

Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail

Laurence Théry

La Découverte, 2006, coll. « Entreprise et Société », 245 p.

Dans les années 1970, la CFDT, en cohérence avec son orientation autogestionnaire d'alors, avait développé une stimulante réflexion sur « les dégâts du progrès » : l'ouvrage publié il y a exactement trente ans sous ce titre, alertait sur les conséquences des nouvelles technologies sur les conditions de travail, et appelait à l'intervention des salariés dans les choix technologiques et organisationnels des entreprises.

Même si les lois Auroux de 1982 ont donné un « droit d'expression » aux salariés sur leurs conditions de travail, et si la CFDT a développé dans les années 1990 un programme de recherche-action avec le CNRS (« PAROLES ») sur l'expression des salariés et la « modernisation négociée », cette tradition de critique des conditions et de l'organisation du travail s'était un peu étiolée au sein de la confédération. Mais la montée de l'intensification du travail et la mise en œuvre des 35 h l'ont en partie réactivée. À l'occasion des lois Aubry, une vaste consultation des salariés (« Travail en question ») a relancé cette dynamique de mise en débat des conditions de travail. La recherche-action sur « l'intensification du travail » dont rend compte l'ouvrage coordonné par Laurence Théry, montre tout l'intérêt pour une organisation syndicale de s'emparer de la question des conditions de travail, à la fois pour mieux comprendre les contraintes auxquelles s'affronte l'action syndicale et les ressorts qui peuvent favoriser la mobilisation et l'adhésion des salariés.

Vingt-deux équipes de militants ont ainsi mené, pendant 18 mois, une recherche-action avec les salariés de leur unité de travail et des chercheurs (sociologues, ergonomes, médecins du travail) autour de l'intensification du travail. Dans une première phase, le recueil des « plaintes » des salariés amenait souvent à une focalisation sur un « bouc émissaire » (le nouveau chef, le nouveau système informatique...). Mais l'observation du travail réel et les discussions approfondies avec les salariés, font émerger les mille et un trucs et astuces par lesquels les travailleurs « y arrivent quand même », malgré les incohérences et les lacunes de la prescription. La première partie de l'ouvrage, où François Daniellou, professeur d'ergonomie à l'université de Bordeaux 2, décrit avec humour et précision quelques uns des contextes de travail analysés, fourmille d'exemples éclairants pris parmi les terrains enquêtés. Ainsi ces centres d'appel où la souffrance provient de la contradiction entre les conceptions de la « qualité » portées par l'entreprise d'un côté (le respect des procédures et des objectifs commerciaux) et par les salariés de l'autre (qui voudraient pouvoir adapter leur discours à la situation individuelle des clients qui appellent). Très souvent justement, « les travailleurs ne souffrent pas seulement de ce qu'ils font, ils souffrent aussi de ce qu'ils voudraient pouvoir faire et ne parviennent pas à faire » (p. 45).

L'apport essentiel de ce travail d'élucidation mené par les équipes syndicales avec les salariés, ne semble pas tant résider dans les améliorations concrètes des conditions de travail sur lesquelles a (sans doute trop rarement) débouché la recherche, que dans la possibilité de « recréer du collectif de travail là où les salariés se sentaient isolés, en conflit les uns avec les autres, fragilisés » (p. 86), en bref, de renforcer l'implantation syndicale.

Car les difficultés à faire évoluer positivement les situations de travail apparaissent considérables. D'abord à cause, évidemment, des rapports de force souvent très défavorables aux salariés et à leurs organisations syndicales, dont la légitimité à intervenir sur les questions de l'organisation du travail n'est pas assurée, ni aux yeux des directions, ni à leurs propres

yeux. Mais aussi à cause de l'extrême instabilité des organisations, soumises à la « folie du changement » que signale Bernard Dugué. « Dans plusieurs entreprises où intervenaient les équipes syndicales, les décisions stratégiques à long terme ont changé plusieurs fois au cours des dix-huit mois qu'a durés la recherche action » (p. 75). D'autres ont subi rachats, fusions et acquisitions... Difficile alors de peser durablement sur l'organisation du travail, tant celle-ci est soumise à un remodelage permanent. D'où la nécessité – soulignée par François Chérèque dans la postface – de rechercher de nouvelles alliances avec des acteurs extérieurs à l'entreprise : ONG, experts, médecins du travail...

On peut toutefois se demander si le diagnostic de la situation va assez en profondeur. Corinne Gaudart, dans sa fine analyse des « âges au travail », montre bien comment la concurrence entre jeunes et anciens, entre intérimaires et permanents, oblige chacun à « jouer sa place » en permanence, à se dépasser, à accepter une intensité du travail sans cesse croissante, sans contrepartie autre que le maintien dans l'emploi. Nombre d'observations confirment ce diagnostic, et les ressorts de cette situation apparaissent clairement : de fait, les exigences de rentabilisation du capital n'ont jamais été aussi durablement élevées qu'au cours des dix dernières années en France. Pourtant, de façon apparemment paradoxale, les auteurs de l'ouvrage mettent en doute l'efficacité économique de ces modes d'organisation. « Les atteintes à la santé sont dues au fait que l'activité se développe dans des conditions défavorables non seulement pour la santé des agents mais pour la production elle-même » (P. Davezies, p. 166). « Ces dispositifs, aussi peu respectueux des salariés et de leur travail, sont aussi pour l'entreprise de formidables machines à perdre » (B. Dugué, p. 108).

Il n'est pas rare, dans le mouvement syndical ou chez les chercheurs critiques, d'argumenter contre les choix des managers au nom même des objectifs managériaux : les organisateurs seraient « myopes », ne verraient pas les « effets pervers » de leurs choix, qui se retourneraient contre leurs propres objectifs ; ces organisations qui nient l'homme et son travail ne seraient efficaces et rentables qu'à court terme.

Bien sûr, ces systèmes de travail tendus à l'extrême provoquent des gâchis, des pertes de qualité et des « coûts cachés » importants. Mais peut-on nier que du point de vue des managers et surtout des actionnaires, dont les exigences de rentabilité surdéterminent ces organisations du travail, les performances obtenues soient en moyenne excellentes, selon les critères financiers ? C'est sans doute la principale limite de l'excellent travail coordonné par Laurence Théry : les déterminations économiques de l'intensification du travail qui renvoient à la domination absolue de la logique financière, ne sont pas vraiment analysées et encore moins mises en cause. « Résister collectivement à l'intensification du travail » – c'est le sous-titre de l'ouvrage – suppose très probablement non seulement de recréer du collectif autour des questions de l'organisation du travail, comme le propose l'ouvrage, mais aussi d'affronter cette logique de la gouvernance actionnariale, aujourd'hui hégémonique, et qui a réduit l'entreprise à un simple outil au service de ses actionnaires. Philippe Davezies donne dans son chapitre des ouvertures précieuses, en montrant de façon éclairante comment, au cœur même de son activité de travail, « le salarié n'est pas que producteur, il est aussi sujet éthique et citoyen » (p. 168). C'est cette négation de l'éthique et de la citoyenneté ancrées au plus profond des consciences des salariés qui provoque la souffrance, mais qui pourrait bien susciter en retour des mobilisations pour « l'approfondissement de la démocratie qu'appellent les nouvelles formes d'organisation du travail ».

Thomas Coutrot
Chef du département « conditions de travail et santé » à la DARES