



Ce qui tue le travail

Débat Mardi 1^{er} avril 2010

Jean-Louis Malys, Secrétaire national CFDT

Jean-Paul Bouchet, Secrétaire général CFDT Cadres

Francis Ginsbourger, auteur de Ce qui tue le travail, Michalon, 2010

Pourquoi ce livre, pourquoi maintenant, pourquoi ce titre ? **Ce qui tue le travail s'oppose au travail qui tue** dont on parle dans la presse, car ce n'est pas le travail qui tue. En septembre octobre derniers, les unes de la presse étaient consacrées au thème du travail qui tue, à la suite d'une série de suicides à France Télécom, qui était la « réplique » d'une série auparavant au technocentre de Guyancourt. Il faut néanmoins noter que le nombre de suicides en 2009 a été le même qu'en 2000 et 2002. Le travail qui tue, c'est statistiquement faux, le travail protège du suicide.

Les problèmes de France Télécom se posent depuis trente ans et ne sont pas réglés. L'administration des télécommunications a été transformée en entreprise mais les personnels en place ont gardé leur statut de fonctionnaire. Comme on ne pouvait pas les licencier, on a introduit les mutations forcées pour les faire démissionner.

Intelligibilité, indignation, espérance

Citant un auteur disant « je ne suis pas là pour vous vendre de l'indignation ni de l'espérance », Francis Ginsbourger ajoute « moi je veux vous donner de l'intelligibilité mais l'indignation est première et l'espérance n'est pas absente. » On peut s'indigner devant la mise en spectacle de la thèse – discutable – de la souffrance au travail. Ce prêt-à-penser représentait l'essentiel des enquêtes et des interviews, tant des journalistes que des spécialistes. Pourtant, les analyses doivent **ouvrir sur l'action et ne pas favoriser la plainte**, plainte sous ses deux acceptions, au sens de sentiment de mal-être et au sens juridique du terme. La thèse de la souffrance au travail est une rhétorique de la plainte et les questions de souffrance mentale sont devenues, en deux ou trois ans, des questions de souffrance sociale. On nous dit avoir besoin de psychologues et de psychiatres, pour protéger les entreprises contre les risques que leur font courir les salariés ou pour protéger les salariés contre les risques que leur font courir les entreprises. Il ne faut pas laisser le travail aux psychologues, aux médecins et aux juristes, affirme lui aussi Jean-Louis Malys. On a besoin d'eux mais surtout ne leur laissons pas le pouvoir !

Le **piège du social compassionnel** a été tendu par les politiques, estime Francis Ginsbourger. Si ce piège est possible, c'est parce que dans les forces politiques et syndicales, il y a des angles morts : on a un peu oublié les hommes au travail.

L'espérance, c'est de réinventer la parole de travail. Nous pensons selon l'organisation du travail du monde industriel, qui a culminé pendant les trente glorieuses. Pour la pensée industrialiste, l'avenir est prévisible, la balistique permet d'atteindre la cible. Mais aujourd'hui nous vivons dans un univers de services, et nous devons **agir dans un monde incertain**. Alors que l'activité industrielle met en marche le triptyque homme / matière / machine dans un espace relativement ouvert, l'activité servicielle fait jouer les interactions homme / homme dans un espace relativement clos. Ce qui se développe le plus est le travail sur autrui, éducation, formation, soins, largement ce que les Anglo-Saxons appellent le *care*. Dans un monde incertain caractérisé par les relations d'homme à homme, le cœur de l'activité, ce sont les *situations*, et la gestion consiste à réduire la complexité dans les situations. Nous vivons dans un monde serviciel et nous raisonnons

comme dans un monde industriel caractérisé par les grandes séries et le standardisable. Des formats – logiciels, scripts – sont imposés de l'extérieur et les cadres vivent de plus en plus dans le formatage organisé. Nous avons appris à gérer des routines et il nous faut aujourd'hui gérer des événements.

Nous avons une culture étatiste, l'habitude des grands nombres, du traitement de masse, pas du rapport aux personnes ou à de petits collectifs locaux. On fait comme s'il n'y avait que l'État et l'individu, comme s'il n'y avait pas les intermédiaires que sont les organisations syndicales et les associations. La gestion de masse a conduit à ce que beaucoup de gens ont eu le sentiment de ne pas pouvoir se grandir dans leur travail.

La finalité du travail

Le propre de l'activité servicielle est de mettre en jeu immédiatement la finalité du travail. La régulation du travail serviciel passe par des formes qui ne sont pas prévues. Ainsi, comme l'a montré une étude d'Isabelle Ferreras, les caissières de supermarché se réfèrent à ce qui est juste dans leur rapport au client. Typiquement, les programmes scolaires sont les mêmes pour tout le monde, mais les enseignants passent énormément de temps pour tenir compte des différences entre les élèves.

Il existe cinq temps de réaction, note un participant: l'émotion (le syndicaliste est en contact des hommes et des femmes en souffrance), les études (et il y en a eu !), la revendication, l'action (c'est le plus dur) et l'éthique qu'on peut appeler aussi la politique (quand on est contre le travail du dimanche, on ne va pas faire ses courses ce jour-là ; sensible à la santé des travailleurs turcs, on n'achète plus de jeans délavés). La question est de **réconcilier la démocratie sociale avec la démocratie politique**, d'équiper les professionnels de ressources en organisation du travail mais aussi en ressources politiques pour gérer des arbitrages et créer l'intérêt général.

Le syndicalisme ne doit pas se laisser déposséder de la question du travail

Au 47^e congrès de la CFDT, en juin 2010, il sera beaucoup question du travail et de l'organisation du travail. Un document de préparation fait l'analyse de l'intensification du travail. Il soulève la question de **la place du travail dans la société**. Est-ce que les organisations du monde du travail n'ont pas laissé le champ libre à ceux qui disent que le travail est un effort ? Parler de ceux qui se lèvent tôt le matin est dans la droite ligne du **travail considéré comme une punition divine**. Le candidat Sarkozy s'est saisi d'une valeur de l'adversaire pour mieux déstabiliser celui-ci. *Travailler plus pour gagner plus* est la riposte politique à *travailler moins pour que plus de personnes travaillent*, le sarkozisme contre le jospinisme. Mais dans les deux cas, il y a une arithmétique du travail. La finalité du travail disparaît.

Faisons le parallèle entre les retraites et les 35 heures. On a peut-être plus vu le travail dans la quantité que dans la qualité. Dans les 35 heures, on a tenté de concilier les deux, en parlant de réorganisation. Pour la retraite, on constate que **les salariés fuient le travail comme on fuit une prison**. La question de l'équilibre actifs / retraités est plombée. Est-ce qu'on ne véhicule pas l'idée que le travail doit être réduit parce qu'il est une souffrance ? Pourtant, le travail a une valeur expressive, le travail n'est pas seulement nécessaire pour subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille mais pour être utile à la société, on peut y trouver des raisons de vivre. Le travail est source de valeur identitaire et sociétale.

Pour Jean-Louis Malys, ce sont des sujets qui méritent la controverse. Il précise que la note N°3 de préparation du congrès a été rédigée en janvier – février 2009, donc avant la série des suicides à France Télécom, qui était la « réplique » d'une série auparavant au technocentre de Renault à Guyancourt. Cette note de synthèse résulte d'un énorme travail de la CFDT, comprenant un livre collectif, la formation des militants, des auditions d'experts.

Le travail a changé, résume Jean-Paul Bouchet, on n'est plus dans les trente glorieuses, mais **est-ce que le syndicalisme a changé ?**

Les syndicalistes ne sont pas des entomologistes, assure Jean-Louis Malys, et le rôle d'un syndicat est de produire de la revendication et de l'action syndicale, pas seulement de l'analyse.

Il semble à Francis Ginsbourger que le syndicalisme est vécu comme un instrument de revendication matérielle, alors qu'il doit **s'intéresser aux revendications identitaires**. La revendication matérielle peut masquer une demande d'autre chose. Les grandes grèves de 1995 étaient celles de travailleurs qui n'arrivaient pas à travailler dans de bonnes conditions.

Plutôt que de parler de « produire des revendications », Jean-Louis Malys préfère parler de « **capter les aspirations des salariés** ». Les revendications ne sont pas seulement matérielles, et ce sont des aspirations individuelles auxquelles il faut trouver des réponses collectives. L'action, c'est la revendication. L'action, ce n'est pas nécessairement la grève ou la manifestation. Faire sortir des idées justes, c'est aussi de l'action et les directions ne s'y trompent pas.

Un participant interpelle Francis Ginsbourger : Vous reprochez aux syndicats de revendiquer mais la demande fondamentale est la prise en compte du long terme, alors que les directions ne s'occupent que du court terme.

A quoi sert le syndicalisme ? A quoi sert la DRH ? C'est la même question, expose un syndicaliste de France Télécom. Il y a besoin de délibérations collectives. Dans beaucoup d'entreprises, on s'occupe des RH après tout le reste, regrette Jean-Louis Malys, la fonction RH est méprisée, c'est grave. RH et organisations syndicales ont au moins un intérêt commun : montrer que **quand on mésestime l'humain, on le paye cher**. France Télécom est devenu l'image de la souffrance au travail, Toyota du problème technique ; ce sont deux entreprises qui étaient plutôt synonymes de qualité de services et qui se retrouvent avec une contre-publicité.

Victimes et bourreaux : culpabilité versus responsabilité

Il y a eu des suicides pendant les restructurations mais Francis Ginsbourger s'élève contre les « professionnels du prêt-à-penser » qui ont déclaré que les salariés de base étaient les victimes et les salariés pas de base des coupables, entrant dans la rhétorique de la victime et du bourreau. En parlant de **culpabilité et non de responsabilité**, on est parti pour des années de contentieux. La compassion est l'inverse de la solidarité. La compassion est l'accompagnement de la plainte, elle ne prend pas de distance, alors qu'il convient d'aider les acteurs à prendre de la distance vis-à-vis de ce qu'ils vivent.

Une même personne peut être à la fois victime et bourreau, affirme une participante, c'est le cas d'un manager victime de son sous-effectif qui va refuser à un salarié de prendre ses jours de paternité. Jean-Louis Malys est d'accord, il souligne que le bourreau-victime se trouve partout, y compris dans la maîtrise, les pires chefs ne sont pas tout en haut de la hiérarchie. Francis Ginsbourger répète qu'il n'accepte pas les termes de victime et de bourreau. Celui qui pose une contrainte à l'autre n'est pas son bourreau. Si la contrainte est considérée comme illégitime, la question se gère en termes de pouvoir, se placer dans le registre de la compassion est dangereux. La **dialectique bourreau / victime** sans régulation relève des **sociétés prédémocratiques**, pas de l'âge du syndicalisme.

La question de l'organisation du travail est primordiale, souligne Jean-Louis Malys, dans les négociations sur le harcèlement, pendant des mois les organisations syndicales se sont battues pour que le terme d'organisation du travail soit intégré dans le document. Pour le patronat, le harcèlement et la violence ne pouvaient être que des dérives individuelles.

Métier, corporatisme et identité professionnelle

Un participant s'étonne de ne pas avoir entendu le mot *métier*. On ne parle plus de métier, simplement de tâches et de fonctions. Pourtant, le métier n'est-il pas une réponse au caractère néfaste des prescriptions, au manque d'espaces de débat ? La question est juste à cent pour cent, répond Jean-Louis Malys qui souligne que l'anticorporatisme de la CFDT l'a conduite à avoir un problème avec la notion de métier. Il considère qu'il faut **retrouver des espaces pour que les métiers puissent s'exprimer dans la CFDT**. Historiquement, souligne Francis Ginsbourger, les corporations étaient des groupes professionnels mais aussi sociaux, voire politiques, qui imposaient leur façon de faire aux employeurs, qui organisaient le travail. L'organisation scientifique du travail a eu pour objectif de casser les métiers pour redonner à l'employeur

l'organisation du travail. Aujourd'hui, la question du métier est centrale, à condition de considérer que le métier est à la fois interne et externe à l'entreprise. Alors que la GPEC s'est faite de manière technocratique, sans lien avec les métiers, il faut gérer les compétences en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Le métier est lié à l'entreprise mais doit permettre au salarié d'acquérir des compétences transférables.

Pour Jean-Paul Bouchet, la question aujourd'hui est celle de **l'identité professionnelle**, qui dépasse le métier. Les identités professionnelles sont à la fois des identités de métier et des identités de fonction.

Paroles et autonomie

Les salariés ne parlent plus de leur travail, parce qu'ils n'ont plus d'espaces pour le faire, note Jean-Louis Malys. Dans les couloirs le chef demande ce que vous faites là à bavarder au lieu de retourner au boulot. Pourtant il est essentiel qu'il y ait plus d'espaces de discussion sur le travail. Il faut que les temps de coopération soient reconnus, et **les temps morts n'étaient pas inutiles**. Il faut recréer des lieux et des espaces pour parler du travail, renchérit Jean-Paul Bouchet. Les cadres qui appellent la CFDT Cadres sur le thème des dilemmes professionnels disent qu'ils ne peuvent pas en parler sur leur lieu de travail. Le droit d'expression des années quatre-vingt créait des moments pour parler, non seulement des objectifs à atteindre, mais aussi du contenu et de la finalité du travail. Il faudrait réinventer quelque chose. Mais quelle serait la responsabilité des cadres dans ces espaces de dialogue? Pour un participant, il faut dissocier le rôle d'animation et le rôle hiérarchique.

Quand l'entreprise dit aux cadres qu'ils sont autonomes et en même temps les enferme dans des normes à respecter, que peuvent faire ces derniers ? demande un participant. Jean-Paul Bouchet reconnaît l'existence d'un **discours contradictoire**, et le manque d'autonomie réelle de bien des cadres. Ces systèmes ont conduit dans certains cas à des dépassements de ligne jaune. C'est aussi le rôle du syndicalisme d'être en appui des salariés, y compris des cadres et des managers. Le syndicalisme international a établi les dix conditions d'exercice de l'autonomie des cadres, c'est à développer en France.

Un participant demande de ne pas oublier la souffrance au travail des cadres coincés entre le marteau et l'enclume, il pense qu'il faudrait offrir un service aux adhérents comme Dilemme Pro sur la dégradation des conditions de travail. Jean-Louis Malys se dit persuadé qu'il faut qu'il **faut inventer de nouveaux services aux adhérents CFDT**. Les salariés, et surtout les cadres, n'ont-ils pas besoin de *coaching* pour les aider à s'orienter ? Un travail en ce sens sera engagé après Tours si la résolution est votée. Mais faire du syndicalisme un lieu où le mal-être s'exprime n'est pas simple, il ne faut pas que le délégué syndical soit lui-même accablé par la souffrance des autres autour de lui.

Outils de gestion et gouvernance

Certaines réorganisations sont nécessaires, affirme Jean-Louis Malys, d'autres relèvent du « bougisme ». Qui a discuté du bien-fondé du « *Time to move* » ? demande Jean-Paul Bouchet. **La question des outils de gestion est pourtant fondamentale**, et si l'organisation syndicale ne la prend pas en charge, il y aura d'autres dérives.

La question de la gouvernance aussi est un grand sujet, pour Jean-Louis Malys. Les critères de gestion se résument aux résultats financiers, parfois c'est encore pire, la valeur d'une entreprise n'est pas fonction des biens qu'elle produit et des services qu'elle rend mais du prix auquel on pourra la vendre, c'est terrible. Il faut trouver **d'autres critères de gestion pour les entreprises**, y compris les critères sociaux (exclusion, dégradation de la nature, directement ou indirectement). Le rapport Stiglitz donne de bonnes pistes ainsi que le rapport Lachman.

En matière de gouvernance, quel est le bon endroit pour questionner les nouvelles méthodes d'organisation du travail ? demande Jean-Paul Bouchet. Les conseils d'administration ne parlent pas de ces sujets, l'organisation du travail était l'affaire des gestionnaires, mais dans le quotidien le syndicalisme va désormais s'en occuper.

