

Retours sur une expérience de recherche-action sur l'intensification du travail

**Bernard Dugué,
Ergonome européen, IDC département ergonomie, Bordeaux 2.**

**Jean-Francis Lacombe,
Agent des services techniques, délégué syndical,
foyer logement Le Château d'Olonne**

1. Un mode d'intervention particulier : la recherche-action

Nous allons vous présenter, parmi la variété des interventions possibles des ergonomes, un mode d'intervention particulier : une recherche-action. La spécificité par rapport aux autres cas qui vous ont été présentés pendant ces journées – que l'on rencontre souvent dans les formations-actions – c'est que les ergonomes n'ont pas du tout été sur le terrain. Nous étions donc vraiment en situation, comme le titre des journées l'indique, de faire travailler les autres, en travaillant malgré tout, mais d'une autre manière.

La présentation se fera en deux temps :

- Je préciserai d'abord quel était le dispositif de cette recherche-action, comment il a été construit et quels objectifs il visait.
- Ce dispositif sera ensuite illustré par Jean-Francis Lacombe, qui vous présentera un des terrains qui ont été l'objet d'un travail pendant la recherche-action : celui des Foyers Logements de Vendée.

2. Le dispositif de cette recherche-action

2.1. Sa construction

Cette recherche-action correspond à un projet national que la CFDT a voulu organiser pour mettre -ou remettre selon le regard que l'on porte- le travail au centre des préoccupations syndicales, les questions du travail ayant été très largement éclipsées depuis deux décennies par celles liées à l'emploi. Ceci s'est d'ailleurs particulièrement fait sentir au moment des négociations et de la mise en place de la réduction du temps de travail, où les questions du travail lui-même ont été peu mises en avant dans les discussions.

C'est donc ce qui a motivé la mise en place de ce projet par la CFDT, qui s'est construit par l'association de chercheurs (la plupart ergonomes ou chercheurs en santé au travail) et d'animateurs syndicaux, dont Francis Bourdon. Vingt deux équipes syndicales d'entreprises de tous les secteurs d'activité (travailleuses d'interventions familiales, métallurgie, centres d'appels, assurances, transport, etc.) ont participé à ce dispositif. Elles ont été mobilisées

pendant 18 mois à raison de 6 modules de formation et de regroupements de 3 jours, espacés de périodes de 2 à 3 mois permettant aux participants de réaliser un travail dans leurs entreprises.

Ce dispositif était construit comme une combinaison entre une démarche de recherche, une volonté de formation avec des apports de connaissances pour les participants, sous forme d'exposés, sur l'analyse du travail et sur différentes questions en lien avec les conditions de travail, et la préparation des actions que les équipes syndicales souhaitaient mener sur le terrain pour transformer les situations de travail.

Un travail spécifique de réflexion sur les liens entre les représentants des salariés, les syndicalistes, et les salariés eux-mêmes a, par ailleurs, été mené en parallèle au long de ces 18 mois. Nous nous sommes alors rendu compte que ces liens avaient été très largement distendus et cela a été l'objet d'un travail spécifique de la part des encadrants, animateurs et chercheurs.

Voilà donc, de manière générale, le dispositif qui a été mis en place. Précisons juste que, s'agissant d'une recherche-action, cette collaboration s'est donc installée dans la durée : elle a représenté 18 mois de travail, plusieurs séances de 3 jours et, pendant l'intersession, des allers-retours avec les animateurs syndicaux pour traiter des questions qui pouvaient se poser sur le terrain dans l'avancée de leur travail.

3. Différents modèles d'intervention des ergonomes

3.1. Le modèle de l'expert

Ce mode de collaboration décrit ci-dessus se démarque assez nettement d'un modèle, que nous pourrions appeler, faute de mieux, de « traditionnel », fondé sur un partage des tâches entre chercheurs et organisation syndicale. Dans ce modèle, l'organisation syndicale définit des besoins, fait un cahier des charges et s'adresse à des chercheurs. Les chercheurs, quant à eux, élaborent des hypothèses, proposent des méthodes pour répondre au cahier des charges, font leur travail de recherche et produisent des démonstrations scientifiques. L'utilité de ce travail est ensuite évaluée et son usage déterminé uniquement par l'organisation syndicale, donneur d'ordre du travail.

C'est un modèle ancien qui remonte au début de la collaboration entre le milieu de la recherche et les organisations syndicales, soit plus d'un siècle. Malgré tout, c'est un modèle qui existe encore dans la collaboration entre organisations syndicales et milieu de la recherche. Les ergonomes le rencontrent également au travers du modèle de l'expert. L'intervenant extérieur est ainsi appelé comme un expert à qui l'on transmet un cahier des charges. Les champs de compétences sont bien déterminés et distincts et l'on se trouve dans une relation quasi marchande avec assez peu de risques pris de part et d'autre : chacun fait son travail et l'organisation syndicale voit par la suite ce que l'on peut faire de ce travail-là.

3.2. Le modèle de la recherche-action

Il y a, par ailleurs, le modèle que les ergonomes ont développé depuis les années 60 (les grands travaux de Teiger et Laville notamment, que François Daniellou a évoqués dans sa présentation).

Le modèle de la recherche-action est ainsi un modèle complètement décalé par rapport au modèle que je viens de présenter. Il consiste en une interaction permanente et complémentaire

entre les différents acteurs, avec une **co-construction totale du processus**. C'est ce qui a été fait dans notre recherche-action par la mise en place d'un pilotage commun et de séances de pilotage entre deux séances de regroupement. La suite des travaux et les modalités selon lesquelles le processus allait continuer, étaient déterminées entre les différentes séances de regroupement. L'utilisation et l'évaluation des résultats ont été également faites conjointement, mais j'y reviendrai. Cette collaboration a donc continué bien après la fin de ce processus de recherche-action de 18 mois.

4. Objectifs de la recherche-action

Trois objectifs ont été fixés :

- Produire des connaissances sur l'intensification du travail lui-même. C'est-à-dire, comprendre les formes que prend l'intensification du travail dans des secteurs très variés.
- Contribuer à la transformation des situations ; préparer donc les actions des personnes qui étaient dans le dispositif pendant l'intersession.
- Développer le pouvoir d'agir des acteurs syndicaux, leur permettre de se saisir de ces questions-là dans l'entreprise et d'engager des actions de transformations, des négociations, etc.

La présentation de Jean-Francis illustrera leur concrétisation.

5. Particularités de cette recherche-action

5.1. Un accès à certaines entreprises facilité

L'intérêt de ce dispositif est qu'il permet d'accéder à des entreprises dans lesquelles les ergonomes n'auraient, probablement, jamais pu entrer. Il y a, en effet, un certain nombre d'entreprises qui, de part leur structure et leur mode de fonctionnement n'avaient jamais eu l'occasion de travailler avec des ergonomes.

5.2. La possibilité de « faire faire » : former pour et par l'action

Par ailleurs, un autre intérêt de ce dispositif, comme je l'ai déjà dit en introduction, était de « faire faire », puisque nous n'étions pas en situation de faire nous-mêmes. La chose certainement la plus importante à souligner est que l'objectif était de former, non seulement **pour** l'action mais aussi de former **par** l'action. C'est-à-dire, de former en essayant de comprendre « où est-ce que ça résiste et que ça coince », pourquoi certaines questions ne parviennent pas à émerger dans les négociations, etc.

L'action n'est donc pas qu'une finalité, c'est aussi un moyen de comprendre ce qui se passe de manière globale, mais aussi, de manière réflexive, dans son propre travail.

Il s'agissait ainsi, plus généralement, de mettre en débat les questions posées par les évolutions du travail. Non seulement cela permettait aux syndicalistes de terrain de nourrir la négociation avec des éléments qu'ils avaient recueillis et construits par l'analyse des situations de travail retenues, mais aussi de mener une réflexion un peu plus décalée sur les difficultés rencontrées dans leur propre travail. Les syndicalistes étaient alors pris comme des travailleurs comme les autres, avec les contraintes et les difficultés auxquelles ils doivent faire face, des besoins de formations, etc.

5.3. Ce qui était demandé aux équipes

Il s'agissait de choisir une situation à analyser et de commencer à recueillir, avant d'aller sur le terrain, un certain nombre d'éléments qui permettent de caractériser le contexte. Il était par ailleurs demandé aux équipes de vérifier la faisabilité du travail envisagé. Il s'agissait ainsi de s'assurer de l'accessibilité aux situations de travail, du côté de l'entreprise, – nous nous sommes alors rendus compte que certains syndicalistes n'avaient pas accès aux situations de travail qu'ils souhaitaient traiter – et, du côté des syndicalistes, de la faisabilité temporelle, de la disponibilité, de l'accès à certaines informations, etc.

Les équipes devaient ensuite analyser le travail des personnes concernées dans les situations qu'ils avaient retenues, et élaborer enfin des pistes de transformations, des propositions à négocier avec l'employeur.

6. Ce sur quoi la recherche-action a débouché

Le dernier point de cette présentation concerne les issues de cette recherche-action. Elles ont été élaborées en commun entre l'équipe de chercheurs, l'équipe d'animateurs et la CFDT.

Un colloque ouvert à l'ensemble des organisations syndicales et ouvert à des chercheurs, des acteurs sociaux et des médecins du travail, a notamment été organisé. Il y a eu, également, la publication d'un livre, « Le travail intenable » qui reprend les 22 histoires issues de ce travail et met en perspective tous les éléments recueillis, et la sortie d'un DVD avec un film et des modules de formation (utilisés à la fois par les syndicalistes dans leurs formations syndicales, par les enseignants ergonomes dans le cadre de cours adressés aux ergonomes ou aux écoles d'ingénieurs par exemple) et des échos dans la presse.

La CFDT a souhaité continuer et prolonger cette dynamique consistant à remettre le travail au centre des préoccupations syndicales, par la formation de syndicalistes responsables de branches ou de régions selon un dispositif similaire (7 modules de 3 jours sur 2 ans), pour favoriser la prise en compte de questions de santé au travail. Nous souhaitons que de telles démarches de recherche-action ou de formation-action puisse se développer dans d'autres organisations syndicales.

Après cette présentation générale, Jean-Francis Lacombe va maintenant expliquer ce qui a été concrètement fait dans le Foyer Logement. Les autres questions seront abordées dans le débat.

7. Illustration de la recherche- action : le terrain des Foyers Logements

Les Foyers Logements représentent, pour le département de la Vendée, 85 établissements publics, dont la création date de 25 à 35 ans en moyenne.

7.1. Evolution des Foyers Logements

Une évolution marquée par l'augmentation de la dépendance des pensionnaires :

- Les foyers sont des structures qui accueillent des résidents valides et qui comportent un service d'hôtellerie et de restauration. Cependant, depuis une douzaine d'années, du fait du vieillissement de la population et de l'augmentation de la dépendance qui s'en suit, les établissements se transforment. Ainsi, afin d'apporter des solutions en termes de personnel et de moyens financiers, certains de ces foyers ont été transformés en

EHPAD (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes) en l'an 2000.

Des moyens qui n'ont pas toujours suivi :

- Le GIR (Groupe Iso Ressource) moyen pondéré, est un système de points attribués à la dépendance des personnes pour définir les aides financières. Seulement, son calcul, impossible à stabiliser, se situe toujours en dessous de la réalité puisqu'il n'est réévalué qu'annuellement. Ce système s'avère donc inadapté.
- Par ailleurs, le rôle des agents s'est transformé. Les aides-soignantes font ainsi office d'infirmières et les agents d'entretien d'aides-soignants.
- Les résidents qui dépendaient du long séjour demandent ainsi du personnel qualifié, mais aussi du matériel et des locaux adaptés.

Des actions avaient pourtant été menées ; notamment au début des années 80 pour alerter sur la dépendance à venir et les conditions de travail.

Des difficultés spécifiques du personnel de nuit :

- La plupart des agents travaillant de nuit nous contactaient régulièrement sur leurs conditions de travail et leurs problèmes spécifiques que l'on ignorait en grande partie de par leur mise à l'écart. La difficulté de cette situation était que chaque collectivité avait sa propre pratique de fonctionnement.
- Dans beaucoup de foyers, les agents étaient seuls la nuit, chargés à la fois de la surveillance des pensionnaires et de diverses tâches ménagères (repassage, nettoyage, etc.).

7.2. Le travail réalisé dans le cadre de la recherche- action

Les modules de recherche-action sur l'intensification et la santé au travail nous sont alors proposés à ce moment-là. Nous étions trois personnes à participer à ce dispositif : un agent de nuit, une aide-soignante et moi-même qui venais juste de passer de jour. Et nous avons choisi la thématique du travail de nuit comme sujet de travail.

Les consignes données par les animateurs et chercheurs au démarrage des modules nous apparaissaient plutôt obscures. Les premiers travaux nous sont alors apparus hors de portée. Après avoir suivi les premières interventions des chercheurs et ergonomes, nous avons même la certitude que notre niveau ne correspondait pas au travail qui était demandé (pour ma part, cela faisait 35 ans que je n'avais pas revu les bancs de l'école). Nous avons pourtant commencé à élaborer un diagnostic de la situation dans les foyers.

7.3. Le travail de nuit : élaborer le diagnostic avec les salariés pour construire le projet syndical

Ce travail concerne une majorité de femmes rémunérées au SMIC, de la catégorie C, qui est la plus basse de la fonction publique et où les qualifications et les diplômes ne sont pas toujours reconnus. Les déroulements de carrière sont également plus lents (10 ans pour les agents sociaux et 6 ans pour les agents d'entretien pour pouvoir bénéficier d'une promotion). Il n'y a aucune reconnaissance pour les postes qu'elles occupent, qui sont occultés dans les discussions car ils n'ont aucune visibilité et sont considérés comme non productifs.

Il existe des disparités dans la rémunération des heures effectuées (10h journalières) depuis les années 95. A ce jour, certaines avancées ne se sont pas encore généralisées sur l'ensemble du département. Nombreux sont les agents qui travaillent 12 heures par jour, parfois plus, et qui sont rémunérés moins de 8 heures.

- Par exemple : une prime de 0,17 euros/ heure pour une activité de surveillance et 0,80 euros/ heure pour une activité ne se limitant pas à de la surveillance. Pour les dimanches et jours fériés, il existe deux tarifs au bon vouloir de la collectivité : 45 euros pour 8 heures de travail pour le personnel médico-social et 0,74 euros par heure pour les autres agents.

Dans la pratique, les soins infirmiers sont réalisés par des aides-soignantes. Elles distribuent les médicaments, font les pansements et gèrent seules les urgences.

Les personnes âgées sont de plus en plus dépendantes. Des difficultés à conserver l'autonomie des personnes par manque de temps et d'écoute entraînent des réactions de violence et d'agression envers les soignants. Un manque de personnel qualifié est notable.

La pénibilité physique et psychologique est en grande partie la conséquence d'un défaut d'anticipation et de recherche de solutions.

Après de multiples recherches à partir de dossiers et de comptes-rendus, les médecins du travail confirment l'ensemble des problèmes rencontrés par les agents et leur impact sur la santé lié à la pénibilité de ce travail :

- prise ou perte de poids,
- vie de famille décalée (surtout avec enfants),
- cumul de sommeil mal géré,
- manque de qualification évidente,
- stress important lié à la dépendance des pensionnaires et à la gestion de la fin de vie,
- vieillissement du personnel, sans reclassement possible.

Le travail de nuit et de soir progresse plus pour les femmes que pour les hommes.

- Ces dernières avaient souvent choisi, au départ, de travailler de nuit pour des raisons pratiques (enfants en bas âge) et avec des résidents valides. La situation a cependant beaucoup évolué par la montée de la dépendance qui n'a pas été anticipée.

7.4. Notre méthodologie

Pour ceux qui ont du temps syndical, des réunions sur le temps de travail ont été organisées. Nous avons bénéficié en effet de ce petit avantage, alors que nous n'avions pas de moyens financiers, et le syndicat avait porté comme prioritaire pour l'année le sujet des nuits en Foyers Logements.

Il s'agissait concrètement de rassembler et de mettre en forme les éléments d'analyse que l'on avait accumulés depuis le début pour en faire un matériel de discussion avec les directions. Pour cela, nous avons dû joindre les agents isolés, syndiqués ou non, dans 85 communes, après avoir contacté les directions, les élus locaux et avoir obtenu les accords du Conseil Général et de la Préfecture. Nous avons mené :

- des rencontres en dehors du temps de travail :

- Dans le cadre de diverses réunions syndicales sur l'ensemble du département, afin de toucher tous les services. C'est ce qui a permis de regrouper les informations collectives concernant les problèmes rencontrés par les salariés.
- des entretiens : ce fut la pratique la plus nouvelle pour nous, pour demander aux salariés de décrire leur travail et comprendre ainsi leurs contraintes et leurs difficultés :
 - des entretiens individuels à la suite de réunions publiques, à la demande des agents afin de récolter des informations.
 - des entretiens sur le lieu de travail
- des rendez-vous avec les directions d'établissements, avec la médecine du travail et avec les élus.
- des questionnaires adressés aux résidents afin de recueillir leur point de vue et leur ressenti, ainsi que celui de leurs familles.
- des observations :
 - Après avoir questionné plusieurs salariés travaillant la nuit, les directions et les résidents, nous nous sommes interrogés sur nos recherches et sur la façon de les mener. Nous avons alors ressenti le besoin de faire des observations, ce qui a certainement été facilité par notre encadrement.

Un recensement des situations que les agents pouvaient être amenés à gérer la nuit a été fait en collaboration avec les personnes concernées : interruption permanente des tâches par les sonnettes des pensionnaires, manque de temps pour gérer le stress des personnes âgées et donc des nuits plus difficiles, décès en cours de nuit, chute de personnes dans les chambres, intrusions extérieures dans le foyer, maladie d'un patient, etc. Il faut rappeler que les infirmières ne sont pas présentes la nuit, et que dans beaucoup de foyers la veille de nuit est assurée par du personnel d'entretien.

7.5. Ce que ce travail a changé dans nos pratiques

Sur la manière d'aborder notre travail syndical : il nous a permis de mieux préparer nos actions avec, à chaque fois, le souci d'approfondissement et de précision, ainsi que le souci de faire attention aux situations particulières et aux variabilités du travail.

Dans notre relation avec les salariés : auparavant, nous attendions que les salariés viennent nous voir et nous n'allions pas à leur rencontre pour les écouter nous parler de leur travail. Aujourd'hui, nous sommes davantage à leur écoute et nous valorisons ce que les agents nous expliquent souvent dans un esprit négatif, mais que nous pouvons comprendre car nous sommes, comme eux, des agents en établissement. Par ailleurs, les salariés ont découvert qu'ils avaient des problèmes communs, alors qu'ils travaillent au quotidien de façon isolée. Ils ont été surpris de notre pratique.

Dans nos échanges avec les responsables des Foyers Logements : nous avons mené une démarche auprès de directions auxquelles nous avons fait passer un questionnaire (71% des directions interrogées y ont répondu) d'où ressortent de grosses difficultés de fonctionnement et de gestion pour ces directeurs, et la non prise en compte des difficultés liées au travail de nuit.

7.6. Les résultats concrets : à partir du travail de nuit, nous avons été obligés de généraliser à tout le personnel

En septembre 2005, à la suite de la formation (recherche-action) sur l'intensification et la santé au travail, nous avons lancé une grande enquête sur l'ensemble du département.

Nous avons également distribué aux agents des Foyers Logements une plaquette afin de contacter l'ensemble des agents, syndiqués ou non, et de récolter un maximum d'informations : que tout agent puisse s'exprimer sur les sujets qui le concerne.

Notre proposition sur la mise en place d'un pôle de remplacement a, par ailleurs, séduit notre sénateur lors de notre dernière rencontre.

Après avoir transmis tous nos résultats de travail aux agents (par le biais de réunions, d'un dépliant spécifique d'information syndicale et d'articles dans les journaux), et après différents rendez-vous auprès de nos responsables afin de leur exposer les réalités du terrain recueillies, notre crédibilité se trouve renforcée. Cela nous permet en outre de rencontrer nos élus locaux avec plus de facilité.

Aujourd'hui, dans 55% des foyers, les veilleurs se retrouvent à deux la nuit. Selon les dires de notre sénateur, de nombreux problèmes devraient être abordés après les élections. D'autre part, ce travail avec les salariés nous a permis de développer notre nombre d'adhérents dans tous les Foyers-Logement de Vendée.