit), tout en disposant de moins de temps de récupération. Pour pallier ces problèmes, plutôt que de réévaluer les besoins en effectif, le recours à l'intérim, déjà utilisé comme variable d'ajustement de manière structurelle (et officiellement de manière conjoncturelle), est envisagé.

Les indicateurs santé/sécurité du site concernant les TMS sont d'autant plus préoccupants que la population statutaire et non statutaire exposée au risque de TMS est importante. Ainsi, la grande majorité des opératrices rencontrées ressentent des douleurs au niveau des membres supérieurs et/ou du dos, tout âge et toute ancienneté confondus, sans pour autant rentrer dans une démarche de déclaration. Le personnel qui a des restrictions médicales formalisées ou des douleurs est amené à occuper des postes qui présentent des risques de détérioration de leur santé. Dans cette optique, le maintien dans l'emploi de salariés présentant des risques d'inaptitude s'avère de plus en plus difficile et ne constitue pas aujourd'hui une réelle priorité. En effet, les possibilités de détacher le personnel sur des postes qui ne solliciteraient pas les mêmes muscles ni les mêmes tendons sont limitées (postes administratifs et laboratoires), et plus largement, la question de la prévention des TMS, mais également des risques psychosociaux (entendus ici comme des facteurs de TMS), a été peu intégrée à la démarche de conduite du projet.

Comme nous l'avons énoncé, les facteurs de TMS sont nombreux et le rapport d'expertise tente de les recenser de manière exhaustive. Cependant, nous nous pencherons sur trois d'entre eux qui ne sont pas communément abordés au sein des entreprises dans la mesure où c'est l'approche biomécanique et technique qui est souvent privilégiée, elle permet à l'entreprise de minimiser les enjeux organisationnels et psychosociaux. Aussi, l'intensification du travail, le recours à la précarité et les risques psychosociaux constituent autant d'éléments négligés sur ce site et plus globalement dans les entreprises de la chimie, alors que ceux-ci constituent autant de facteurs qui ne favorisent pas la construction de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

3.1. L'intensification du travail

L'intensification du travail apparaît dans les discours managériaux et gestionnaires comme la condition *sine qua non* de la survie économique ; tout se passe comme si la productivité était fonction de l'intensité du travail. Ce discours légitime rend acceptable l'intensité du travail et les problèmes qui en découlent en matière de santé et de sécurité.

L'intensité du travail renvoie à l'accumulation conjointe d'exigences et de contraintes, plus ou moins compatibles entre elles, qu'un opérateur doit concilier dans son activité de travail. Pour Anne-Françoise Molinié et Serge Volkoff, l'intensité au travail est une notion aux contours flous, qui est tributaire de l'angle d'approche choisi. Ils caractérisent l'intensification du travail par « *l'accumulation de contraintes temps dans la réalisation du travail* » [5, p. 1] et nous retiendrons

cette définition. Ainsi, l'intensification du travail constitue un danger pour la santé physique et mentale des travailleurs dans leur vie au travail et hors travail. Et comme le montrent Christian Baudelot et Michel Gollac, elle est aussi une menace « *pour le maintien de leur compétence, à un moment où les garanties statutaires sont fragilisées* » dans la mesure où elle « *empêche les travailleurs de construire un compromis entre les objectifs de la production, leurs compétences et la préservation de leur santé* » [2, p. 35].

Il apparaît clairement que l'activité de conditionnement s'est progressivement intensifiée. Deux explications peuvent être avancées. D'une part, le passage de deux à une opératrice par ligne, accompagné par des mesures d'automatisation des activités d'encartonnage et de palettisation et par la mise en place des lignes en U. D'autre part, les opératrices voient progressivement leur travail « s'enrichir » par l'arrivée de nouvelles tâches comme nous l'avons déjà évoqué. Cette greffe de tâches sur les activités existantes conduit à augmenter la charge de travail des opératrices de conditionnement. Cependant, puisqu'elles se réalisent en temps masqué (et avec les mêmes objectifs de résultats), c'est-à-dire au même moment que l'activité principale de surveillance, elles constituent aussi un facteur d'intensification du travail et contribuent à générer pression et stress chez les opératrices.

« Le stress, ce n'est pas seulement l'intensification de ce qu'on fait, c'est l'accumulation de tout ce qu'on ne peut pas faire (...). Le stress est très relié aux efforts consentis contre soi-même pour ne pas faire ce qu'on voudrait, on pourrait, on devrait faire. C'est ce que j'appelle l'amputation du pouvoir

d'agir, l'amputation du pouvoir faire » [3]. En effet, le personnel n'est pas toujours en capacité de gérer plusieurs tâches simultanément (respecter les objectifs de fabrication, anticiper les besoins en approvisionnement - de matières premières, d'articles de conditionnement, d'étiquettes -, évacuer des palettes, anticiper le lot de fabrication suivant, gérer certains aléas, surveiller la qualité, rédiger des documents administratifs, former du personnel, etc.).

3. 2. Le recours à la précarité

Nos analyses ont montré que le recours à du personnel précaire est principalement lié à l'inadéquation entre les effectifs statutaires et le taux d'ouverture machine. C'est parce que ce dernier s'avère être plus important que celui initialement prévu par l'entreprise, en début d'année, que les salariés sous statut d'intérimaire sont appelés. Pourtant le recours à l'intérim est source de fatigue et de sollicitation supplémentaire pour le personnel statutaire (formation en temps masqué, moins de polyvalence, aide ponctuelle en fonction des besoins des intérimaires, des aléas qui surviennent et que ceux-ci ne maîtrisent parfois qu'en partie...), contribuant à intensifier le travail et constituant du même coup un facteur de risque de TMS.

D'autres facteurs, de l'ordre de l'aléa, entrent encore en compte et justifient le recours au travail intérimaire : des demandes de fabrication urgentes qui interviennent en cours de production, le

détachement d'opératrices de conditionnement dans d'autres secteurs¹² ou encore les arrêts maladie et/ou les restrictions médicales. Aussi ces différents facteurs génèrent des problèmes organisationnels et des dysfonctionnements au sein des collectifs de travail. C'est le recours à l'intérim qui intervient alors comme variable d'ajustement. A titre d'exemple, entre juin 2009 et juin 2010, environ 30 intérimaires ont été mobilisés dans l'atelier de conditionnement C (pour un effectif statutaire de 27 personnes) avec un taux de rotation important.

Les intérimaires sont soumis de manière accrue au risque TMS puisqu'ils sont le plus souvent affectés sur les postes réputés comme étant les plus difficiles. Ils ont, qui plus est, une expérience moindre et un stress lié à la méconnaissance partielle du travail à effectuer (stress généré par le sentiment de « ne pas bien faire le boulot », peu de stratégies de prudence, peu de « dextérité opérationnelle »...).

Dans cette perspective, le recours au personnel précaire implique une intensification du travail de l'ensemble des salariés, de faire face à l'organisation en juste-à-temps (qui demande une flexibilité de l'organisation du travail) et surtout, d'externaliser le risque TMS qui apparaît moins visible du fait de la précarité des statuts d'emploi.

¹² Nous ne remettons pas en question le détachement d'opératrices dans d'autres secteurs, principalement en laboratoire et en fabrication. En effet, les salariés les perçoivent de manière positive (cette polyvalence étant vécue comme enrichissante, donnant la possibilité de « *quitter temporairement sa condition d'ouvrière de conditionnement* ») et permettent de diluer le risque de TMS (conditions de travail différentes).

3.3. Les risques psychosociaux (RPS)

Les liens entre les phénomènes sociaux et psychologiques au travail, à travers le prisme de la santé, ont été établis par différents chercheurs et font l'objet de nombreux travaux. Deux modèles servent aujourd'hui de référence lorsqu'on aborde la question des RPS, celui de Karazek « demande-autonomie au travail » et celui de Siegrist « déséquilibre : effort/récompense ».

Cependant, les chercheurs s'accordent sur un point : la difficulté de définir les RPS ou, plus en amont, de mesurer un environnement à risque pour la santé des travailleurs. En effet, les facteurs induisant des pathologies de type psychosocial sont nombreux et résultent le plus souvent de la convergence entre facteurs organisationnels et facteurs relationnels. Dans leurs travaux, Michel Vezina et *alii* en identifient un certain nombre : « *Il s'agit notamment du contrôle (autonomie, participation, utilisation et développement d'habiletés), de la charge de travail (quantité, complexité, contraintes temporelles), des rôles (conflit, ambiguïtés), des relations avec les autres (soutien social, harcèlement, reconnaissance), des perspectives de carrières (promotion, précarité, rétrogradation), du climat ou de la culture organisationnelle (communication, structure hiérarchique, équité) et de l'interaction travail/vie privée* » [11, p. 33].

Les salariés sur le site se sont exprimés sur ces questions et plus précisément sur les difficultés et parfois les souffrances qu'ils vivent dans leur activité de travail. Au cours des entretiens, le vécu au travail des opératrices a pu émerger. La mise en mots des maux du quotidien au travail s'est

essentiellement focalisée sur les relations inter-individuelles avec notamment quatre types de remarques. D'abord, la déstabilisation des collectifs de travail liée aux mutations inter-ateliers suite à la fermeture de l'atelier E. Ensuite, les défauts de communication par rapport à la mise en place de nouveaux outils générant une méfiance des salariés vis-à-vis de la direction du site. Puis les relations hiérarchiques parfois difficiles (la pression des objectifs est ici mise en cause car elle porte sur tous les niveaux hiérarchiques. Dans cette optique, les procédures de contrôle et d'évaluation des lignes sont perçues comme du flicage et les paroles émises sont vécues comme des procédés vexatoires). Et enfin, une pression permanente qui pèse sur le personnel que ce soit dans le sens d'une responsabilisation trop grande ou dans l'incitation à la réalisation d'heures supplémentaires.

En parallèle des déterminants interindividuels, le facteur organisationnel apparaît aussi comme central à travers notamment les dysfonctionnements répétés sur les lignes, les aléas de ruptures de composants cassant les rythmes et l'organisation du travail, le manque de cohérence dans l'organisation des plannings, la diminution des marges de manœuvre et l'intensification du travail.

La montée des risques psychosociaux est en lien direct avec la problématique des TMS, leur lien de causalité avec les facteurs de risque de TMS étant aujourd'hui largement reconnus par la communauté scientifique même si la montée des RPS est un facteur de risque parmi d'autres dans la problématique d'apparition et de développement des TMS. Par exemple, on sait aujourd'hui que le stress a des conséquences neuro-musculaires. Il s'accompagne de l'hyperproduction de certains neurotransmetteurs qui eux-mêmes augmentent l'activité musculaire. Le stress devient un cofacteur

des TMS par augmentation de la tension développée par les muscles, même au repos, et par l'intensification des résistances biomécaniques qui en résulte sur les articulations. Le stress entraîne une perception accrue de la douleur et expose davantage les salariés aux facteurs de risque TMS [1].

Les entreprises reconnaissent rarement *a priori* ce lien. Les TMS sont des maladies que l'on peut clairement attribuer au cumul de multiples sources de risques qui relèvent tout à la fois des risques liés à la mise en œuvre de gestes et de postures dans la réalisation du travail (par exemples gestes répétitifs, postures contraignantes réalisées dans des conditions défavorables sur le plan biomécanique) et des dimensions psychosociales et organisationnelles. Cette alchimie est complexe, variable, mais incontestable. Par exemple, un salarié soumis à des cadences élevées et à des gestes répétitifs peut ne pas développer de TMS si l'organisation mise en place apporte de la souplesse, des marges de manœuvres organisationnelles, etc. Notons néanmoins que ce cas est plus rare, le niveau de cadence et de répétitivité constituant des facteurs importants.

C'est pourquoi il convient d'intégrer, de manière conjointe à l'action biomécanique, une approche plus globale qui prenne aussi en compte la prévention des risques psychosociaux.

Conclusion

Le rapport d'expertise a conduit à préconiser une démarche globale de prévention des TMS, avec trois principaux axes de prévention portant sur les effectifs, sur les conditions de travail sur les lignes de conditionnement en termes techniques et organisationnels et sur la question des risques psychosociaux.

Ces axes ont été débattus entre les élus du personnel et la direction du site lors d'une réunion extraordinaire du CHSCT. Par exemple, nous avons préconisé de réévaluer les effectifs statutaires d'opératrices de conditionnement afin de limiter le recours à l'intérim, pour disposer d'un effectif expérimenté et donc de ne plus avoir à former en permanence sur les lignes au détriment de la charge de travail préexistante. Ces préconisations ont été faites en prenant en compte le nombre de personnes nécessaires pour faire tourner les lignes de conditionnement par rapport aux temps d'ouverture prévus.

Une fois cet effectif minimum connu, il s'est agit d'évaluer les besoins en recouvrement, c'est-à-dire l'effectif supplémentaire nécessaire pour gérer le nombre de jours d'absences structurelles prévues (congés payés, RTT, délégations syndicales, formations...) et le nombre de jours d'absences inopinées (arrêts maladie, congés maternité...) sur la base du taux d'absentéisme moyen des dernières années propre à la population d'opératrices statutaires. Il s'est agit également de prendre en compte les temps partiels et les postes « à disposition » détachés dans d'autres services du site. Un écart de 21 personnes entre les projections de l'entreprise et nos évaluations est apparu et a pu ainsi être débattu au sein de l'instance CHSCT, puis plus tard entre les élus du personnel et le personnel.

De même, cette expertise a permis d'ouvrir le débat sur la nécessité de redonner des marges de manœuvre au personnel de conditionnement en menant plusieurs actions conjointes pour atteindre différents objectifs.

1- Réduire les cadences sur certaines lignes si nécessaires.

2- Limiter la fréquence de petites campagnes de production.

3- Permettre l'arrêt total des lignes lors de certains dysfonctionnements et/ou pour gérer certains réglages.

4- Se donner des marges en effectif pour apporter de l'aide au personnel fragilisé du point de vue de la santé, pouvoir être à deux lors de certaines configurations de production, réaliser certaines tâches annexes non plus en temps masqué, recourir le moins possible à l'intérim.

5-Augmenter la capacité des distributeurs d'articles de conditionnement (contenant du produit fini, carton...) afin de réduire la fréquence de remplissage et donc les déplacements nécessaires.

6- Réagencer les lignes ; etc¹³.

¹³ D'autres pistes de prévention ont pu être débattues, nous ne les développerons pas ici : éviter le recours au travail de nuit et du week-end et aux horaires allongés en planifiant mieux les fabrications, en améliorant les taux de rendement synthétique des machines et par la mise en place de lignes supplémentaires de production ; poursuivre les efforts engagés au niveau du *packaging* ; prendre en compte certains éléments par rapport aux conditions de mutation interne du personnel de l'atelier E ; effectuer un certain nombre d'aménagements techniques ; améliorer les relations hiérarchiques et réduire la pression des objectifs ; etc.

L'expertise, telle qu'elle a été menée, apparaît comme un moyen de remettre le travail, dans toutes ses dimensions, au cœur du débat. Il s'agit ainsi de dépasser et de déplacer l'angle d'approche courant issus des déterminants d'un projet basés sur les seuls critères économiques, gestionnaires et commerciaux. Tout projet de réorganisation doit selon nous être abordé par le biais de l'activité de travail, en donnant une place centrale au point de vue du travail, c'est-à-dire à son contenu, ses conditions d'exécution, ses contraintes.

Le passage par l'activité permet de faire le lien entre des situations concrètes, en actes, et des données structurelles générales plus abstraites qui ne sont pas directement perceptibles dans les situations singulières mais qui les déterminent. Il instaure dans cette optique un régime spécifique de savoirs qui permet d'aborder différemment les évolutions du monde actuel en maintenant un lien constant entre l'échelon global et « macroscopique » de la vie sociale et celui qu'on qualifierait de « microscopique », l'activité quotidienne de celles et ceux qui vivent et travaillent les normes et les valeurs en circulation permanente dans notre société. Prendre en compte l'activité, c'est donc mieux comprendre les arbitrages et les conflits qui se trament dans toute activité de travail.

En positionnant le point de vue du travail au centre de l'analyse, l'expertise permet d'apporter une approche du travail différente qui peut nourrir le débat contradictoire des différents acteurs sur les actions de prévention de la santé et de la sécurité des salariés dans un projet. Cette approche place au centre de l'analyse, l'activité de travail qui ne reflète, comme nous l'avons déjà dit, ni le point de vue

des directions des entreprises, ni le point de vue des syndicats, ni le point de vue des salariés (même si une telle expertise contribue à donner du poids à la « voix du terrain » qui est trop rarement relayée).

C'est ainsi que les possibles, que ce soit en termes de champs de discussion entre organisateurs et exécutants ou d'actions à engager, peuvent voir le jour. Les éléments mis au jour doivent et peuvent permettre d'alimenter le plan annuel de prévention des risques pour la santé et la sécurité. L'expertise peut également servir de support de discussion entre élus et travailleurs pour construire puis asseoir la légitimité des revendications. Plus largement, la prise en compte du travail réel et du réel au travail peut, dans une certaine mesure, contribuer à la transformation des modes d'action des CHSCT. En effet, c'est le plus souvent l'approche législative et réglementaire qui est privilégiée au sein de cette instance. En ce sens, l'un des enjeux des expertises CHSCT est, par effet de ricochet, de contribuer à l'émergence et au développement d'une approche centrée sur le travail au niveau des instances représentatives du personnel, ainsi que dans la démarche syndicale.

Références bibliographiques

- [1] APTEL M., LIMOUSIN I. ET DIDRY G., 1994, « Troubles musculosquelettiques du membre supérieur dans une entreprise de métallurgie : diagnostic ergonomique et pistes de prévention », *Les notes scientifiques et techniques de l'INRS*, n° 112, juin
- [2] BAUDELLOT C. ET GOLLAC M., 2003, « Le travail, source de satisfaction ou de souffrance », dans Baudelot Christian (dir.), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Editions Fayard
- [3] CLOT Y., 2007, « L'approche de la psychologie », dans *Prévention du stress et des risques psychosociaux du travail*, ANACT, Coll. Etudes et documents, Séminaire de novembre
- [4] HATZFELD N., 2006, « Ergonomie, productivité et usure du travail. Une décennie de débats d'atelier à Peugeot-Sochaux (1995-2005) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 165, Paris, Editions du Seuil
- [5] MOLINIE A-F. ET VOLKOFF S., 2000, « Intensité du travail et santé dans un organisme administratif : une enquête statistique à l'Agence Nationale pour l'Emploi », *Pistes*, volume 2, n° 1
- [6] DI RUZZA R., 2004, « Questions épistémologiques ? Réponses ergologiques ? » in <http://sites.univ-provence.fr/ergolog/Bibliotheque/DiRuzza/questions%20%E9pist%E9mologiques.pdf>
- [7] SCHWARTZ Y., (dir.), 1997, *Reconnaissance du travail. Pour une approche ergologique*, Paris, Presses Universitaires de France

- [8] SCHWARTZ Y., 2000, *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Toulouse, Octarès Editions
- [9] SCHWARTZ Y. ET DURRIVE L., (dir.), 2003, *Travail et Ergologie : entretiens sur l'activité humaine*, Toulouse, Octarès Editions
- [10] STEWART P., DURAND J-P ., LEWCHUK W., YATES C. ET DANFORD A., 2006, « Les ouvriers de Vauxhall face à la lean production », *Association le mouvement social*, n° 4
- [11] VEZINA M., BOURBONNAIS R., BRISSON C. ET TRUDEL L., 2006, « Note de recherche sur la prévention des problèmes de santé mentale. Définir les risques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°163, Paris, Editions du Seuil