

## Michel LE TRON

Entretien avec Antoine Laville, 2001

---

---

Depuis mon Auvergne natale, où je militais dans un centre de recherches pharmaceutiques, j'ai été repéré pour « monter à Paris » en 1972, prendre des responsabilités à la fédération de la Chimie CFDT. En charge du « Groupe produits toxiques » et des conditions de travail, j'ai donc été rapidement en relation avec Michel Le Tron qui travaillait à la confédération sur les questions de sécurité et de conditions de travail.

Michel était à mes yeux un défricheur opiniâtre et ouvert aux spécialistes et experts de son domaine. C'est bien grâce à lui que nous avons eu l'ouverture sur la connaissance de la méthode « Arbre des Causes » (Pr Leplat, INRS), sur l'approche ergonomique des situations de travail. Disciplines que plus tard à l'INPACT nous vulgariserons pour une appropriation par les délégués CHSCT via les formations.

Plus personnellement, Michel représente la personne qui « sait parier sur les autres ». Alors que j'étais tout jeune dans le métier de permanent syndical et dans le domaine des conditions de travail, il a su m'inviter à des colloques scientifiques sur ces questions, puis plus tard, à la création de l'INPACT, c'est bien lui qui a parié sur mon profil pour que j'en devienne le premier délégué général en 83. Je lui dois donc de grands tournants dans ma vie et je me suis approprié, je pense, sa manière de "parier".

Michel a été le maître d'œuvre de la création des « outils » de la CFDT : au départ de SYNDEX, du CELIC (pour les CE) et de l'INPACT (pour les CHSCT). Des évolutions dans le droit des travailleurs et de leurs représentants lui doivent beaucoup (droit d'expression, CHS devenant CHSCT, droit d'expertise...).

Robert Villatte

---

*A.L. : Est-ce que je peux te demander ton année de naissance et quelques éléments de ton parcours qui font qu'à un moment donné tu arrives à t'occuper des conditions de travail ?*

L.T. : Je suis né en 1932 à Rouen en Normandie. Mon père, breton, était comptable dans une entreprise et ma mère, normande, venait du milieu de la boulangerie, elle n'a pas continué à travailler car on était 4 garçons à la maison. J'ai une formation de chimiste à l'école de chimie de Rouen, technicien supérieur, ce qui correspond au BTS actuellement. Entre 55 et 57, j'ai fait mon service militaire au Maroc, dans le service de santé à l'hôpital militaire de Casablanca où j'ai fait de la chimie biologie, ce que je n'avais jamais fait auparavant.

À mon retour en 58, j'ai cherché du travail en région parisienne pour suivre ma femme et j'ai commencé à travailler dans la recherche en chimie chez Péchiney, et j'y suis resté jusqu'à fin 62. Mon itinéraire se situe dans le domaine de la chimie organique des macromolécules des matières plastiques.

*A.L. : Professionnellement, cela t'intéressait ?*

L.T. : Oui, beaucoup. C'est un choix, tout jeune j'aimais la chimie. Je trouvais que c'était intéressant de voir la matière se transformer, il y avait des phénomènes qui étaient visibles et en même temps on les expliquait théoriquement, ce qui n'est pas loin de l'ergonomie dans son rapport avec ce que j'ai fait ensuite dans le syndicalisme. Rapidement, en mai 58 je me suis syndiqué et j'ai été délégué du personnel, puis représentant au comité d'entreprise. Je fais partie de la génération « guerre d'Algérie », période de la décolonisation et on était amené à prendre des options nettes. J'avais déjà des idées politiques fixées et j'ai participé à la première manifestation de la gauche en mai 58. Fin 59, j'avais à Péchiney des responsabilités dans l'établissement et puis ensuite des responsabilités au niveau de la fédération.

*A.L. : C'était la CFTC à cette époque-là ?*

L.T. : Oui. C'était la période où l'histoire de la CFDT s'est construite à partir de la prise de pouvoir d'Eugène Descamps. Une grande transformation dans la CFTC qui a débouché au congrès extraordinaire sur l'évolution en 64 par la CFDT. J'ai toujours été pour le courant de la transformation, je ne voyais pas bien pourquoi il y avait une accroche religieuse au syndicalisme. Dans les années 62, on m'a demandé de créer un poste pour assurer au niveau confédéral la coordination des politiques menées par les fédérations dans les entreprises, notamment au Comité d'Entreprise, institution qui existait depuis 45, mettre en place des moyens pour que les militants assument mieux leurs tâches dans le domaine de l'information, de la formation, de la documentation et du conseil.

C'était une période active pour la CFTC, les caisses complémentaires de retraite se mettaient en place et les ASSEDIC pour le chômage, etc. Par contre le Comité d'Entreprise était, on peut dire, entre les mains de la CGT. La CFTC puis la CFDT était généralement minoritaire, mais la CFDT commençait dans un certain nombre de secteurs à avoir des majorités même composites ; elles ont permis de battre en brèche en partie le système CGT qui faisait du Comité le prolongement exclusif de sa politique.

Vers fin 62-63, j'ai dû construire un poste, des stratégies et des activités, alors qu'il n'y avait pas de pensée spécifique à la CFTC puisque le comité voulu par le Conseil National de la Résistance a été, avec d'autres institutions, le fruit de transactions hautement politiques.

*A.L. : Tu étais permanent au niveau confédéral ?*

L.T. : Oui confédéral, directement, sans passer par la fédération. C'était une fonction indirecte à l'entreprise, il fallait que je travaille avec les fédérations qui avaient un rôle important à jouer dans les domaines qui nous concernaient. Cela touchait l'activité économique du Comité d'Entreprise, l'activité sociale, et aussi l'aspect hygiène sécurité et conditions de travail. En plus du Comité d'Entreprise ou d'Établissement, je pouvais m'appuyer sur une autre institution, le CHS, Comité d'Hygiène et Sécurité, dans les entreprises du secteur industriel. Je n'agissais pas directement sur les CHS ni sur les Comités d'Entreprise, mais j'agissais en coordinateur, en accélérateur ou en fédérateur des politiques des différentes fédérations. Comme moyen d'action, j'avais la formation. L'outil formation de la CFDT, c'était quelque chose de très important. Il y avait une réflexion juridique en matière de risques d'accidents, et d'autonomie de ces institutions. Aussi, j'ai commencé une formation très juridique, très utilisatrice des possibilités d'inspection du travail, de l'application des règles d'hygiène et de sécurité, des possibilités des caisses de Sécurité Sociale.

*A.L. : Tu étais quand même sous contrôle politique à ce moment-là ?*

L.T. : Oui, toujours, je dépendais d'un responsable confédéral élu par le congrès. Laurent Lucas puis Matevet, un ancien qui avait construit la minorité au sein de la confédération, m'ont appuyé dans ma démarche. Mais il ne pouvait pas y avoir de réflexion stratégique sur le rôle du CE et

du CHS dans la politique syndicale car l'influence syndicale de la CFDT était très variable selon les secteurs d'activité et les entreprises. Le tout était de savoir comment on allait le mieux utiliser ce champ institutionnel, qu'est-ce qu'on pouvait faire du CE, pour le contrôle de la gestion de l'entreprise et de l'organisation du travail, sans encore parler des nouvelles technologies de l'époque ? Et le CHS touchait le noyau dur, le risque accident dans certains secteurs, les maladies professionnelles : fallait-il faire intervenir la médecine du travail, le service prévention ou l'inspection du travail ? La politique fonctionnait autour de notre responsabilité a révélé les problèmes et à faire appel à des spécialistes.

Un des points qui m'a fait prendre des initiatives pour les CHS a été la possibilité de ses membres d'intervenir directement auprès des directions en s'appuyant sur l'utilisation du registre de la sécurité, pour signaler le « danger imminent » et, pour le patron, le refus de se retrouver en situation de « faute inexcusable ». Ceci a fait émerger la responsabilité des membres des CHS et ce, d'autant plus que le service juridique confédéral était très actif lorsqu'il y avait accident.

La CGT se méfiait des CHS, mis en place par la charte du travail, un peu comme la médecine du travail. Mais les CHS avaient pour mission de faire appliquer la réglementation et de signaler tout danger qui pouvait se présenter. Nous avons donc construit un axe d'intervention que nous avons maintenu dans nos directives (brochures, sessions) malgré les juristes qui disaient que les militants prenaient un risque de sanction à l'utilisation du registre de sécurité sans protection légale.

Mais cela ne nous donnait pas forcément les moyens d'analyser les risques. Des témoignages sur cette démarche me sont revenus assez rapidement en feed-back par des militants d'entreprises qui prenaient ce problème à cœur, notamment dans la sidérurgie, la chimie, les mines, comme SOLAC, Michelin, ELF, où le risque accident était très présent. Quand le registre de sécurité était utilisé, les patrons prenaient des mesures parce qu'ils savaient qu'ils seraient embêtés. Petit à petit, j'ai eu la conviction que les délégués à la sécurité avaient le pouvoir d'intervenir sur la production dans l'entreprise, parce que, sauf par la grève, très rare sur ce thème, c'était le plus sûr moyen d'arriver à un résultat dans le domaine de la prévention. C'est à partir de la prévention que j'ai construit mes sessions de formation, c'est-à-dire se placer en situation de prévention sur la réalité du travail et des risques pour la santé et l'intégrité physique des salariés.

*A.L. : C'était une approche nouvelle ?*

L.T. : Non, c'est dans cette période que j'ai eu connaissance de travaux réalisés par des spécialistes, ergonomes et toxicologues. Une réflexion globale sur différents aspects des conditions de travail avait été réalisée à la demande de la CECA à des spécialistes (Faverge, Wisner, Leplat, Andlauer...). À l'époque, les mesures se limitaient au dispositif individuel de protection tel que le casque, mal perçu par les ouvriers. Je leur explique qu'on pouvait éloigner le risque par le port d'EPI, masque et autres dispositifs, mais que s'ils ne voulaient pas les porter, il fallait mener des batailles sur les dispositifs collectifs. S'ensuivit tout un travail de réflexion syndicale dans certains secteurs de la sidérurgie, de la chimie, du pétrole, des transports... Dans le secteur du bâtiment, on était plus embêtés parce que la syndicalisation était faible et les chantiers mobiles. J'ai travaillé aussi avec les officiers de la Marine marchande dans ces périodes, parce que sur un bateau il y a des accidents, pas simplement en mer comme le naufrage, mais des accidents à bord, des chutes dans les ports, la manutention, etc. Les marins étaient très intéressés. Ils avaient une convention collective qui leur permettait de participer aux actions de formation de la CFDT pendant leurs séjours en repos. Je travaillais avec eux, on réfléchissait sur l'accident et sur les responsabilités, la sécurité individuelle. On débouchait sur les problèmes de responsabilités. C'était très juridique, il fallait aller plus loin pour s'engager sur la prévention des risques sur les lieux de travail.

Le moment où on a commencé à collaborer avec Jacques Leplat a représenté vraiment une ouverture pour notre problème. Il nous a propulsés beaucoup plus loin que la seule recherche de la responsabilité patronale. La CFDT a engagé des actions juridiques longues devant les tribunaux comme après la catastrophe de Feyzin, pour faire en sorte que le syndicat puisse être reconnu comme partie civile dans les procès, puis ensuite pour montrer qu'il y avait une responsabilité patronale au niveau des contremaîtres mais aussi des problèmes de type organisationnel de l'entreprise.

*A.L. : Et comment aviez-vous connu Leplat ?*

L.T. : Par le laboratoire de Physiologie du Travail, je pense... Il y a eu un virage au cours d'une session en Basse Normandie avec Jean BUET lorsqu'il a fait venir Leplat sur une réflexion en profondeur sur les causes des accidents. Parallèlement j'avais eu tout un travail de réflexion sur l'évolution du travail dans l'industrie électronique en 65/66 lors de laquelle j'ai commencé à vous<sup>1</sup> rencontrer et vous nous avez remis un rapport d'étude de la Thomson à Angers en 72. Il y avait eu aussi des relations avec les PTT à l'époque et notamment dans les centres des Télécom, les standards téléphoniques, j'y ai fait des sessions avec vous sur ce thème de conditions de travail.

Pour en revenir aux accidents du travail, j'ai été branché longtemps sur leur étude et j'ai travaillé autour de ces trois pôles : droits syndicaux, évolution juridique, procès et application de la réglementation. Puis, Leplat nous a épaulés avec sa démarche rationnelle et scientifique. À partir du moment où il n'y a pas qu'une seule cause aux accidents mais un enchaînement, cela a enrichi notre démarche syndicale car la cause n'est pas la seule application de la consigne, de l'utilisation du dispositif de sécurité mais la compatibilité de la procédure de travail. C'est dans l'organisation du travail qu'il faut rechercher la ou les causes. C'est donc à ce moment-là que nous avons commencé à développer la prévention. Puisque l'accident est multi-causal, tantôt cela peut être une technique défaillante, ou une non-application de la réglementation, mais tantôt cela peut être le gars qui a fait une faute. C'est une des raisons pour lesquelles il y a eu des batailles homériques contre *l'arbre des causes* comme méthodologie d'étude des accidents. Au départ, cela risquait de faire apparaître soit la responsabilité du salarié, soit celle de la hiérarchie ou du patron puisque dans l'exercice du travail il y a une part de responsabilité de tous, que les acteurs le veuillent ou non. Cette analyse des causes laisse rapidement entrevoir qu'il fallait balayer large pour avoir une action efficace de prévention. Cette action de prévention est une action syndicale de transformation : ce n'est pas seulement l'application d'une règle juridique, c'est repérer les endroits où le risque va apparaître : organisation du travail, rythme du travail, etc. À partir de cette session, on a commencé à vraiment travailler sur l'arbre des causes.

Cette période avec Leplat a été très intéressante. On avait donné le relais du travail scientifique à l'INRS grâce à notre administrateur J. Hamel de la FGM, car c'était très important pour les entreprises et nous avons convaincu la direction du bien fondé des travaux avec le professeur Leplat. Mais il y a eu un barrage politique parce que le patronat ne voulait pas y voir plus clair sur les causes des accidents du travail. Malgré tout, on a commencé à prendre des relais en termes d'information et surtout de formations syndicales par les formateurs acquis à cette démarche et qui utilisaient l'arbre des causes. Peu à peu, cette méthode d'analyse a été reprise dans certaines entreprises et, de ce fait, diffusée plus largement. Elle a surtout été diffusée auprès des agents de sécurité d'entreprise et de la sécurité sociale. Nous avons poussé à ce qu'ils soient formés à cette méthode. C'est très important parce que cela a permis, notamment dans les grandes entreprises, d'entreprendre des analyses des accidents ou incidents par une démarche connue incluant des paramètres d'organisation, de physiologie.

---

<sup>1</sup> Le "vous" se réfère à Antoine Lavelle et à ses collègues du laboratoire d'ergonomie au CNAM

Jean Hamel, militant CFDT à la SOLAC en Lorraine et administrateur à l'INRS, a joué un rôle essentiel. Il a mené toute la bataille politique tout en faisant de la formation avec les militants de la sidérurgie localement. Il faut dire que cette démarche exigeante n'avait pas toujours l'aval de son syndicat. À un moment, il a été en rupture avec lui, parce qu'il a posé des problèmes que le syndicat ne voulait pas voir émerger. Le syndicat n'avait pas évolué sur cette approche, il y avait des tensions car le problème des conditions de travail pose des questions difficiles à résoudre, contradictoires même avec certaines revendications. On préconisait la prévention, sans recette, on remettait en cause le résultat immédiat pour un acquis plus lointain, dénonçant l'achat de la santé par les primes de sécurité, les primes de nuisance. On était obligé de reprendre le problème à bras le corps pour que les gens conservent leur santé et leur intégrité physique. Sur un plan interne au syndicat, on avait intérêt à soutenir à fond les personnes mandatées dans ces situations, parce qu'au bout d'un moment, elles maîtrisaient la méthode et posaient des problèmes difficiles à leur patron... et au syndicat. Je suis persuadé que ce qui est arrivé s'est produit dans d'autres confédérations. Ce serait intéressant de regarder les dates des décisions pour voir les évolutions. Ainsi, le colloque sur les accidents du travail de Grenoble en 76 avec la CGT, avait permis une évolution intéressante sur notre action. Leplat et Wisner ont fait une communication sur les accidents et « facteurs humains ». C'est en partie à cause du retentissement du colloque de Grenoble qu'est sortie la loi de 76 parce que, rénovant la loi de 1903 sur la prévention des accidents du travail, il y avait vraiment une prise en charge syndicale de cette question.

Les brochures de la CFDT sur le CHS font bien apparaître tous les problèmes. Autre élément qui peut être un repère sur la documentation, c'est la revue « CFDT aujourd'hui » après 70.

*A.L. : Quand Wisner est arrivé au CNAM, il a repris contact avec André Acquier, et c'est à ce moment-là que la CFDT métallurgie nous a posé la question du travail des femmes à la chaîne dans des usines propres, neuves, éclairées, sans poussière et qui se plaignent de leur travail. Pour ceux qui venaient de la sidérurgie et de la métallurgie lourde, le travail c'était le travail physique, c'était la poussière, la chaleur, les toxiques...*

L.T. : Oui, je connaissais bien Pierre Jeanne dont le secteur d'origine était la région de Rouen dans la construction navale, qui se posait cette question. À mon avis, le travail avec Le Braec a été lié à la fédération de la métallurgie, et c'est là qu'on a fait venir Wisner dans une session de formation organisée avec la fédération de la métallurgie<sup>2</sup>, avec une réflexion sur le travail sous contrainte de temps. On a utilisé nos (vos) compétences au début de ces travaux. Pour moi, la formation et la recherche représentaient une possibilité de revenir sur la réalité du travail en collaboration avec les fédérations car, au niveau confédéral, on restait à notre bureau sur les aspects juridiques, les grandes orientations, les négociations institutionnelles.... On avait l'institut de formation et les financements pour la formation des militants, des élus (DP, CE). Ces financements ont toujours existé à la CFTC/CFDT, sur ces problèmes de santé et de sécurité au travail. Cela a été le point de départ d'études sur la santé des salariés.

C'est là qu'à mon avis est apparue une approche très importante comme pour l'arbre des causes vu précédemment : c'est l'écart essentiel entre travail commandé et le travail réel effectué. Avant 68, on a commencé à se poser des questions sur les fondements scientifiques du taylorisme déjà critiqué par les sociologues S. Friedman et démasqué par C. Chaplin dans « les temps modernes ». Dans les sessions, nous avons eu des batailles épiques sur l'organisation scientifique du travail entre les contremaîtres (hommes) chargés de faire appliquer les règles, les temps et les cadences des OST et les femmes OS, exécutantes... débats qui se sont retrouvés dans les conflits des OS en 70. Les débats ont porté sur les limites de l'accessibilité des femmes

---

<sup>2</sup> Fédération Générale de la Métallurgie CFDT = FGM

à la maîtrise. On risquait de faire éclater la cohérence syndicale au niveau des sections syndicales. Certains sont formés et payés pour faire appliquer un certain type de travail à d'autres, surtout des femmes OS, et il se trouvait que c'était dans le secteur des hommes. Cela a créé des tensions très visibles qui ont eu des conséquences en termes de syndicalisation et de résultats parce que la maîtrise se sentait menacée, déstabilisée.

*A.L. : Je me souviens de cette inquiétude de la maîtrise dans les sessions. On leur avait appris, « puisque c'était mesuré, c'est juste », mais si ce n'était plus scientifique parce que mesuré, sur quoi allaient-ils s'appuyer ?*

L.T. : Les primes de rendement, c'est-à-dire le revenu des gens qui était conditionné par ce système, cela n'allait plus. Ce qui a émergé dans les années 70-75, c'est la remise en cause des salaires, le vouloir travailler à son rythme, etc. Déjà on avait élargi notre champ, Acquier a commencé à travailler aussi dans le vêtement, dans la confection. Ce système d'analyse du travail a été tout à fait déterminant, parce qu'il l'a mis dans l'approche que le travail parcellisé n'est pas un travail bête. C'est un travail où il y a intervention de l'individu et que cette intervention est une forme de qualification. Il y a aussi les effets à plus long terme, un travail trop étroit a des effets négatifs sur la culture des gens.

*A.L. : C'est ce que tu comprenais progressivement, que tu renvoyais dans l'information. Mais au niveau politique ?*

L.T. : Au niveau politique, la date importante, c'est le rapport de la FGM d'André Acquier pour le 36<sup>ème</sup> congrès Confédéral en 76 à Annecy qui avait à l'ordre du jour de ses travaux les conditions de travail, la médecine du travail, les accidents du travail, le travail au rendement, l'organisation du travail... Ce n'était pas homogène, mais c'était bien. Cela a débouché au congrès confédéral, qui a retravaillé l'ensemble des problématiques, a posé le problème de la santé et de l'intégrité physique des gens par le travail. On traitait d'accidents du travail.

*A.L. : Et les gens de la base se sont-ils exprimés ?*

L.T. : Dans la foulée, il y a eu lors de la préparation du congrès un débat au bureau national confédéral à propos de la négociation sur les conditions de travail. Cet accord de mars 75 que nous n'avons pas signé, mais signé par FO, CFTC, CGC, avait des aspects intéressants. Mais la CFDT et la CGT avaient eu la révolte des OS à gérer syndicalement. Le patronat, qui prenait peur, se demandait par quel bout prendre le problème. Le rapport de l'officine patronale « Entretien et Progrès » montrait que même les OS immigrés dans l'automobile étaient conscients qu'il y avait des choses qui n'allaient pas ! Donc il fallait revoir la question beaucoup plus largement. C'est là qu'on voit l'impact des prises de conscience notamment dans le secteur électronique, puis textile, puis habillement. Ce n'était pas simplement un impact d'idéologie d'économistes ou de sociologues, il y a eu un langage qui a changé la nature des revendications. En même temps, après le congrès de 76, nous avons préconisé, Jeanette Laot et moi-même, la nécessité de donner directement la parole aux salariés intéressés par des transformations dans l'organisation et les conditions de travail. Cela a été une conviction qu'on ne pouvait pas simplement s'embarquer dans des stratégies de négociation sur les conditions et l'organisation du travail avec les seuls délégués sans associer les salariés eux-mêmes dans les transformations. Pour cela, il fallait aussi que cela bouge dans les sections syndicales, élargir leur pratique démocratique. Il fallait aussi trouver les bases d'un langage commun au sein de l'entreprise. Des concepts nouveaux communs étaient nécessaires, notamment pour la maîtrise, les médecins du travail, et même dans les différents organismes de contrôle : les contrôleurs de sécurité, les inspecteurs du travail, etc. Il fallait que tout ce monde bouge pour qu'on arrive à faire bouger aussi l'ensemble. Le monde patronal ne percevait pas l'intérêt de cette démarche. Dans les secteurs à risques importants (sidérurgie, chimie, pétrole...), on a vu se développer assez

rapidement cette méthode d'analyse. La situation n'était plus celle de 60 par rapport au patronat. Tout avait bougé dans le champ social, avec bien sûr l'accélérateur de mai 68. Et ce n'est pas pour des raisons idéologiques que des grèves telles celles des OS en 70 se sont produites notamment dans l'automobile. C'était aussi parce que dans les entreprises, un ras le bol de cette forme d'organisation n'était plus tolérable. Le patronat avait essayé de canaliser cette remise en question en proposant des négociations en 75. Le vrai prolongement de cet accord de 75, c'est qu'il a défini la notion des conditions de travail, que ne reconnaissait pas le code du travail ni la jurisprudence.

*A.L. : Est-ce que vous avez travaillé aussi avec d'autres groupes, en plus de Leplat ?*

L.T. : Oui, il y a eu un gros travail avec les sociologues notamment sur le travail posté en équipes alternantes, au départ mené par la fédération de la chimie, car il concernait un nombre important de salariés dans ces secteurs (chimie, pétrole, verreries, caoutchouc...). Il y avait 1500 à 2000 salariés dans le pétrole à l'époque, et 3000 à 4000 salariés dans l'industrie chimique. Plus du tiers des salariés étaient en travail posté : travail de nuit, travail en continu, en équipes alternantes. On se posait des questions sur le travail en équipe, les conséquences sur leur vie sociale et familiale. Marc Maurice, sociologue au CNRS, que la fédération connaissait, a fait un rapport sur les problèmes de désorganisation et d'adaptation de la vie sociale et familiale provoqués par ce travail posté. Ce travail sociologique s'est effectué auprès des salariés et des militants. Ce rapport a été reconnu par la fédération et a servi à élaborer un véritable cahier de revendications pour les travailleurs postés et proposer des solutions : les meilleures manières de tourner dans les équipes, quatre équipes ou trois équipes, aménager des locaux pour se reposer, diminuer la pression des primes de postes. Parallèlement les travaux d'Andlauer montraient aussi que les rythmes, nuit et jour, par leurs désynchronisations, provoquaient des perturbations importantes, les difficultés de resynchronisation avec des effets durables négatifs sur le métabolisme.

Nous en étions là, lorsqu'au cours d'une session sidérurgie dans l'Est, on se posait les problèmes en termes d'équipes, comment les faire tourner, et on n'arrivait pas à s'en sortir. Les médecins du travail donnaient leur point de vue. J'ai commencé à introduire des paramètres nouveaux dans le débat pour sortir des contradictions dans lesquelles on se trouvait. On sentait qu'il fallait avoir une approche nouvelle tant en termes de connaissance des contraintes qu'en termes de propositions à faire dans les négociations. Je crois que, après quelques débats, les fédérations ont demandé un travail confédéral et une coordination interfédérale, pour mener une campagne d'information et d'action. Etaient intéressés les fédérations chimie, métallurgie (sidérurgie), papier, carton, textile, EDF.

*A.L. : Et la fédération de la santé, non ?*

L.T. : Non, parce qu'eux avaient toujours des équipes de nuit et des équipes de jour, et que leurs leaders n'étaient pas intéressés par ces actions. Après ce rapport avec les données physiologiques, les données organisationnelles, il y a eu une campagne avec des actions dans les entreprises, des réunions régulières, de l'information, des affiches. Il y a eu HACUITEX (fédération CFDT Habillement, Cuir, Textile).

On a commencé à sortir des objectifs d'actions, de revendications. La chimie s'en est servi parce qu'il y a eu des négociations avec les patrons dans le cadre des conventions collectives (chimie, pétrole, etc). Il a fallu inventer un système à 3 équipes, avec une durée de travail de 33 heures et demie, avec un nombre d'ouvriers par équipe et par poste. Il y avait suffisamment de souplesse qui permettait de répondre à ce système et correspondait à ce que les gens attendaient. Ce travail d'au moins 5 à 6 ans a débouché sur un rapport portant sur le travail posté dans les années 76 à 78. On trouve ces documents dans les archives confédérales. Mais ce qu'on ne sait pas très bien, c'est ce qui s'est mis en place dans le cadre des négociations. Il

faudrait faire une étude là-dessus, parce que l'on verrait sans doute que le système est loin d'être parfait et qu'il est perfectible. C'est une avancée intéressante construite sur la négociation, alors que dans d'autres domaines nous n'avons guère réussi, car c'est à la transformation de l'organisation du travail qu'il faut s'atteler. Dans la négociation, il ne faut pas se laisser engluier par les primes. Cela a été loin, jusqu'à la suppression des primes. C'était sensible, il fallait bien s'expliquer

*A.L. : À part les sociologues, tu as travaillé avec qui d'autres ?*

L.T. : Les économistes et les sociologues. Un autre travail a été entrepris avec des fédérations, en 1974, mais n'a pas été bien compris par les travailleurs face aux progrès techniques. Ce travail nous a été proposé par Dominique Volton, Jean-Louis Missika et Philippe Favret. Leur idée était de mener une analyse des changements liés aux progrès techniques, d'étudier leurs conséquences et réfléchir à la manière dont l'organisation syndicale prend en compte ces questions. Cela a été une démarche importante pour la CFDT, sur l'évolution, sur les transformations des métiers, des secteurs, des entreprises. Puis, nous avons organisé un colloque en avril 76 à Paris-Dauphine sous la présidence de Jeanette Laot. C'est comme cela que sont sortis d'abord les actes du colloque, puis l'idée de faire un livre qui sera édité au Seuil, les « Dégâts du progrès », sorti au congrès confédéral d'Annecy. La place des changements dans le travail effectué par les travailleurs était faible. Cependant, cette réflexion est passée de l'analyse des entreprises à une réflexion engagée sur les conditions de travail.

*A.L. : Je me souviens de nos critiques, nous étions un peu inquiets d'une certaine généralisation.*

L.T. : Oui, je me souviens. Cependant, nous avons abordé l'évolution structurelle de l'emploi qui se passait dans les entreprises du secteur secondaire où les emplois réels des salariés devenaient tertiaires. Ainsi, dans la chimie, il n'y avait plus qu'un tiers des emplois qui était sur les machines, à la conduite des opérations et sur les installations, alors que tous les autres étaient dans les technico-commerciaux, la maintenance étant souvent sous-traitée. C'est ce qu'ils ont montré et ensuite approfondi en travaillant plus spécifiquement sur le tertiaire (Le Tertiaire Eclaté, au Seuil).

*A.L. : Il n'y avait pas d'autres ergonomes, d'autres équipes comme à Strasbourg, le professeur Bernard Metz ?*

L.T. : On a travaillé un peu avec l'ergonome de l'INRS, mais on savait que ses sources venaient de vous, le laboratoire. Avec Bernard Metz, on a fait une session sur le travail à la chaleur avec des militants de la sidérurgie. Ceux qui ont marqué notre stratégie d'approche sur les accidents, c'était Leplat et certains travaux de l'ONSER. Nous avons organisé une session avec la branche transports routiers avec Robert Vion, secrétaire général de la fédération des transports routiers. On avait réuni des chauffeurs routiers, à partir des questions qu'ils se posaient : la fatigue, les rythmes, les postes de conduite, l'entretien des véhicules, les risques d'accidents et l'application de la réglementation d'infraction au code de la route, le retrait du permis de conduire et en même temps leur emploi, l'état du véhicule et les contrôles, etc.

On a fait venir un juge du retrait des permis. Pour l'interprétation du code de la route, on a demandé à la gendarmerie. Et pour les contrôles des véhicules, nous sommes allés voir à Chilly-Mazarin. On a organisé une session d'une semaine à Bierville comprenant un débat avec le juge du retrait des permis de conduire. Après la session, nous avons continué à travailler avec les chauffeurs sur les conséquences du retrait de permis sur leur emploi et l'instauration d'un système de contrôle.

Le débat était passionnant, les chauffeurs disaient ne pas être seuls responsables, la vitesse est imposée avec des délais fixés et des heures d'arrivée. Nous avons aussi abordé avec un



médecin du travail, les postes de conduite, les somnolences et micro-sommeils, visions et éblouissements, le travail de nuit, etc. Il y a vingt ans de cela. Depuis, les chauffeurs routiers se sont bagarrés sur la durée de travail effective. Il est vite apparu que c'était impossible qu'une entreprise soit performante dans les conditions de contraintes dans lesquelles les chauffeurs étaient placés. Il fallait que ce soit l'ensemble de la branche qui évolue pour une réglementation plus adaptée aux réalités.

On a aussi collaboré avec d'autres fédérations comme dans les arsenaux de la Défense nationale. C'était de la formation mais en même temps de la reconversion.

*A.L. À partir des années 90, j'ai beaucoup de mal à comprendre le syndicalisme par rapport aux conditions de travail. Je n'ai plus rencontré de militants, comme il y en avait du temps de Wisner, qui s'investissaient dans une formation homogène et coordonnées et qui y entraînaient d'autres gens.*

L.T. Vous avez eu une phase privilégiée jusqu'aux années 80, j'ai eu également ma phase privilégiée au travers de la formation dans les collaborations que j'ai eues. Mes rapports avec vous étaient des rapports avec la recherche immédiatement utile. Le système confédéral de formation a beaucoup bougé depuis. Je me suis battu tout le temps où j'avais des responsabilités pour garder cette possibilité d'activité de formation. J'avais aussi d'autres responsabilités qui m'obligeaient à m'intéresser à l'économie, à l'expertise comptable, au développement des politiques confédérales dans les comités d'entreprises. Il y a eu les événements sociaux, le changement des préoccupations sur les conditions de travail très dures en 70 qui sont devenues plus économistes dans les années 80.

Je n'avais plus les mêmes espaces d'action. J'ai participé à la création « d'outils » (ANACT, INRS, Conseil Supérieur de la Prévention des Risques Professionnels...) qu'il a fallu contrôler. Il fallait aider et suivre la mise en place de la politique des CE, développer des stratégies pour ne pas laisser dilapider les fonds des CE.

C'est la période des lois Auroux sur les CHSCT. Le problème, c'était l'emploi, le chômage. L'amélioration des conditions de travail est tombée dans les non-dits ; on n'a plus les mêmes moyens, plus les mêmes écoutes, plus les mêmes canaux d'information, plus les mêmes préoccupations politiques. La formation reste le lien où le problème continue de s'exprimer. Ce n'est pas un choix syndical qui fait qu'elle n'existe plus, mais il se pose avec moins d'acuité politiquement.

Dans les années 80-82, nous avons créé l'INPACT avec Robert Villatte, au moment où il y a eu le plus de difficultés. C'est le dernier outil CFDT qui a été construit et le plus impliqué dans les stratégies syndicales. La structure syndicale est faite pour l'impulsion, la négociation, elle n'est pas adaptée pour appréhender dans la continuité ces problèmes sociaux.

Un vieux débat que j'ai toujours eu au sein de la confédération : il faut adapter les pratiques syndicales par des approches spécifiques pour traiter de ces problèmes qui ne sont pas les problèmes premiers en permanence, mais qui font partie du champ dans lequel les militants de la CFDT ont des responsabilités. L'INPACT était un outil sur les conditions de travail compétent pour l'expertise, l'information et la formation. Cette idée purement CFDT s'est retrouvée dans les lois Auroux : la nécessité d'avoir une expertise quand il y a des problèmes d'accidents ou de conditions de travail, comme pour le volet économique ou l'emploi. Il ne suffit pas qu'il y ait une loi, il faut avoir des gens capables de faire ce type d'intervention. Le secteur formation syndicale n'était pas fait non plus pour répondre à la totalité de la demande des membres des CHSCT. Il fallait un outil spécifique CFDT pour l'aide aux organisations fédérales et régionales et y compris à l'intervention d'entreprise sur la base d'une espèce de quasi-contrat entre délégués, syndicats, experts, CHSCT et entreprise.

*A.L. : Donc cela a été créé avec l'accord très fort de la Confédération ?*

L.T. : Oui, cela a été une proposition de la fédération de la chimie au départ, et j'étais assez d'accord avec cette proposition. Le problème, c'était de faire un montage interfédéral puisqu'il impliquait les politiques syndicales spécifiques aux professions et industries. Il fallait l'adhésion des fédérations et, à terme, il y aurait eu équilibre entre les problèmes d'accidents, les problèmes spécifiques des conditions de travail. On a obtenu un débat du bureau national de la confédération pour cette mise en place. La confédération s'est engagée sur l'équilibre financier de cette structure en subventionnant l'INPACT. Cela rendait vulnérable l'autonomie interfédérale recherchée au départ.

Dans les années 90, les problèmes de conditions de travail au sens strict ont perdu de leur importance par rapport aux problèmes de l'emploi. Par contre, du fait de l'évolution de la législation sur le travail par la prise en compte des TMS dans la décennie 90-2000, puis des RPS dans la décennie 2000-2010, le paysage de la veille syndicale et de la négociation paritaire est maintenant en mutation profonde.

Revu et validé par Robert Villatte, en février 2015