

**Pierre Boisard**

## **Le travail à cœur ouvert**

### **Un manque préoccupant de ressources organisationnelles**

**La démocratie est absente des prises de décision dans les entreprises. Cette approche organisationnelle conduit à isoler les personnes plutôt qu'à s'interroger sur les situations fragiles. Les syndicats peuvent remédier à cette situation en recentrant leur action sur le rapport des salariés à leur travail et l'évolution du travail.**

Invités par l'Observatoire des cadres le 22 juin 2011, Yves Clot et Emmanuel Couvreur, ancien délégué syndical central du groupe Renault (CFDT), ont débattu de la qualité au travail.

### **Une opposition entre deux conceptions du travail**

Yves Clot, professeur de psychologie du travail au Conservatoire National des Arts et Métiers qui a publié récemment « *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux* », a ouvert la discussion par la mise en scène de la dramaturgie du travail contemporain par le biais d'une séquence empruntée à Fabienne Hanique et recueillie au cours d'une enquête sur la transformation du métier de guichetier à La Poste<sup>1</sup>.

Il s'agit d'un échange lors d'un jeu de rôles servant de support à une formation destinée à des guichetiers de la Poste et visant à leur faire assimiler des scripts

comportementaux et langagiers censés correspondre à l'évolution de leur métier. On y saisit l'opposition entre deux conceptions du travail professionnel, la première invoquant les principes du service public, privilégie le service aux usagers et estime que le professionnel doit se « mettre à la place » de l'usager, la seconde que recommande la direction de La Poste est avant tout commerciale. Selon cette dernière « le vrai professionnel est un guichetier qui connaît ses produits », il ne doit donc pas se mettre à la place des usagers.

Face à un client qui arrive avec un paquet qu'il a confectionné lui-même, le guichetier tenant de la première conception acceptera le paquet « s'il est bien fait », alors que, s'il suit l'option préconisée par sa direction, il l'incitera à acheter un prêt-à-poster vendu par La Poste car, dit l'animateur de la formation, « votre travail c'est de satisfaire le client, c'est-à-dire de répondre à ses demandes et d'identifier ses besoins latents ».

## Une absence de démocratie préjudiciable

Yves Clot se garde de choisir entre ces deux conceptions. Pour lui, il est normal que différents points de vue sur la qualité du travail coexistent dans les entreprises. On pourrait interpréter ces deux visions du travail professionnel en termes de classe ou d'opposition entre intérêt collectif et intérêt privé. Mais ce n'est pas cela l'enjeu essentiel car les deux conceptions sont légitimes.

Le problème c'est qu'il n'y ait pas de débat ouvert entre les deux positions. Ceux qui ont le pouvoir imposent leur point de vue à ceux qui agissent, sans même, le plus souvent, avoir à le légitimer. Or, sur le lieu du travail, le débat sur les modes opératoires est essentiel car il n'y a pas de définition évidente ni de critère incontestable de ce qu'est le travail de qualité. L'erreur de nombreuses entreprises n'est pas qu'elles imposent une façon de faire, c'est qu'elles le font sans discussion préalable, au nom de ce qu'elles estiment être le travail de qualité, alors même qu'il y a matière à discussion à tous les niveaux, y compris entre collègues de travail.

Ceux qui ont l'essentiel du pouvoir dans les entreprises imposent des scripts langagiers et comportementaux et des manières de faire censés accroître l'efficacité des salariés et leur productivité. Mais s'ils ont le pouvoir de décision, ils n'ont pas le pouvoir d'agir. Les procédures qu'ils privilégient résultent d'une vision « pasteurisée » du réel, niant

le conflit et la controverse mais elles n'ont, de ce fait, que peu de prise sur lui. Cette démarche suit la logique du « *one best way* » taylorien, considérant que les bonnes manières d'agir doivent être définies une fois pour toutes, par des experts ignorant les pratiques et les points de vue de ceux qui, sur le terrain, ont le pouvoir d'agir.

En imposant leurs méthodes sans les ouvrir à la discussion, les directions entravent le pouvoir d'agir de leurs employés. Contraints de se plier à des procédures imposées et de respecter des critères de qualité qu'ils désapprouvent ou dont ils ne comprennent pas les raisons, les salariés ne peuvent mettre en œuvre leurs propres conceptions de la qualité. Cet empêchement de la qualité est la cause profonde de leur malaise, car elle les prive de la possibilité de se reconnaître dans leur travail. Elle génère une « mauvaise fatigue », une fatigue qui n'est pas payée de retour car sans débouché sur un résultat qui les satisfasse. Ce n'est pas l'importance de l'effort requis ni l'intensité du travail que mettent en cause les salariés, c'est de travailler selon des méthodes jugées inefficaces, insatisfaisantes, voire dangereuses.

## Détecter les situations fragiles plutôt que les personnes fragiles

Cependant l'approche actuelle du stress et des RPS (risques psychosociaux), partagée par les parte-

naires sociaux, ignore la question de la qualité empêchée et de l'absence de discussion sur le travail au sein des entreprises. Elle considère qu'il y a stress lorsque les individus n'ont plus les moyens de faire face aux exigences de l'organisation. C'est cette conception académique qui inspire l'accord interprofessionnel de 2008 et la plupart des dispositions prises pour prévenir le stress.

Or, même si elle n'est pas fausse, cette conception est unilatérale. Yves Clot propose de la renverser en imputant le stress à l'insuffisance des moyens organisationnels pour faire face aux exigences des salariés qui souhaitent faire un travail de qualité. Le consensus actuel sur la nature et les causes des RPS inspire une nouvelle forme d'hygiénisme visant à faire supporter l'insupportable et à détecter et signaler les personnes fragiles, plutôt que les situations fragiles, à partir d'une batterie d'indicateurs. Si on admet que ce sont les ressources organisationnelles qui manquent, alors il convient de les renforcer en créant un espace pour l'expression d'un conflit dialogique sur la qualité du travail. Le conflit en effet doit être conçu comme un opérateur de santé car il donne prise sur le réel.

### **Recentrer l'action syndicale sur le rapport des salariés à leur travail**

En écho à ce diagnostic, Emmanuel Couvreur a fait part de son expérience d'acteur syndical. Il

a d'abord rappelé qu'avec Bertrand Schwartz, une de ses premières préoccupations avait été la reconnaissance du travail réel des laissés pour compte de la robotisation aux usines Renault. Une large part de l'activité des opérateurs, comme les réglages ou l'adaptation aux aléas demeurait invisible et n'avait pas d'existence pour la hiérarchie, interdisant de ce fait l'identification des problèmes et la reconnaissance des efforts réalisés pour une production de qualité. Il a souligné la contradiction insoutenable vécue par l'ensemble des salariés entre le discours participatif promu par la direction et la forte pression productiviste.

Au technocentre de Guyancourt, l'organisation matricielle a pris les ingénieurs en tenaille entre les priorités de leur secteur et les objectifs fixés dans le cadre de leur projet et les a isolés dans leur travail.

Dans ce contexte, la loi du silence s'est imposée et on a assisté à une dégradation des collectifs de travail perdant la capacité d'agir sur le réel. Désorienté et démuni, l'acteur syndical a perdu le contact avec les salariés et a été incapable de saisir ce qu'ils pensaient et vivaient. L'approche syndicale traditionnelle globale et indifférenciée, uniquement apte à se saisir de questions générales telles que l'emploi et les salaires s'est montrée incapable de rester centrée au contact des salariés et de comprendre leurs problèmes et leur rapport au travail.

Pour retrouver une capacité d'agir à Guyancourt, la CFDT a entrepris une action combinant recherche et formation avec l'aide de quelques chercheurs. Cette démarche, bien qu'elle n'ait pas complètement abouti, a permis de recentrer l'action syndicale sur l'évolution du travail et du rapport des salariés à leur travail, questions qui étaient passées au second plan.

En conclusion de cet échange, on mettra l'accent sur une remarque d'Yves Clot appelant à une autre

conception du collectif. Selon lui, pour avoir prise sur la réalité, le collectif ne doit plus être vu comme un groupe uni porteur d'une vision unanime mais comme un espace fondé sur l'hétérogénéité, ouvert à la controverse et acceptant les divergences.

**Pierre Boisard**

1. Hanique F., 2004, *Le sens du travail. Chronique d'une modernisation au guichet*, Toulouse, Erès.