

# Psychosociologie des organisations

## *Etude de cas*

Inauguré en 1998, le Technocentre de Renault-Guyancourt était destiné à devenir le laboratoire d'où sortiraient tous les nouveaux modèles du constructeur automobile. Alors que quatre salariés ont mis fin à leurs jours entre 2006 et 2008, la structure est toujours perçue comme un laboratoire, mais de la souffrance au travail. L'exemple même d'une entreprise où le management a fragilisé les salariés au point d'en pousser certains au suicide.

Tout commence lorsque Carlos Ghosn, le PDG de Renault, lance en 2006, le « contrat Renault 2009 » qui prévoit notamment de mettre sur le marché 26 nouveaux modèles en trois ans, soit trois fois plus qu'auparavant. Le PDG de Renault est en effet parvenu à la conclusion qu'il n'est plus possible de réaliser des économies supplémentaires sur les étapes de production. Il convient dès lors de rationaliser les activités de conception. C'est alors une véritable révolution qui s'abat sur les 12 000 ingénieurs du Technocentre.

Adoption d'abord d'un management par objectifs : chaque salarié signe un contrat individuel prévoyant une liste de pourcentage à atteindre et de seuil à dépasser, sachant qu'il sera évalué selon sa capacité à satisfaire ces attentes. D'où des pressions à la performance en cascade, où les cadres, confrontés à des objectifs impossibles à atteindre répercutent leur stress sur leurs subordonnés, qui disposent quant à eux d'encore moins de marges de manœuvre. Les salariés commencent alors à être témoins de crises de larmes au sortir des séances d'évaluation individuelle.

Passage ensuite à une organisation « matricielle » : chaque salarié n'appartient plus seulement à un métier (les suspensions, par exemple), mais est affecté simultanément à plusieurs projets (la Mégane, la Laguna, etc.). Ainsi, les salariés appartiennent à la fois à une direction par métiers et à une direction par projet. Les salariés se retrouvent ainsi tiraillés entre les injonctions de plusieurs chefs et la nécessité de satisfaire des objectifs contradictoires. Ils répondent ainsi à une double hiérarchie, qui tend, de plus, à faire prévaloir les problèmes techniques sur les problèmes humains en raison de son obsession de tenir les délais.

Autre implication, les salariés ne sont plus désormais rattachés à un poste fixe, ni à un collectif de travail stable, mais se baladent dans l'entreprise au gré de leurs obligations du moment et des bureaux disponibles.

Si ces changements ont produit des résultats notables du point de vue de la productivité de l'entreprise (s'il avait fallu 54 mois pour concevoir la Laguna 1, en 1993, la Laguna 3 est, elle, au point en 26 mois), le coût pour les salariés s'est avéré fort lourd.

Un CHSCT a commandé une enquête au cabinet Technologia, à laquelle 63 % des salariés interrogés ont répondu. Chargé d'évaluer les risques psychosociaux au sein du Technocentre, le cabinet Technologia a repéré plusieurs indices préoccupants.

31,2% des salariés de Renault travaillent ainsi en situation de job-strain (« travail tendu » d'après le questionnaire de Karasek) : ils sont confrontés à une forte demande psychologique de la part de leur hiérarchie alors que leur latitude décisionnelle est

faible. Or 31,2 %, c'est trois fois la proportion de cadres et d'ingénieurs en situation de job-strain dans l'Hexagone (d'après l'enquête Sumer).

Si, au job-strain, l'on ajoute un manque de soutien social (de la part de la hiérarchie ou des collègues), on obtient l'« iso-strain », un indicateur tout aussi préoccupant chez les salariés du Technocentre, puisqu'il y atteint 22,9 % contre trois fois moins pour les cadres et ingénieurs nationaux.

Cette enquête a également mis en lumière la longueur des journées de travail et le manque de reconnaissance pour le très fort engagement des salariés, qui sont souvent passionnés par leur travail. Confrontés à d'intenses contraintes de travail, il n'est pas rare que les salariés effectuent plus de 50 heures par semaine, dont une partie à domicile.

**Question 1. Quels sont les facteurs de risques psychosociaux identifiés sur le Technocentre de Renault-Guyancourt ? (10 points).**

**Question 2. A partir des facteurs de risques psychosociaux identifiés, définissez des pistes d'action permettant d'améliorer les conditions de travail sur le Technocentre de Renault-Guyancourt (10 points).**