

SPÉCIAL SANTÉ

Page 1
Souffrance au travail : risque organisationnel

Page 2
Situation des opératrices et opérateurs

Page 3
Situation des groupes d'affaires

Page 4
Notations et classement

Souffrance au travail, stress professionnel et harcèlement moral sont les principaux maux dont les salariés se plaignent et qui témoignent des violences psychologiques et parfois physiques qui leur sont imposées sur leur lieu de travail. Au-delà d'une explication générale, applicable à toute entreprise, il est nécessaire d'analyser les raisons des maux dont souffrent les salariés du site de Freescale Toulouse.

Donner des explications synthétiques sur les thèmes « Stress ou bien-être » et « Harcèlement moral au travail », dans des dépliants cartonnés, constitue une excellente approche informative de ces maux. Au-delà, nous vous présentons, l'analyse des rouages de Freescale Toulouse, qui aboutissent à ces maux ... pour mieux les combattre, et ne plus les subir.

Après une synthèse des études scientifiques des 30 dernières années, nous aborderons les questions suivantes :

- Pourquoi et comment ces maux sont apparus puis se sont accrus à l'intérieur même du site de Freescale Toulouse, notamment en production et à WMSG ?
- Les maux ont-ils les mêmes origines, selon les catégories professionnelles ?

Enfin, dans une prochaine parution, nous verrons des solutions pour lutter contre l'origine de ce mal.

Souffrance au travail : le risque organisationnel

(source : Philippe Davezies, laboratoire de médecine du travail à Lyon, octobre 2003)

La littérature scientifique apporte les éclairages suivants :

- Fin des années 70 : les recherches selon le modèle Karasek, mettent en avant l'autonomie dont dispose les salariés comme facteur de stress professionnel. C'est **le pouvoir d'agir** (comme un humain et non comme un simple rouage).
- Fin des années 80 : le modèle s'enrichit d'un nouveau facteur : **le soutien social**, la possibilité ou non de bénéficier du soutien technique et de la compréhension de la hiérarchie, mais aussi de l'aide et de la solidarité de ses collègues.
- Les années 90 : le modèle de Siegrist met l'accent sur **la reconnaissance**. Le déséquilibre entre la mobilisation au travail, sa rétribution et les injustices apparaissent très prédictifs des atteintes à la santé. La reconnaissance concerne en effet tous les salariés : Selon l'INSEE, **le sentiment d'exploitation** est exprimé par plus de 50% des ouvriers, 40% des employés ... et 30% des cadres supérieurs !

Situation opérateurs : La productivité au dépend de leur santé

La rentabilité du site de production de Toulouse s'est fortement accrue depuis que Freescale a été séparé de Motorola : Réorganisation des équipes (2 équipes de suppléance le week-end : 3x12h de nuit pour l'équipe « 1-3-5 », 2x12h de jour pour l'équipe « 2-4 ») et utilisation maximale de la capacité de production de MOS20 (ajout d'activités de fonderie). Le résultat a été spectaculaire, tant du point de vue ...

1. des **réductions d'effectifs** de 12% en 2 ans (de fin 2003 à fin 2005), par des « packages préretraite » (+ de 55 ans) et départs à cause des nouveaux horaires de WE.
2. de la **productivité de MOS20** : le nombre de plaquettes a augmenté de 28%, et les bénéfiques du site ont explosé (+442%) entre 2003 et 2005.

Ces gains de productivité sont obtenus **sans réelles précautions pour la santé des salariés** (le code du travail, la médecine du travail, exigent d'agir sur la source pas sur les symptômes ...) :

- **Les études existantes sur les horaires harassants des équipes de suppléance** sont ignorées.
- **Aucune étude sur les conséquences des nouveaux horaires** des équipes de suppléance : maladies provoquées par une station debout pendant 12 heures, par l'intensification des gestes répétitifs et manipulations d'objets parfois très lourds, par la fatigue accumulée au fil du week-end (parfois prolongé par des heures supplémentaires au « volontariat » rendues obligatoires par des menaces de mauvaises notations).
- **Minimisation de la prise en compte du risque des accidents de la route** : la salle de repos dispose de trop peu de places. Alors qu'elle est indispensable aux salariés des équipes de suppléance qui doivent prendre le volant après une ou plusieurs équipées de 12 heures.
- **Augmentation des pressions psychologiques**, parfois poussées à l'extrême comme dans l'équipe « 2-4 », par une maîtrise coutumière de l'utilisation du harcèlement moral sur des salariés choisis (les plus sensibles psychologiquement) : les risques psychosociaux, pour cette équipe, ont d'ailleurs été confirmés sans ambiguïté par la médecine du travail lors du Comité d'Etablissement de juin 2006. Un rapport que la Direction élude très discrètement
- **Absence d'organisation des modalités d'exécution du travail** : malgré l'intensification du travail l'organisation du travail au sein de chaque équipe n'a pas changé. La maîtrise se cantonne à donner des ordres et à contrôler les opératrices et opérateurs.
- **Aucune aide technique de la part de la maîtrise** : à l'opposé de l'excellence, de la maîtrise, voire même de la simple connaissance des métiers de production, la maîtrise se cantonne à :
 - suivre des indicateurs (nombre de plaquettes, taux d'absentéisme, temps de pauses)
 - donner des ordres et contrôler des règles, relève plus du « flicage » (diraient certains) que de l'exercice d'un métier de production, et va à l'encontre des relations sociales.
- **Incompréhension et absence de reconnaissance** : fatigue ? maladies liées aux horaires insupportables des équipes de suppléance ? problèmes techniques ? manque d'organisation ? les opératrices et opérateurs souffrent tous d'un manque de compréhension et de reconnaissance de leurs efforts, de leurs expériences et de leurs compétences. Ces salariés mobilisés sur le travail, qui ne demandent qu'à produire dans de meilleures conditions n'ont aucune reconnaissance.

Le vécu des salariés est **un stress professionnel** validé par tous les modèles du risque organisationnel (modèles « Karasek », « Siegrist »). Un stress considéré à Freescale comme un mal nécessaire par les organisations qui défendent les solutions de la Direction et qui n'hésitent pas à affirmer officiellement : « Il n'y a pas de stress » (cf. Procès Verbal de CE).

Situation des groupes d'affaires : La névrose

La système de management de Freescale, encourage la mise en place d'une équipe qui ressemble en tous points au responsable qui dirige un service. La sélection appliquée dans l'entreprise (entretiens, notations, promotions, changements de service, rétrogradations, démissions « suggérées », licenciements, ...) permettent, au fil des ans, d'installer une équipe dirigeante idéologiquement homogène, sans diversité d'opinions donc dangereusement appauvrie au profit d'un mode de pensée unique ... conforme à celui du dirigeant.

« L'entreprise névrosée » (M.K. De Vries et D. MILLER) aide à comprendre ces mécanismes. Ils démontrent qu'une organisation du travail (telle que Freescale) souffre des mêmes névroses que celles de son (ou de ses) responsable(s).

Plus concrètement, si le responsable est tendance « paranoïa », son organisation subira :

- La rétention des informations
- Opacité des prises de décision
- Une organisation obscure
- Perte des liens avec la réalité économique et sociale
- Une organisation hermétique centrée sur elle-même (culte de la personnalité ...)
- ...

Les conséquences sur les relations sociales à l'intérieur de cette organisation sont directes. Ainsi, il est établi, que le **risque psychosocial** d'une organisation provient des maux traduisant **les névroses de son dirigeant**.

A Freescale Toulouse, le pouvoir organisationnel se situe au niveau des groupes d'affaires (« Business Groups » : TSPG, WMSG, NCSG). L'équipe de direction qui n'a qu'un rôle représentatif de actionnaires (ou société de capitaux) de Freescale SAS France, donc essentiellement politique.

WMSG est le groupe identifié par le compte rendu annuel de la médecine du travail : le risque psychosocial y est particulièrement important.

Or, de nombreux ingénieurs, techniciens, administratifs et managers ont constaté **les comportements irrationnels de l'équipe dirigeante de WMSG**. Pour les salariés qui suivent les réunions de certains membres de l'équipe dirigeante, comme pour ceux ayant eu des entretiens individuels avec eux, les névroses constatées sont multiples et leurs conséquences dramatiques pour les résultats de l'organisation :

- Déconnexion de la réalité des projets
- Décisions contraires aux intérêts des projets
- Absence de connaissances des technologies (matérielles ou logicielles) des projets
- Sélection inadaptée des partenaires (niveau technologique des projets non respecté)
- Déplacement d'équipes et de salariés sans consultation, information, ni même raison
- Erreurs stratégiques répétées sur les projets de plateformes mobiles (hors Motorola)

- Abandon de technologies clefs comme la simulation de plateformes mobiles
- Dissimulation des aspects négatifs (refus d'apprendre des échecs ?)
- la qualité des procédures est déployée au détriment de la qualité des métiers
- Manque de profils expérimentés en logiciel (Télécom et systèmes embarqués)
- Prévisions fantaisistes et rarement confirmées par le marché
- Responsables de projets qui adaptent leur stratégie personnelle aux défauts de l'organisation
- Contournement des règles du code du travail pour favoriser les « amis » plutôt que l'expertise (le programme « refer a friend » favorise le conformisme ...)
- ...

Il s'en suit un **niveau de confusion, d'incompréhension, de désorganisation, d'incohérences** qui dépasse les limites de ce que les salariés les plus motivés peuvent supporter. Au fil du temps, les décisions perçues comme totalement irrationnelles instaurent **un climat de méfiance, voire de défiance** au sein des groupe d'affaires.

A ce climat délétère, s'ajoute la concurrence interne ou les **lutttes larvées pour le pouvoir dans les équipes dirigeantes**. C'est en fait le seul moyen d'obtenir une reconnaissance légitime ... Ces luttes politiques intestines pénalisent les projets, et ... les salariés.

Notations et classement forcé : Aggravation de la situation

Des systèmes fortement « aggravants » viennent s'ajouter à cela :

- Les notations individuelles, basées sur **des critères comportementaux, subjectifs et à géométrie variable**
- Le **classement forcé**, forcément arbitraire : 15% notés « exceptionnels / 1 », 60% notés « excellents / 2 », 20% notés « efficaces / 3 », 5% notés « inefficaces / 4 ».

Certains managers et agents de maîtrise usent et abusent, sans aucune retenue, de ces 2 systèmes pour **discriminer** les femmes (surtout celles enceintes), les seniors, certains représentants du personnel, les grévistes, ceux qui osent briser les tabous, ceux qui quittent leur équipe, ceux qui partent en CIF, ceux qui partent « trop » en congés, ceux qui plus simplement s'expriment, ... la peur est instaurée en système de gestion.

Ces phénomènes sont cautionnés par la direction et les ressources humaines. La direction refuse de transmettre aux partenaires sociaux, lors des réunions officielles, les statistiques concernant la notation de ces populations, ... ce qui se comprend puisque **ces systèmes sont générateurs des discriminations autour desquelles ils sont structurés ...**.

Comment lutter contre ces maux ? Comment éradiquer cette violence structurelle ? Quels moyens pour atteindre les racines du mal ? La CGT est au cœur de cette lutte, elle ne cautionne ni les agissements de la Direction, ni ceux qui les couvrent.