la cgt

Recherche
et renouveau syndical





Transformation du travail & émancipation

Premières journées Cgt de la recherche
Gif-sur-Yvette, 3 et 4 juillet 2008





Agence d'objectifs
IRES

Transformation du travail et émancipation

Premières journées Cgt de la recherche

Gif-sur-Yvette, 3 et 4 juillet 2008.

Ce travail a été réalisé dans le cadre de la convention d'études (projet n° 1) conclue pour l'année 2008 entre l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) « *au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs* » et la Confédération générale du travail (Cgt).

Rédacteurs : Damien Cartron et Catherine Guaspare (sociologues, CNRS)

Maquette : Mama Kette. mamakette@free.fr

Impression : Alliages, tél. 01.46.15.83.64. Gentilly

© **RRS-Cgt, juin 2009**

Points de repères

Organisation du séminaire « Transformation du travail et Émancipation »

Le séminaire de juillet 2008, « Transformation du Travail et Émancipation », découle d'une démarche initiée par la Cgt. L'objectif recherché est d'établir une relation de long terme avec des chercheurs autour de sujets économiques et sociaux pour lesquels le besoin d'approfondissement peut être réciproquement utile et fécond.

De ce point de vue, si le choix thématique du séminaire relève d'une réflexion de la direction de la Cgt, la mise en œuvre relève, elle, d'une coopération entre chercheurs et syndicalistes de la Cgt au sein d'un comité de pilotage (1).

Trois phases ont présidé à l'organisation du séminaire.

Dans une première phase, le comité de pilotage a construit l'articulation de la réflexion commune qui s'est répartie en trois demi-journées :

1) La première demi-journée a été lancée par des témoignages et réflexion de terrain dans quatre secteurs a priori très différents : le commerce, le spectacle vivant, les centres d'appels, l'automobile. Quatre militants ont retracé les évolutions du travail et du salariat, et ont livré leur analyse sur la démarche syndicale qui se construit ou pourrait se construire sur ces réalités.

2) Au cours de la deuxième demi-journée, deux chercheurs, un sociologue et un psychologue du travail, ont articulé leurs observations et travaux théoriques sur les transformations du travail et l'évolution du salariat avec les témoignages et débats du matin. Ils ont également discuté du rôle des travaux des chercheurs dans l'évolution même du travail et de sa gestion.

Au cours de cette première journée et le lendemain, une large place a été donnée aux débats permettant un dialogue entre chercheurs et syndicalistes.

3) La troisième demi- journée a ouvert une discussion sur la démarche de la Cgt à partir de trois interventions : autour de la pénibilité du travail (un dirigeant confédéral) ; sur les conditions de travail et la santé (un conseiller confédéral) ; enfin, sur la conception et évolution du travail (une secrétaire confédérale).

La deuxième phase d'organisation constituait la mise en cohérence du projet : il s'agissait de s'assurer de l'ajustement des différentes interventions au regard du thème choisi, compte tenu de la diversité des intervenants (chercheurs, militants et dirigeants syndicaux) et des secteurs professionnels traités. La décision de confier aux animateurs du séminaire, Michèle Descolonges et Daniel Prada, en relation avec le coordinateur du projet (moi-même), la conduite de ce travail, a permis de tenir cet objectif. En effet, le contenu des exposés liminaires a fait l'objet en amont de rencontres régulières pour ajuster chaque intervention à la problématique d'ensemble. En outre, le choix des animateurs – une femme, sociologue, et un homme, dirigeant de la Cgt – a facilité une prise de parole équitable des hommes et des femmes, des chercheurs et des syndicalistes (2).

L'objectif de la troisième phase était de parvenir à une participation et une composition du séminaire qui facilitent l'échange et le débat. Le comité de pilotage s'était fixé l'objectif d'une soixantaine de participants dont un quart de chercheurs de différentes disciplines. La composition des participants devait permettre la représentation des différents niveaux de la Cgt : des dirigeants de fédérations, d'unions départementales et régionales, de commissions de travail confédérales ainsi que des membres de la Commission exécutive confédérale. Pour l'essentiel, les objectifs ont été tenus.

Le séminaire nous a ainsi permis d'initier une démarche expérimentale de dialogue entre chercheurs et syndicalistes. La conception et l'organisation du séminaire ont bénéficié de l'évaluation et des conseils réguliers du comité de pilotage. La qualité des débats et des échanges, la production collective à laquelle ces journées ont abouti, permettent d'entrevoir de nouvelles perspectives et de nouvelles rencontres pour prolonger la réflexion sur le travail et l'émancipation.

Ce document doit beaucoup au rigoureux et accessible travail de synthèse réalisé par deux sociologues, Catherine Guaspare et Damien Cartron, et à l'apport de Danièle Guillemot. Qu'ils en soient ici remerciés.

Jacques Léger, coordinateur du comité de pilotage

(1) Damien CARTRON, sociologue ; Yves CLOT, directeur du Centre de recherche sur le travail et le développement ; Pierrette CROSEMARIE, responsable de l'espace Syndicalisme et Société de la Cgt ; Michèle DESCOLONGES, sociologue, associée au Laboratoire Genre Travail Mobilités ; Maryse DUMAS, secrétaire de la Cgt ; Jean GADREY, économiste ; André GAURON, économiste ; Michel GOLLAC, sociologue au Crest ; Catherine GUASPARE, sociologue ; Danièle GUILLEMOT, statisticienne-économiste ; Jean-Christophe LE DUIGOU, secrétaire de la Cgt ; Jacques LEGER : responsable du Comité de pilotage recherche ; Florence LEGROS, professeur à l'université de Dauphine ; Nasser MANSOURI-GUILANI, responsable des Activités économiques de la Cgt ; Jean-François NATON, conseiller confédéral Cgt en charge du travail et de la santé ; Jacques PERRAT, économiste ; Daniel PRADA, membre de la Commission exécutive de la Cgt ; Robert SALAIS, ancien administrateur de l'Insee, chercheur au laboratoire IDHE (ENS Cachan).

(2) La liste des participants est consultable p.34.

Introduction 6
Renouveler le lien entre recherche et syndicalisme 6
Les transformations du travail et son émancipation en question 7

Transformations des conditions d'emploi 9
La Flexibilité au cœur de la pression sur les salariés 9
Les salariés doivent adapter leurs horaires en fonction de l'activité 9
La prime au silence 10
Les femmes premières victimes de la flexibilité 10
Augmentation du turn-over 11
La fin de la carrière ? 11
L'externalisation de la formation continue 11
Lorsque le salarié préfère partir 12
Pression sur les salaires 13
On ne paye que ce qu'on voit 13
L'individualisation des salaires 13

Conséquences sur les métiers 14
Les jeunes en première ligne 14
Accroissement des niveaux de formation des jeunes et déqualification du travail 14
Difficile transmission entre générations 15
Les métiers menacés par la logique du profit 15
Vendre des services marketing standardisés plutôt que des produits 15
Vendre à tout prix 15
La maximisation du profit détruit le métier 16
Un travail aliénant 16
Infantilisation et humiliation 16
Perte de la finalité du travail 16

Transformations des conditions de travail 17
Les effets de l'intensification 17
L'intensité dégrade les conditions de travail 17
L'intensité délite les collectifs, individualise les échecs 17
Le retour de la prescription 18
Le « travail est malade, l'individu souffrant » 19
Le travail contamine le hors travail 19
Travailler en apnée 19
Un salarié mobilisé et désinvesti 19

Repenser les collectifs 20

Démantèlement des collectifs 20

Se connaître sans se voir ? 20
La sous-traitance en cascade brouille les collectifs 21
Des collectifs sans fierté commune ? 21

Trouver de nouveaux ressorts à l'action syndicale 21

Préserver la parole du salarié... 21
... et des nouveaux outils managériaux... 21
Imposer la démocratie dans le travail 22
Fonder des collectifs sur la diversité des aspirations 22
Se nourrir de l'expérience des autres 22
Regarder « à la loupe » les situations de travail 23

L'institutionnalisation de l'action syndicale 24

Vers une gestion individualisée de la souffrance 24

Risque de pathologisation du champ du travail 24
Une logique de gestion individualisée de la souffrance 24
Un nouvel hygiénisme 25
Un risque de cantonnement de l'action syndicale à la gestion des urgences 25

Une parole des salariés à retrouver 26

Une participation institutionnelle sans les salariés ? 26
Susciter l'expression des points de vue par « la dispute » 27
Renouveler la négociation 27

Agir sur les organisations 28

Appliquer la réglementation 28
Profiter de la mise en place d'incitations ? 29
S'investir dans la définition d'indicateurs de qualité du travail 29

Remettre le travail au cœur des discussions 30

Refaire autorité sur la question du travail 30

Interroger la définition du travail 30
Pratiquer la dispute ? une piste pour retrouver le pouvoir d'agir sur la définition du travail 30

Repenser le périmètre de l'action syndicale 31

L'action syndicale condamnée à se concentrer sur les salariés permanents ? 31
Le nouveau statut du travail salarié, un exemple convaincant 32
Réfléchir aux leviers d'un épanouissement par le travail 33

Programme des Journées 34

Liste des participants 34

Introduction

Une soixantaine de syndicalistes et de chercheurs ont participé, les 3 et 4 juillet 2008, à une réflexion collective sur le thème des transformations et de l'émancipation du travail, articulant témoignages et analyses de ce que vivent aujourd'hui les salariés, et réflexions sur les transformations porteuses d'émancipation. Ce temps fort s'inscrit dans une démarche plus large de la Cgt : il s'agit, au travers du dialogue entre syndicalistes et chercheurs, de nourrir une démarche syndicale renouvelée et de donner ainsi des outils au monde du travail pour qu'il reprenne l'initiative.

Renouveler le lien entre recherche et syndicalisme

Ce n'est évidemment pas la première fois que la Cgt noue des liens avec le monde de la recherche. Mais, après la disparition d'un institut spécifique de la Cgt, l'Iseres, il était nécessaire de renouveler les relations entre recherche et syndicalisme. La démarche expérimentée ici s'appuie sur un dialogue entre personnes qui produisent des connaissances sur des bases différentes, les unes à partir d'approches théoriques et d'observations produites dans le cadre d'une démarche scientifique, les autres à partir de pratiques et de réflexions militantes. Il s'agit de reconnaître ces logiques différentes et l'autonomie du travail de recherche par rapport à la logique revendicative, et dans le même temps, de créer les conditions d'un échange qui permette de construire de nouvelles connaissances et de nourrir de nouvelles pratiques syndicales, sans gommer les débats, différences d'approches ou désaccords. La qualité des réflexions et échanges au cours de ces trois demi-journées – que tous les participants ont pu apprécier et que ce document s'attache à restituer – semble bien valider la méthode, et invite à la poursuivre. L'organisation de débats de cette qualité n'a rien de spontanée : elle est l'aboutissement d'un travail préparatoire très important animé par Jacques Léger, Daniel Prada et Michèle Descolonges.

La démarche se poursuit aujourd'hui, tout d'abord avec cette édition des travaux du séminaire. Ce document a pour ambition de rendre compte des réflexions et échanges de manière exigeante. L'objectif est de restituer le contenu des débats en mettant en évidence l'articulation des différentes interventions et en dégageant autant que possible les analyses collectives, mais sans gommer les aspérités, interrogations sans réponses, amorces de réflexions inachevées, différences d'approches... Ce document a été conçu pour être commun aux militants et aux chercheurs, et il cherche à répondre aux exigences – de lisibilité, de clarté, de rigueur – que chacun est en droit d'attendre.





Les débats invitent aussi à lancer ou relancer des projets de recherche-action. Ce peut être une façon d'approfondir la question du métier, qui est venue fortement dans ces échanges. Pour la Cgt, cette question est difficile, car une grande partie du syndicalisme moderne, celui du XX^{e} siècle, a été construite contre la logique des métiers. On dispose déjà d'une certaine expérience de recherches-actions sur ces questions : certains métiers de la fonction publique, ou les centres d'appel, par exemple, ont fait l'objet d'une telle démarche. De nouveaux projets pourraient aussi être amorcés pour approfondir la réflexion, mais il faudrait également mettre ces travaux en relation les uns avec les autres, afin d'en tirer des analyses à portée plus large.

De nouvelles rencontres se tiendront en juillet 2009, pour prolonger la réflexion amorcée ici en approfondissant la question de l'émancipation du travail. D'autres thèmes pourraient être abordés par la suite, autour du développement durable, des nouvelles solidarités…

Enfin, pour travailler ensemble sur tous ces projets dans le long terme, un comité de pilotage réunissant syndicalistes et chercheurs a été mis en place. Il apparaît encore nécessaire de se donner du temps pour réfléchir au fonctionnement de ce qui pourrait être à terme une sorte de conseil scientifique de la Cgt.

Les transformations du travail et son émancipation en question

Au cœur des débats du séminaire, la question du travail redevient centrale dans la société et revient au premier plan des préoccupations syndicales. La Cgt – qui précisément, comme Maryse Dumas l'a rappelé, s'appelle la Confédération générale du travail – a dès son origine considéré l'appropriation par les salariés de leur travail comme un point d'appui, un levier pour l'action syndicale autant qu'un objectif en soi. Au travers du « sens du travail bien fait », de la « conscience professionnelle », du « sens du service public »… c'est le contenu du travail autant que ses objectifs, ce qu'il permet de construire chez les salariés comme dans la société, que la Cgt mettait en avant. Mais la défense de l'emploi a fait passer au second plan la nécessité de transformer le travail. La Cgt veut reprendre l'initiative sur ces questions sur une base renouvelée, à partir de ce qu'est le travail aujourd'hui.

Au-delà de la Cgt, c'est dans la société tout entière que la question du travail a été effacée par la préoccupation du chômage et de l'emploi. Mais la question du travail redevient un problème central de la société, ce qui représente un réel retournement dans le débat social. Ce retour a une dimension contradictoire, car, au côté d'une reconnaissance ambiguë d'une souffrance associée au travail, on voit renaître une rhétorique rétrograde autour de valeurs du travail qui seraient fondamentalement a-sociales (l'accent est mis sur le mérite personnel du travailleur qui se lève tôt, fait des heures supplémentaires, etc.) et s'opposeraient à la solidarité disqualifiée en assistance.

Le travail aujourd'hui, tel que le vivent les salariés, est malade, et c'est bien dans le cadre de la dégradation des conditions de travail, de la montée des accidents et maladies du travail, qu'il revient au devant de la scène. En reconnaître l'importance, comme cela a été souligné avec force dans les débats, peut participer d'une dérive vers un syndicalisme de compensation, de gestion de la souffrance au travail, qui reviendrait à accepter comme une fatalité un travail qui détruit, qui mutile, qui n'est pas soutenable. Tenir un discours de dénonciation, et mettre en place des outils pour « soutenir » les salariés stressés, harcelés, exclus, ce sont des démarches syndicales qui existent.

Mais fonder l'action syndicale sur le vécu quotidien du travail – sur ce qui fait souffrir, et ce qui permet de tenir, sur les conditions du travail et son organisation, sa finalité – doit permettre de retrouver des capacités d'action pour transformer le travail lui-même. Il est indispensable pour cela de s'appuyer sur les réalités vécues par les salariés aujourd'hui – diverses selon l'entreprise, le métier, mais aussi, l'âge, le sexe, le statut, ou encore, selon la manière dont le travail s'inscrit dans la vie personnelle et familiale, mais aussi la vie publique. L'intervention des salariés sur le travail peut alors être un levier puissant d'évolution des rapports de force.

Ce qui amène à la notion d'émancipation. C'est une notion qu'il faudra continuer à travailler – c'est l'objet du prochain séminaire. La stratégie de la Cgt n'est pas de miser sur l'effondrement du système capitaliste, une crise salvatrice qui libérerait le travail de la domination. Le syndicalisme tel que la Cgt le conçoit ne saurait non plus se contenter de dénoncer et de chercher à limiter les effets les plus néfastes du travail sur les salariés. L'émancipation renvoie à l'idée d'un processus social et humain. Il s'agit de produire de la liberté concrète au sein même du travail, pour développer les capacités d'intervention des travailleurs : pas seulement dans sa réalisation, mais aussi sa finalité (quand celle-ci se réduit à produire de la valeur pour les actionnaires, le travail perd du sens, et les capacités des salariés sont niées), et finalement la finalité de l'entreprise. Par cette conquête de liberté, il s'agit de réduire la domination que subit aujourd'hui le salariat dans le travail. L'émancipation n'est pas la fin du travail mais sa transformation et la transformation du cadre dans lequel il s'établit.

Danièle Guillemot, économiste-statisticienne

Jean-Christophe le Duigou, secrétaire confédéral





Ce texte de synthèse tente de rendre compte des débats en les organisant autour de plusieurs thèmes. Il ne s'agit pas de restituer fidèlement l'ensemble des propos : ce ne sont pas là les actes du séminaire. L'objectif est plutôt de mettre à disposition le contenu des échanges de manière condensée, tout en s'efforçant de rendre la lecture fluide. Ainsi, si l'on a cherché à conserver autant que possible le ton et les mots utilisés par les participants, l'identité des personnes à l'origine des propos n'apparaît généralement pas, sauf parfois lorsqu'il s'agit d'un(e) intervenant(e) de la tribune. Dans ce travail de synthèse, il est important de veiller particulièrement à ne pas réduire la diversité des points de vue exprimés et la profondeur de certains développements. La démarche a plutôt été de partir des idées échangées entre les participants pour faire apparaître les thématiques dans lesquelles elles s'inscrivent. Il s'agissait aussi d'articuler les propos entre eux pour restituer au mieux la logique des débats. Au final, ce compte rendu est présenté en sept points. Si chacun est traversé par des constats et des propositions, la première partie de la synthèse insiste plus sur les analyses des transformations récentes du monde du travail, sur les témoignages de ce que vivent aujourd'hui les salariés (les trois premiers chapitres), les chapitres suivants présentant davantage les débats sur les liens entre ces transformations du travail et celles de l'action syndicale, et les réflexions sur les conditions de l'émancipation du travail et le rôle de la Cgt dans ce processus.





Transformations des conditions d'emploi

Les participants du séminaire se sont accordés sur ce point : l'urgence permanente pesant sur l'emploi – licenciement, chômage, précarité – a longtemps mis les questions du travail au second plan de la réflexion et de l'action syndicales, jusqu'à entretenir une confusion entre les deux notions. Mais si les questions du travail reviennent aujourd'hui au cœur des débats, les transformations de l'emploi – flexibilité des horaires, temps partiel, diversité des statuts, turn-over, bas salaires – n'en ont pas moins été largement évoquées, en ce qu'elles conditionnent le travail lui-même, son intensité avec la disparition des moments de respiration, sa reconnaissance, sa répercussion sur la vie personnelle et familiale, et la capacité des salariés à résister aux pressions et à agir sur le travail.

La Flexibilité au cœur de la pression sur les salariés

La gestion des temps et horaires de travail a connu d'importantes évolutions depuis 25 ans, l'accroissement de la part du temps partiel et la flexibilisation des horaires en étant une dimension essentielle. Plusieurs intervenants expliquent qu'à côté du temps partiel « classique » avec des horaires stables, se sont développées, surtout dans le commerce et les services, et principalement en direction des femmes, différentes formes de temps partiel « flexible ». Rarement choisies par le salarié, elles sont le fait de l'entreprise qui cherche à adapter au plus juste sa masse salariale à son activité et aux évolutions de la demande. Ce mode de gestion du temps travaillé permet en effet de rendre les salariés disponibles aux jours et heures de forte activité et de les renvoyer chez eux pendant les périodes creuses. La réglementation du temps partiel autorise la réalisation d'heures complémentaires par les salariés (c'est-à-dire des heures supplémentaires sans majoration de salaire) permettant aux entreprises d'ajuster au mieux, et sans surcoût, le volume d'horaire global à leur activité. La Fédération du commerce a ainsi enregistré une croissance considérable sur vingt ans de la part du temps partiel, qui passe de 39 % en 1985, à 51 % en 1995 et 63 % en 2005. Le temps partiel a beau être présenté par les employeurs comme choisi, répondant à l'aspiration des femmes et des jeunes à concilier leur travail avec leur famille ou leurs études, de nombreuses interventions soulignent qu'il est dans les faits le plus souvent imposé (de l'ordre de quatre salariés sur cinq chez C&A, selon l'estimation du syndicat).

Les salariés doivent adapter leurs horaires en fonction de l'activité

L'ajustement des horaires se fait de plus en plus fréquemment au plus près de l'activité ; la masse salariale devient ainsi une variable d'ajustement économique comme une autre. Un intervenant explique que les plannings de travail des salariés changent chaque semaine pour tenir compte des hypothèses d'activité de l'établissement. Dans la restauration rapide, par exemple, les plannings sont établis à partir d'une hypothèse de fréquentation basse, et dès que l'activité n'est ne serait-ce que normale, l'encadrement demande aux salariés de rester plus longtemps que l'horaire prévu, ou demande à d'autres salariés non prévus au planning de venir en renfort. Dans le commerce et les activités de service, les salariés travaillent le soir et les week-ends, voire le dimanche, moments où les clients sont nombreux. Dans les centres d'appel, l'activité peut se faire de nuit ou encore les jours fériés. Alice Roupy témoigne d'une forme extrême mise en place dans les centres

d'appel : les salariés se présentent à l'heure prévue au planning, mais ne travaillent – et ne sont payés – que si l'activité le justifie ; sinon, ils retournent chez eux jusqu'au prochain horaire planifié.

Ces horaires de travail décalés, atypiques, rendent, contrairement à leur affichage, la conciliation Vie de travail/vie hors travail particulièrement acrobatique. Comme le précise une intervention, cet assujettissement des travailleurs à des horaires asociaux se fait au nom du service aux consommateurs : en raison de l'évolution des modes de vie, et notamment de la généralisation du travail des femmes, les consommateurs préféreraient faire leurs achats hors des horaires de travail, donc le soir et le week-end. Cette apparente liberté offerte aux consommateurs participe à l'aliénation des salariés : les horaires de travail « typiques » deviennent une référence abstraite pour les salariés sommés de travailler hors de ce cadre pour le bien être des consommateurs, la santé de l'entreprise – et donc de leur emploi – et plus généralement de l'économie. Certains participants s'interrogent sur le sens d'une société où le bonheur se juge à l'aune de la possibilité de consommer 24 h /24, 7 jours sur 7, et sur l'absurdité de la généralisation d'une organisation qui privilégie les clients face aux salariés alors que les clients sont eux-mêmes bien souvent des salariés.

La flexibilité des horaires ne se limite pas aux emplois de service ; elle s'étend à d'autres secteurs économiques. Quelques exemples sont ressortis des débats : dans l'industrie automobile, les horaires des intérimaires fluctuent en fonction de la demande. Initialement réservés aux salariés précaires, cette forme de flexibilité commence à toucher les CDI. Dans l'industrie du cinéma, pour diminuer les coûts, le nombre de jours de tournage diminue et les journées de travail s'allongent.

La prime au silence

Beaucoup de salariés à temps partiel, particulièrement mal payés, cherchent à augmenter leur nombre d'heures de travail. Comme le relève un intervenant, c'est là que les heures complémentaires dévoilent leur second avantage pour les employeurs : non seulement elles permettent d'ajuster au plus près la masse salariale à l'activité, mais de plus, elles sont utilisées comme une prime pour récompenser les salariés les plus dociles. Pour en bénéficier, les salariés ont intérêt à être bien vus de leur hiérarchie. Lorsqu'ils sont jugés trop revendicatifs, ils risquent d'être sanctionnés par l'octroi d'horaires mal assortis à leur vie privée, alors qu'être conciliant avec l'encadrement procure des horaires plus accommodants. L'affectation d'horaires qui arrangent les salariés ou l'attribution aux plus dociles d'heures complémentaires sont pour l'entreprise des gratifications sans frais.

Les femmes premières victimes de la flexibilité

Le temps partiel, souvent associé à la flexibilité des horaires, discrimine particulièrement les femmes. Dans le commerce, si on exclut les étudiants, seul un salarié à temps partiel sur dix est un homme. Ces emplois, souvent rémunérés au Smic ou guère plus, sont particulièrement peu rémunérateurs pour des femmes, qui non seulement doivent trouver un mode de garde des enfants compatibles avec leurs horaires atypiques, mais se retrouvent en fin de mois avec un volume horaire travaillé faible et variable. Il faut cependant être attentif, comme le rappelle un participant, à la diversité des situations : temps partiels, généralement assortis d'horaires réguliers, sont vécus positivement, et des femmes peuvent réellement faire ce choix pour faciliter l'articulation de leurs vies professionnelle et familiale.

Les répercussions du temps partiel sur les inégalités entre les hommes et les femmes ont fait l'objet de plusieurs interventions. Ainsi, les femmes à temps partiel, avec leur faible rémunération, pèsent moins dans les choix familiaux : la localisation du domicile familial, par exemple, sera plus souvent choisie en fonction de sa proximité avec le lieu de travail de l'homme qu'avec celui de la femme. Cette question est d'autant plus sensible que deux évolutions importantes augmentent la charge supportée par les femmes, en termes de temps, de responsabilités, et souvent aussi de moyens financiers. Le développement de familles monoparentales, et la croissance de la prise en charge – le plus souvent par les femmes – de parents âgés dépendants, sont des phénomènes qui remettent lourdement en cause l'égalité des droits entre les hommes et les femmes. Conscients du risque de régression de l'égalité réelle des droits entre les sexes, de nombreux participants soulignent que, pour rendre l'exercice des droits des femmes effectif, la question du travail doit être réfléchie en lien avec le hors travail. Cette réflexion plus large peut par exemple intégrer les politiques familiales ou l'action publique de prise en charge de la petite enfance.



Patricia Chavelli : « Si une salariée sait que les nouveaux sujets sont par exemple l'égalité homme/femme, la mixité... elle va s'investir : c'est d'elle dont on parle ! Si elle s'investit, elle parle, et pour moi, elle s'émancipe ! »

Augmentation du turn-over

L'accroissement du turn-over dans de nombreux secteurs est un autre phénomène dont témoignent les interventions. Cette évolution provient à la fois d'un mode de management d'entreprises qui font le choix de renouveler régulièrement leur main-d'œuvre en s'appuyant sur les départs volontaires, et des salariés eux-mêmes qui, constatant que leurs conditions de travail ou d'emploi ne sont pas soutenables à moyen ou long terme, changent d'emploi.

Un des effets du turn-over est de fragiliser les collectifs de travail, et de rendre très difficile l'engagement des salariés dans l'action syndicale.

La fin de la carrière ?

À la condition de nier l'expérience, les compétences acquises et l'importance des collectifs, un turn-over élevé permet notamment de ne pas avoir à proposer de carrière aux salariés (c'est-à-dire pas de revalorisation du salaire à l'ancienneté, pas d'évolution du poste avec l'augmentation de l'expérience). Et s'il est acquis pour les salariés qu'ils ne pourront pas faire carrière dans l'entreprise, ceux-ci ne s'investiront que rarement dans l'amélioration des conditions de travail et de rémunération tant chacun sait que ces combats sont longs et difficiles. L'action syndicale pâtit fortement de cette situation. De fait, les secteurs où le turn-over est élevé, comme le commerce, sont également ceux où les salaires sont très bas, proches du Smic. Patricia Chavelli fait ainsi remarquer que parmi ses collègues de C&A travaillant avec elle en 2000, seules trois sont toujours là huit ans plus tard. Et aucune de celles avec qui elle a débuté sa carrière en 1985 n'est encore dans l'entreprise. L'absence d'investissement des salariés aussi bien dans leur carrière que dans l'action syndicale revendicative permet aussi de maintenir les rémunérations au plus près des minima de la convention collective, autrement dit au plus bas.

À cela peut s'ajouter un détachement ou une désaffection du salarié vis-à-vis de son travail. Les salariés des centres d'appel, souvent jeunes et diplômés, n'envisagent pas d'y faire carrière. Ils s'investissent faiblement dans leur travail et sont peu impliqués dans l'action revendicative pour en améliorer les conditions d'exercice. Ils considèrent le plus fréquemment leur emploi comme un pis-aller, faute de mieux, et attendent une occasion de le quitter pour tenter d'améliorer leurs conditions dans un autre emploi.

Témoignage

Patricia CHAVELLI (C&A)

Responsable de la formation professionnelle et de la formation syndicale à la Fédération Cgt du Commerce, salariée de C&A

Patricia Chavelli était vendeuse chez C&A lorsqu'elle a adhéré à la Cgt en 1990. Elle a rapidement dû faire face à une restructuration de l'entreprise alors qu'elle avait peu d'expérience syndicale et que la très grande majorité de ses collègues n'étaient pas syndiquées (voire redoutaient l'action syndicale). Lorsqu'elle a quitté le magasin en 2000, 21 salariés sur 44 étaient syndiqués.

Les emplois chez C&A, comme dans le commerce en général, sont largement occupés par des femmes, et le plus souvent des temps partiels imposés. Les salariés à temps partiels ne reçoivent que rarement des formations, et ne sont jamais promus. De plus, être à temps partiel ne permet pas d'espérer une retraite correcte à terme. Le temps partiel se cumule souvent avec les horaires décalés (qui changent au dernier moment), le travail du dimanche, les jours de congé attribués au grès de l'activité de l'entreprise… Le turn-over est extrêmement important dans le secteur du commerce.

Les conditions de travail sont pénibles avec des répercussions physiques chez les salariés : importance des TMS, infections ophtalmologiques pour les salariés des salles de jeu et de casino (en raison de la fumée) ou pour les hôtesses de la vente par correspondance (les yeux rivés sur l'écran toute la journée), problème de circulation sanguine (en raison de leur station debout prolongée). Les centres commerciaux peuvent recevoir plus de 100 000 visiteurs par jour, facteur de nuisances sonores et de stress. De nombreux salariés souffrent en outre d'un mal être psychologique, alimenté notamment par la forte pression sur les objectifs de chiffre d'affaire.

Les vendeurs sont de moins en moins spécialisés et formés sur le contenu technique de ce qu'ils doivent vendre, et de plus en plus formés sur des techniques de vente génériques, et sur la vente de produits liés tels que les crédits, les cartes de fidélité de magasin, des extensions de garantie, etc. Ces nouvelles normes organisationnelles entraînent une perte de qualification du métier de vendeur.

Patricia Chavelli insiste sur l'idée qu'une des voies de l'émancipation par le travail, passe par une parole libérée des salariés sur leur travail.

L'externalisation de la formation continue

Le turn-over permet également de renouveler les compétences des salariés sans payer leur formation, rejetée hors de l'entreprise, hors du temps de travail. C'est par exemple le cas dans les métiers du spectacle, comme l'explique Denis Gravouil. Pour les sociétés de production, le turn-over est un avantage car les techniques de travail dans l'audio-visuel se modifient très rapidement en fonction de l'évolution des nouvelles technologies, auxquelles sont formées les jeunes durant leurs études. De plus, les salaires à l'embauche tiennent de moins en moins compte des compétences techniques et de plus en plus du manque d'expérience ; autrement dit, les salaires à l'embauche des jeunes dans les métiers de l'audio-visuel baissent régulièrement et significativement.

Sur cette question de l'externalisation de la formation, qui est une tendance générale, un intervenant déve-

loppe l'idée qu'il faudrait réfléchir à sa réintégration dans l'entreprise, dans le parcours professionnel du salarié. Si les jeunes sont effectivement plus qualifiés que leurs aînés, et atteignent majoritairement, à l'issu de leur formation initiale, le niveau Bac, il n'en reste pas moins que les deux tiers des jeunes passant par la filière professionnelle en sortent au mieux avec un CAP ou un BEP, avec de plus en plus de difficultés à s'insérer. D'où l'importance de réfléchir à une formation intégrée dans le parcours professionnel, à l'instar des pays scandinaves, de penser à nouveau la formation dans l'entreprise, et de s'efforcer de réintroduire ce débat en son sein.

L'utilisation du turn-over comme outil de management n'a pas seulement comme postulat que les collectifs de travail sont inutiles à l'organisation de l'entreprise, mais également qu'ils sont nocifs en ce qu'ils représentent un lieu possible de revendication. De nombreuses interventions soulignent que le turn-over a également pour objectif de briser la constitution de collectifs, sans faire le tri entre collectif de travail et collectif revendicatif, afin de s'assurer la passivité des salariés, dusse-t-elle reposer sur la peur et l'isolement. Dans la même idée, un intervenant voit dans l'intérim un autre moyen utilisé par le patronat pour casser les collectifs. L'intérim, particulièrement efficace pour augmenter le turn-over, génère de l'insécurité pour le salarié qui cherchera à préserver son emploi au détriment d'un engagement dans une action collective.

Lorsque le salarié préfère partir

Mais ce sont parfois les salariés eux-mêmes qui décident de partir. Face à la pénibilité des conditions de travail et d'emploi, certains salariés optent pour une reconversion professionnelle lorsque vieillissant, aspirant à une vie plus régulière, ils souhaitent s'établir et fonder une famille. Dans certains secteurs, les conditions d'emploi sont si incertaines, la flexibilité demandée aux salariés si importante, l'imprévisibilité des revenus si grande, que les salariés, même s'ils ont initialement fait le choix de ce métier, finissent par chercher ailleurs. C'est le cas dans l'audio-visuel où il y a autant de salariés de moins que de plus de trente ans. La possibilité d'élever sereinement des enfants passe pour beaucoup par l'obligation de choisir un métier qui corresponde moins à leurs aspirations, mais qui procure plus de sécurité professionnelle, tout en étant moins exigeant en termes de flexibilité. Le coût des tournages allant croissant, les productions cherchent à en diminuer la durée, ce qui passe par une forte augmentation de la durée des journées de travail, voire une réduction du nombre de jours de repos durant le tournage.

Selon le secteur et les compétences des salariés, le turn-over se concrétise par un changement de métier (les jeunes quittent la restauration rapide, voient dans les centres d'appel un premier job, « en attendant », faute de mieux) ou, quand la reconversion est plus difficile, par un changement d'entreprise. Éric Aubin explique que dans la construction, les conditions de travail particulièrement dures avec une rémunération qui tient faiblement compte de cette pénibilité – sans parler des effets à long terme sur la santé encore moins pris en compte, en dépit des revendications syndicales – font fuir les jeunes. La Fédération de la construction s'appuyant sur les résultats d'une étude commandée à un cabinet indépendant sur la question de la pénibilité, fait état d'un important problème de fidélisation dans ce secteur. Le patronat prétend que la mauvaise image du secteur explique le peu d'attirance des jeunes pour ces métiers, mais en fait, il n'y a pas de difficulté pour remplir les centres de formation, le problème vient après : 46 % des nouveaux entrants partent dans les deux ans. L'explication réside dans ce couplage des mauvaises conditions de travail et de la faible compensation par les rémunérations des risques et pénibilités du secteur.



Eric Aubin : « Comment le débat dans la société peut nous aider à faire avancer la question de la pénibilité ? Il faut poursuivre le débat dans l'opinion publique, il faut continuer à porter ces revendications. »

Intervention

Éric Aubin

Deux questions. Comment le débat dans la société peut nous aider à faire avancer la question de la pénibilité, qui à mon avis, n'est pas arrivée au bout ? On a passé trois ans et demi à négocier après les décennies pendant lesquelles on a porté ces questions, et ce n'est pas demain qu'on va avoir un dispositif qui répondra aux attentes des salariés concernés. Il faut poursuivre le débat dans l'opinion publique qui, je le rappelle, est favorable au départ anticipé. Un sondage montrait effectivement que 96 % des Français étaient favorables à un départ anticipé, pour les salariés confrontés à un métier pénible. Donc, il faut continuer à porter ces revendications.

Deuxième chose, sur les acteurs à mobiliser pour faire avancer le dossier encore plus rapidement. Faudra-t-il encore attendre trente ans ? J'espère que non, et le débat de ce matin, c'est justement regarder comment le croisement chercheurs/syndicalistes peut faire avancer le dossier.

Pression sur les salaires

On ne paye que ce qu'on voit

Outre le temps partiel et la flexibilité qui autorisent les entreprises à ne payer que le temps de travail « utile », c'est-à-dire avec une activité intense, et d'exclure du temps rémunéré les périodes durant lesquelles l'activité serait moyenne ou faible, les participants témoignent d'autres mécanismes permettant de maintenir hors du calcul de la rémunération ce qui relève pourtant du travail. Dans les métiers du spectacle, cela se manifeste par exemple par l'exclusion du temps de préparation, d'entraînement, d'échauffement et de répétition. Les danseurs ne sont ainsi pas payés lorsqu'ils prennent des cours. Or, cette formation permanente est nécessaire au maintien et au développement de leurs compétences. Ne sont rémunérées que les prestations en public quel que soit le travail nécessaire en aval. Dans la construction, les temps de transport pour accéder aux chantiers sont rarement pris en compte dans le temps de travail et donc non rémunérés. Or ces temps, qui peuvent être longs, ne sont pas un élément prévisible du contrat de travail entre l'entreprise et le salarié puisque ce dernier ne peut pas connaître la localisation des chantiers au moment de l'embauche. De même, les déplacements effectués par les salariés des activités de nettoyage au cours de la même journée sont parfois rejetés hors du temps de travail et ne sont donc pas rémunérés. Le travail invisible ou masqué est nié, sorti des salaires, alors qu'il est une condition de réalisation de l'activité.

C'est pourquoi de nombreuses interventions s'accordent pour demander l'ouverture de la discussion sur ce qui doit entrer dans la rémunération. Pour un intervenant, le salaire fait partie intégrante de la « valeur travail » et on doit trouver dans sa composition ce qui entre dans la définition du travail. Ainsi, la question de l'intégration du travail invisible, du travail masqué, du temps nécessaire pour la formation au sein de l'entreprise, mais aussi du temps pour la réflexion, les échanges, etc. sont des éléments à discuter pour s'attaquer à cette problématique.

L'individualisation des salaires

Pour de nombreux participants, l'individualisation des rémunérations permet à l'employeur d'exercer une pression sur le salaire et par conséquent sur le salarié. Lié par ses objectifs qu'il devra réaliser coûte que coûte pour obtenir les primes dont il a besoin pour assurer son train de vie, docile pour ne pas perdre les points lui permettant de décrocher une augmentation individuelle, le salarié est réduit au silence, maintenu dans l'impuissance. Fabien Gache explique qu'il en est ainsi chez Renault, qui a individualisé en 1993 une part des salaires des ouvriers. La hiérarchie accordera ou pas à chacun une augmentation en fonction de critères d'attribution reposant par exemple sur la présence au travail, l'absence de participation à des grèves, l'absence de déclaration d'accident de travail ou de maladie professionnelle, bref, des critères qui ne touchent en aucune façon la question même du contenu du travail et de son exercice.

La pression peut être encore renforcée. La direction d'un centre d'appel a du jour au lendemain mis en place une prime de part variable (PVV ou Part Variable Vendeur) d'un montant élevé (environ 600 euros mensuels) sans modifier le travail prescrit et les objectifs. Les salariés dont la rémunération a ainsi augmenté ont alors pu concrétiser des projets grâce à un accroissement de leur capacité d'emprunt. Passé un certain temps, la direction a élevé les objectifs permettant d'obtenir la part variable tout en en diminuant le montant maximum. Les objectifs devenant de plus en plus inaccessibles, la rémunération de beaucoup de salariés a baissé. Certains d'entre eux se sont ainsi trouvés acculés à tout accepter dans l'espoir de ne pas avoir, par exemple, à vendre leur bien immobilier adossé à l'emprunt.

L'individualisation des salaires, par la pression qu'elle opère sur les salariés, les place non seulement dans la concurrence, mais les isole et les maintient dans la solitude. Il est fréquemment souligné à quel point elle a affaibli les collectifs, par cette parcellisation d'individus concentrés sur la réalisation d'objectifs qui conditionnent une part de leur rémunération et matés par un management répressif. Il est plus difficile pour l'action syndicale, dans une telle configuration, de puiser dans le collectif de travail les ressorts de son action.

Conséquences sur les métiers

Témoignage

Alice ROUPY (Orange)

Responsable à la Fédération Cgt des Activités postales et Télécommunications du collectif fédéral des centres d'appel, salariée d'Orange-France

Son intervention décrit son expérience, mais également celles de ses camarades, qu'ils soient fonctionnaires ou de droit privé, issus de centres intégrés ou de sous-traitants. Les centres d'appel constituent un secteur en plein essor qui regroupe environ 500 000 salariés en France, secteur par ailleurs fortement impacté par les délocalisations.

Les centres d'appel dépendent de plus d'une dizaine de conventions collectives, relevant généralement de l'activité principale de l'entreprise pour laquelle ils travaillent (banque, assurance, télécommunications, commerce, Syntec, etc.)

Les situations d'emploi sont elles-aussi très hétérogènes : les salariés peuvent travailler dans des structures intégrées ou chez des sous-traitants ; ils peuvent être fonctionnaires, intérimaires, en passant par le CDD et le CDI. Le turn-over est très élevé. Ces deux facteurs – différences des situations d'emploi et turn-over – rendent le travail revendicatif et syndical complexe et difficile.

Le mal être physique et psychologique des salariés des centres d'appel est pourtant patent. Nombreux sont les salariés atteints de TMS, de fatigue auditive ou visuelle, mais également de stress conduisant certains à la consommation régulière d'antidépresseurs. L'organisation du travail est bien souvent à l'origine de ce mal être au travail, ce que le patronat nie et que le syndicat doit parvenir à mettre en évidence.

Les horaires de travail sont très flexibles et les salariés travaillent souvent le soir et le week-end, voire la nuit. Les horaires variables et atypiques rendent la vie sociale ou familiale particulièrement acrobatique.

La gestion du personnel est elle-aussi « innovante » avec une forte pression sur la productivité, les salariés pouvant être interpellés plusieurs fois par jour pour leur rappeler leurs objectifs. La gestion est souvent infantilisante, qu'il s'agisse des techniques utilisées pour contrôler le nombre de personnes en pause simultanément ou pour motiver les salariés à coup de bonbons ou barres chocolatées.

Le métier se déqualifie car les scripts sont de plus en plus précis et les salariés ont de moins en moins d'autonomie par rapport à eux. L'objectif est de vendre à tout prix, même au prix d'un mauvais conseil pour le client.

Les jeunes en première ligne

Accroissement des niveaux de formation des jeunes et déqualification du travail

Les salariés sont confrontés à un double mouvement opposé d'accroissement du niveau d'instruction et de déqualification des tâches. Michel Gollac montre qu'en une génération, l'éventail des formations proposées aux jeunes et le pourcentage de jeunes sortants du système scolaire avec une formation et un diplôme ont sensiblement augmenté. Ce rapport nouveau au savoir et à la connaissance modifie la perception et les attentes des salariés vis-à-vis de leur travail. Ils attendent de leur travail qu'il soit une occasion d'utiliser leurs connaissances, d'apprendre, et de réfléchir : bref, ils attendent du travail qu'il soit intéressant. Ce mouvement de recherche d'émancipation par le travail va à l'inverse de celui, déjà ancien, de déqualification des tâches qui permet au patronat de conserver la maîtrise des processus de production, des savoir-faire ouvriers, des connaissances nécessaires pour réaliser le travail qu'ils demandent. Un participant rappelle que la déqualification du travail des salariés était une dimension importante de l'organisation scientifique du travail de Taylor. En s'appropriant les savoirs techniques des travailleurs indispensables au processus de production, les entreprises reprennent du pouvoir par rapport aux ouvriers. Ainsi, dans les métiers dits « de haute technologie » de Renault, des fiches détaillant l'activité de travail sont réalisées. Les directions prélèvent ainsi les savoir-faire et compétences ouvrières qu'ils entendent utiliser à leur guise pour transmettre, délocaliser ou supprimer des métiers.

Couplées au retour de la prescription qui fait reculer les marges d'initiatives, ces évolutions ne répondent pas aux nouvelles attentes de réalisation de soi par le travail, et donc d'émancipation. Le risque est réel de voir alors ces jeunes reporter leurs aspirations en dehors du travail et par conséquent, se détacher, se désengager d'une activité jugée insatisfaisante. Cette désaffectation condamne un pan essentiel de la vie et compromet grandement l'épanouissement des personnes.



Alice Roupy :
« Les objectifs de productivité et de vente vont à l'encontre de la qualité de service. Le salarié est soumis à des scripts mot pour mot. Il faut vendre à tout prix. La vente conseil, qui permettait de répondre à un besoin du client, devient de la vente forcée pour générer plus de profit. »

Difficile transmission entre générations

Le turn-over favorise la perte de compétence dans la mesure où les jeunes n'ont plus le temps d'être formés par les plus expérimentés. Plusieurs intervenants témoignent de la difficulté de la transmission. La fracture peut être volontairement organisée par l'employeur : les jeunes et les plus anciens sont gérés, sur des sites ou des types de postes différents, et bien souvent entretenus par la direction dans la concurrence. On promet par exemple aux plus jeunes des promotions et les postes des anciens lorsque ceux-ci prendront leur retraite. La gestion de l'emploi produit en elle-même cette concurrence intergénérationnelle : les jeunes recrutés ont un niveau de formation initial nettement plus élevé que celui des anciens à leur embauche. La coupure entre les jeunes et les vieux est accentuée par l'absence de génération intermédiaire comme dans le secteur automobile qui a très peu embauché dans les années 1970/80. Cette absence de formation par les anciens à ce qui faisait le cœur du métier permet à l'employeur d'inculquer aux nouvelles recrues les nouvelles « valeurs » de leur travail : avant tout vendre et non pas conseiller ou fabriquer un produit de qualité.

Divers exemples – les centres d'appel, Renault, le commerce – mettent en avant une réelle confiscation par le patronat de la transmission par la réalisation de fiches standardisées sur le contenu du travail, par le renouvellement régulier d'une main-d'œuvre jeune et peu expérimentée et par la disparition des lieux d'échange entre les jeunes et leurs aînés.

Les métiers menacés par la logique du profit

Vendre des services marketing standardisés plutôt que des produits

Dans le secteur du commerce, par exemple, le vendeur ne doit plus simplement vendre des marchandises pour lesquels il dispose de compétences techniques spécifiques, mais profiter de la vente du produit pour vendre des services associés sur lesquelles l'entreprise réalise ses plus grosses marges. Ce qui est vécu comme une perte de compétence car ces services, créations *ex-nihilo* des services marketing (comme les cartes de magasin), sont le plus souvent faiblement liés aux compétences techniques du vendeur. Un participant explique que dans le commerce des appareils électroménagers, la vente d'un crédit et/ou d'une garantie associée au produit est devenue primordiale dans l'activité du salarié. L'employé ne peut vendre qu'un type de crédit, le plus souvent proposé par une autre entreprise que la sienne et sur lequel il n'a aucune possibilité d'influer. Cette vente de crédit n'est pas comparable à celle que pourrait faire un conseiller clientèle d'une banque spécifiquement formé pour cela et qui peut conseiller ses clients entre différents types de crédits, et proposer pour chacun des options. Pour ces derniers aussi d'ailleurs, le sentiment de perdre son métier est lié au fait de vendre ce qui rapporte le plus et non ce qui est le plus adapté au client.

La déqualification du métier peut aller jusqu'au sentiment très fort d'une perte réelle de ce qui faisait du salarié un professionnel. Il se voit réduit à un ensemble de compétences ciblées, qui le rendent interchangeable. Dans le secteur du commerce, ce constat d'une perte de connaissances sur ce qui faisait le métier, ce sentiment d'une dévalorisation du travail, est fortement exprimé. Les vendeuses ne sont-elles pas rebaptisées « hôtesses » ?

Vendre à tout prix

Dans les centres d'appel, c'est la vente du produit qui prime. Peu importe sa qualité, ou les savoirs et compétences techniques que les salariés pourraient mobiliser pour conseiller et vendre un produit adapté aux clients. Auparavant, des conseillers téléphoniques étaient employés par les entreprises (commerce, France Télécom…) dont ils vendaient les services ou produits, ou assuraient le service après-vente, et la connaissance des produits ou services constituait le socle du métier. Dans les centres d'appel, aujourd'hui, peu importe ce qui est vendu, il faut vendre et la seule qualité exigée du salarié est de faire du chiffre. Cette perte du métier et l'impuissance ressentie dans un travail où les marges d'autonomie sont inexistantes, puisque problèmes et solutions sont

rédigés dans des scripts dont les salariés ne peuvent s'affranchir, génèrent le sentiment pesant pour les salariés de ne pas faire du « bon travail ».

La maximisation du profit détruit le métier

Le secteur de l'automobile offre un autre exemple de dévalorisation du travail et de perte du métier. Chez Renault, les salariés ont assisté impuissants, à partir de la privatisation en 1996, à l'évolution des objectifs de l'entreprise. Ils sont passés d'une entreprise où il fallait bien travailler pour faire de bonnes voitures, à « *vendre des voiture pour gagner de l'argent* », pour « *enrichir les actionnaires* ». Le changement de finalité de l'entreprise qui pourrait sembler sans grand impact pour les opérateurs sur la chaîne, est au contraire au cœur des changements profonds qu'ils vivent. L'importance de la compétence sur le métier se réduit, et l'encadrement intermédiaire n'est plus sélectionné en fonction de ses compétences techniques mais de ses capacités managériales, ce qui, aux yeux des opérateurs, le rend moins légitime que les anciens opérateurs montés en grade, compétents techniquement et respectés pour cela. Les salariés étaient fiers de leur travail et revendiquaient la qualité des voitures qu'ils contribuaient à fabriquer : c'est beaucoup moins le cas aujourd'hui.

Un travail aliénant

Infantilisation et humiliation

Au sentiment du travail mal fait et à la pression quotidienne s'ajoute, dans les centres d'appel, un management infantilisant et dégradant. Les idées humiliantes ne manquent pas : des bonbons gratifient publiquement les téléopérateurs qui parviennent à engager la conversation avec un client potentiel jusqu'à proposer l'offre objet de son appel ; la barre chocolatée récompense celui qui place le produit. Au-delà de l'infantilisation, les salariés sont niés dans leur humanité car leurs motivations au travail sont réduites à un stimulus du type « barre chocolatée » comme on le ferait pour un chien que l'on dresse. De la même façon, niant que l'individu pouvait se réaliser dans son travail, Taylor pensait que la motivation à travailler ne pouvait être que l'argent. Des participants s'interrogent sur les raisons du peu de révolte ou même de résistance par rapport à ces pratiques humiliantes : si les salariés ne semblent pas dupes, ils ne dénoncent pas non plus ces pratiques. Il semble que beaucoup d'entre eux adoptent par rapport à ces pratiques, une position de retrait.

Perte de la finalité du travail

Beaucoup d'intervenants évoquent le sentiment de plus en plus fréquent chez les salariés du privé comme les fonctionnaires du public, de perte du sens du travail. Ils l'expliquent très largement par la déstabilisation des métiers et l'atteinte portée à ce qui faisait la fierté du travail, ces phénomènes encourageant le désengagement progressif des personnes de leur activité. La fonction publique est souvent citée comme un secteur où le sentiment de perte de finalité du travail s'accroît de manière inquiétante. Utiles à la société et investis d'une mission de service public, les fonctionnaires trouvaient dans leur travail un sentiment de fierté favorisant l'engagement et l'épanouissement. Mais les nouveaux modes de management qui s'y imposent de plus en plus, par exemple dans le secteur de la santé, mettent en cause le service public, et beaucoup de ces salariés partagent avec ceux du privé ce sentiment de perte de finalité du travail.

Transformations des conditions de travail







Les effets de l'intensification

Au cours des 25 dernières années, la France a connu une intensification du travail extrêmement marquée, particulièrement durant les années 1990. Michel Gollac montre que la proportion de salariés déclarant dans les enquêtes sur les conditions de travail du ministère du Travail être soumis à des contraintes de rythme a fortement augmenté dans les années 1990. De surcroît, de plus en plus de salariés déclaraient subir simultanément plusieurs types de contraintes de rythme et de plus mauvaises conditions de travail.

L'intensité dégrade les conditions de travail

Les liens entre intensification et dégradation des conditions de travail et entre intensité et détérioration de la santé sont désormais clairement posés. Plusieurs éléments convergent dans ce sens : plus les salariés travaillent sous forte contrainte de rythme, plus ils déclarent que leur travail à un impact négatif sur leur santé ; ceux qui sont soumis à une forte intensité ont plus de risque que les autres de ne pas parvenir à faire face à leur travail ; et ce sont eux qui ont le plus de difficultés à se maintenir dans les collectifs de travail.

La perception d'une dégradation des conditions de travail entraîne ainsi le sentiment d'un danger accru sur la santé. On perd sa vie à la gagner, et travailler compromet l'avenir.

L'intensité délite les collectifs, individualise les échecs

Plus les salariés sont soumis à une forte intensité du travail, plus ils risquent de ne pas réussir à atteindre leurs objectifs. Ne pas avoir été capable d'atteindre les rythmes de travail exigés par l'entreprise les rend vulnérables car ils s'imputent une partie de l'échec, considérant qu'ils n'ont pas été capables de « relever le défi ». Cette angoisse de ne pas avoir été à la hauteur fait qu'ils n'en parlent pas à leurs collègues – alors que fréquemment l'échec est partagé –, ce qui peut participer au délitement du collectif. Cette absence de discussion sur une caractéristique majeure du travail, qui de surcroît angoisse les salariés, est en soi une cause d'affaiblissement des collectifs de travail. Or, un collectif de travail fort permet de contester des objectifs irréalisables ou, plus ponctuellement, de s'organiser pour trouver des solutions aux difficultés d'un collègue. Privé de cette ressource et de cette richesse, c'est à terme imputer à ses carences et caractéristiques personnelles le fait de ne pas y arriver, en ignorant la responsabilité de l'organisation de travail. Comme un intervenant le montre, les salariés de l'automobile ont pu faire l'expérience de ces effets du recul des collectifs.

Cette peur de partager l'échec avec ses collègues est d'autant plus forte que les salariés craignent de perdre leur emploi. L'expérience de la construction de l'A380 par EADS rapportée par un participant, révèle les multiples souffrances des salariés pas tant physiques dans ce cadre-là que psychologiques. Privés de collectifs où discuter du travail et des difficultés rencontrées dans la construction de l'Airbus, isolés par les horaires ou l'éclatement des lieux d'activité, individualisés dans leurs rémunérations qui les encouragent à tenir coûte que coûte leurs objectifs, les salariés vivent leur travail dans le stress et la solitude. Les mensonges répétés pour cacher un retard inavouable dans la réalisation des objectifs sont une cause majeure des difficultés de ce chantier. L'organisation du travail génère une véritable autolimitation de ce que les salariés peuvent dire de leurs difficultés, et se prive ainsi de moyens pour les surmonter.

Le retour de la prescription

Alors que dans les années 1980, les organisations du travail allaient vers un recul de la prescription et une augmentation de l'autonomie des salariés, les salariés déclarent de plus en plus fréquemment, dans les enquêtes du ministère du Travail, ne pas pouvoir choisir l'ordre de leurs tâches, ne pas pouvoir régler eux-mêmes un incident, ne pas pouvoir faire varier les délais fixés... Il semble que les entreprises aient à peu près stabilisé l'intensification du travail (à un niveau qui reste très élevé) en reformalisant le travail, c'est-à-dire en revenant sur une des évolutions des années 1980 qui était un élargissement de l'autonomie des salariés. Les effets à long terme de ce retour à la prescription ne sont pas facilement imaginables, mais ceux à court terme sont clairs : le salarié soumis à une intensité élevée doit se conformer aux prescriptions strictes de son encadrement s'il veut avoir une chance de tenir les objectifs fixés – au détriment souvent d'autres objectifs non prescrits, qui peuvent donner un sens au travail (être attentif aux besoins particulier du client ou usager...). Cela entraîne notamment une déqualification du métier et une baisse de l'intérêt du travail.





Le « travail est malade, l'individu souffrant »

Le travail contamine le hors travail

L'intensité du travail conduit au débordement du travail sur le hors travail, altérant l'équilibre entre les deux. Les enquêtes sur les conditions de travail révèlent qu'à durée égale, plus le rythme de travail est élevé plus les gens disent concilier difficilement le travail et la vie personnelle ou familiale. Quand le travail est trop intense, on n'a pas fini de travailler quand on a quitté son travail, soit qu'on récupère, soit qu'on y pense encore. Pour gérer ces troubles, bien des salariés sont amenés à rejeter le travail hors de la vraie vie. Ils se mettent à compartimenter, à cloisonner et limiter la vie, la vraie, en dehors des portes du bureau, du magasin ou de l'usine. Un réel déni du travail s'installe, qui entrave les possibilités d'émancipation par le travail.

Travailler en apnée

Travailler en apnée, selon l'expression d'Yves Clot, reporte la respiration hors du travail. En effet, ne plus avoir de temps pour respirer dans son activité ne laisse plus le temps pour réfléchir à ce que l'on fait. Les problèmes professionnels se reportent dans la vie personnelle. Bref, la respiration est externalisée comme les entreprises externalisent leurs activités problématiques ou dangereuses (qu'elles soient polluantes, très risquées pour la santé des salariés, ou trop soumises aux aléas économiques). Les salariés, privés de respiration et dépossédés des ressources nécessaires pour se reconnaître dans ce qu'ils font, se retirent dès qu'ils le peuvent de leur activité. Le travail, au final, est dévalorisé, diminué par ce retrait, et le désœuvrement vécu à l'intérieur du travail s'empare du hors travail. Le temps libre est gâché, abîmé, tant il est difficile dans la durée d'avoir une vraie vie à l'extérieur sans vraie vie à l'intérieur. Travail et hors travail sont intimement liés et la désaffection de l'intérieur s'étend à l'extérieur. L'expérience humaine ne se laisse pas compartimenter et c'est la vie entière qui est touchée. Les jeunes sont peut-être particulièrement touchés par ce retrait et ce cloisonnement, dont beaucoup d'entre eux ne ressentent pas, dans l'immédiat, les effets délétères pour ce qu'ils se représentent comme la vraie vie, le hors travail.

Un salarié mobilisé et désinvesti

Manque de fierté, perte du métier, affectation de la qualité, atteinte de l'estime de soi alimentent la désaffection des salariés dans ce qu'ils font, et s'expriment par une dégradation des situations au travail des salariés. Des disciplines scientifiques, telles que la psychopathologie, la psychologie du travail ou encore l'ergonomie, interviennent, avec leurs regards et leurs pratiques de cliniciens du travail, sur les situations dégradées des salariés au travail. La question de la souffrance au travail, liée aux formes actuelles d'organisation où le salarié est toujours plus sollicité et pourtant de moins en moins impliqué dans ce qu'il fait, est posée avec force par ces disciplines qui ont contribué à en faire un problème social majeur. Accumulant les enquêtes et les expériences sur le terrain, elles observent que la prescription, dont on note le retour en force à l'heure actuelle, provoque un engourdissement, une immobilisation psychologique où le salarié, très mobilisé, très occupé, est paradoxalement dans le même temps désœuvré. Cette occupation permanente, intense, cette suractivité prescrite, empêchent les salariés de se reconnaître dans ce qu'ils font. De nombreux exemples exposés par les participants illustrent cette absence de reconnaissance de soi-même par le travail.

Ainsi, dans les centres d'appel, le casque vissé aux oreilles, les yeux rivés sur l'écran, sous surveillance d'un encadrement – le contrôle est assisté par ordinateur – extrêmement présent, limités dans leur activité par des scripts qui leur dictent les arguments de la vente, les salariés, impuissants et empêchés d'agir, ne se reconnaissent pas ou très peu dans leur travail.

Or, pour pouvoir se sentir bien dans le travail et renouer avec un sentiment d'efficacité, il faut se reconnaître dans ce qu'on fait, en plus d'être reconnu par les autres. Et se reconnaître au travail passe nécessairement par l'aménagement de temps libres où justement on travaille à se reconnaître dans ce qu'on fait. Ce temps libéré à l'intérieur du travail permettrait de revenir sur ses actes, de les ruminer, de les juger, de les discuter avec des collègues et/ou son chef. C'est exactement l'inverse qui s'observe à l'heure actuelle, dans la mesure où les personnes sont prises dans l'étau de la prescription et de l'intensification sans interstice pour penser et réfléchir à ce qu'elles font. Et le modèle social dominant, qui considère l'aménagement de ces temps libres comme le contraire de l'efficacité, empêche de saisir la nécessité de tels dispositifs.

Repenser les collectifs

Témoignage

Denis GRAVOUIL (Spectacle)

Secrétaire général du Syndicat national des techniciens et réalisateurs, Fédération Cgt du Spectacle et de l'Audiovisuel, intermittent du spectacle

Denis Gravouil est chef opérateur de prise de vue. Il rappelle ce qu'il y a de réducteur à ne considérer les salariés du spectacle et de l'audio-visuel que sous l'angle de l'intermittence. L'intermittence est un statut qui a certes de nombreuses conséquences sur leur vie, mais qui ne définit en rien leur métier.

Les salariés du cinéma sont officiellement très bien protégés par leur convention collective. Néanmoins, celle-ci est ancienne et n'a pas été renégociée, ce qui fait que beaucoup des nouveaux métiers du cinéma ne sont pas couverts par la convention, qui est de moins en moins appliquée, si bien qu'on voit parfois des salaires de 50 % inférieurs à ceux définis dans la convention collective.

Le temps de travail dans ces métiers est souvent très concentré. Les producteurs cherchent à diminuer au maximum le nombre de jours de tournage pour contenir les frais fixes, et donc exigent des salariés de travailler de très longues journées. Dans ces périodes, les intermittents travaillent souvent 50 heures par semaine. Ils doivent donc alterner des périodes d'activité professionnelle très intense avec des périodes d'inactivité professionnelle.

Cependant, Denis Gravouil insiste sur le fait que ce qui est considéré « officiellement » comme des périodes d'inactivé correspond dans les faits souvent à des périodes d'activité niée. Ce peut être notamment des périodes de préparation du travail ou de répétition, qui ne sont bien souvent pas rémunérées. Les cours de danse, par exemple, ne sont non seulement pas comptés dans le temps de travail, mais également jamais pris en charge par les employeurs alors qu'ils sont incontournables pour que le danseur maintienne sa condition physique. Seul le travail le plus visible est rémunéré : le reste n'est pas pris en charge par les employeurs.

C'est aussi au salarié d'assurer en permanence son emploi. Il doit, en plus de son travail, chercher son prochain employeur. Outre que ce temps de recherche n'est jamais rémunéré, il introduit une forte incertitude sur les revenus.

Ces métiers, prestigieux et qualifiés, sont choisis par les salariés et on pourrait penser qu'ils sont facteur d'émancipation. Mais la dégradation des conditions d'emploi et du statut professionnel use les vocations et remet en cause le choix du métier. Ainsi, beaucoup de salariés « choisissent » de quitter le milieu lorsqu'ils souhaitent fonder une famille ou lorsqu'ils n'arrivent plus à tenir le rythme de travail et les horaires décalés. S'ils ne font pas ce « choix », les employeurs, préférant employer des plus jeunes, davantage corvéables et formés aux nouvelles techniques, leur proposent au fur et à mesure de l'avancée dans l'âge de moins en moins de contrats.

Démantèlement des collectifs

De nombreuses interventions témoignent de sévères atteintes aux collectifs de travail comme à l'action collective. Le lien paraît en effet fort entre les deux. Le collectif de travail peut être assez informel, et commence dès que plusieurs salariés discutent régulièrement ensemble de choses qui leur tiennent à cœur et notamment de leur travail. Il peut être alors l'occasion, pour le syndicat, de prendre la mesure des attentes des salariés : il est un lieu de construction de son action. Comme l'exemple de Renault en témoigne, la disparition des moments de convivialité affecte et le collectif de travail et l'action syndicale. Lorsque les pauses se prenaient « tous ensembles », elles étaient l'occasion de répondre collectivement aux difficultés que rencontraient certains et de pallier les problèmes par l'entraide. La cantine était un lieu de rencontre entre travailleurs de divers secteurs, offrant une connaissance large de l'entreprise. Désormais, le self, les horaires de repas décalés, les pauses prises par deux et pour peu de temps, entravent la solidarité et limitent les discussions sur le travail qui alimentent l'action syndicale. L'information syndicale et l'échange de points de vue ne peuvent plus passer par ces collectifs démantelés et leur efficacité au sein des entreprises est affaiblie par l'organisation du travail et la gestion de l'emploi actuelles. Dans les centres d'appel, la fréquentation des heures syndicales est faible car si les salariés ont le droit d'y assister, leurs objectifs n'étant pas réduits au *prorata temporis*, l'heure « perdue » pour la réalisation des objectifs risque de leur coûter cher. Et l'interdiction de prendre les pauses à plus de trois en même temps ne permet pas de constituer des collectifs sereinement, d'autant que la pause se doit d'être brève : d'autres attendent pour la prendre.

Se connaître sans se voir ?

Dans nombre d'entreprises, tous les salariés ne travaillent que rarement au même moment, sauf en cas d'activité particulièrement importante de l'entreprise. Mais l'absence de temps disponible rend alors impossible les échanges et discussions sur le travail. Pour les salariés à temps partiel, la rencontre est improbable, chacun ayant des horaires propres. Le turn-over n'incite pas non plus les salariés à s'investir dans les collectifs de l'entreprise : pourquoi faire cet effort coûteux alors que l'on sait que les chances objectives de rester longtemps dans l'emploi sont faibles, sinon nulles ? Les salariés peuvent aussi intervenir dans des endroits différents et pour un temps déterminé, comme c'est le cas pour les prestataires de service. C'est alors l'éclatement des lieux de l'activité qui rend difficile les discussions entre collègues dans et sur le travail. Les intermittents du spectacle ne bénéficient ni d'un lieu ni d'un temps de travail fixe, ce qui rend difficile les échanges et l'action syndicale.



Denis Gravouil : « On n'a pas d'entreprise fixe, de lieu fixe pour rencontrer les salariés de l'audiovisuel. Les tournages se déplacent fréquemment. Il faut s'appuyer sur ses réseaux pour aller de plus en plus souvent à la rencontre des salariés. »

La sous-traitance en cascade brouille les collectifs

De nombreux intervenants pointent les évolutions du travail qui voient des salariés intervenir de plus en plus fréquemment hors des murs de leur entreprise, pour une autre entreprise (la sous-traitance ou le prêt de personnel), ou encore des cascades d'entreprises sous-traitantes travaillant sur le même site. Ces évolutions installent une confusion quant au collectif auquel les salariés appartiennent : l'entreprise qui les emploie ? Celle pour laquelle ils travaillent ? Le collectif du site dans lequel ils travaillent ? Ce brouillage des lieux de travail et des statuts des travailleurs, qui ne coïncident plus avec les responsabilités hiérarchiques elles-mêmes déconnectées des responsabilités juridiques, sont un vrai défi pour l'action syndicale, qui comme dans l'exemple du chantier naval de Saint-Nazaire, doit trouver de nouvelles formes de solidarités pour imposer la reconnaissance des droits.

Des collectifs sans fierté commune ?

Les collectifs qui fonctionnent bien reposent souvent sur la fierté partagée du travail bien fait. Avant les réorganisations de ces dernières décennies, les salariés de Renault s'enorgueillissaient de construire des voitures de qualité dont beaucoup rêvaient, au sein d'une grande entreprise nationale. Cette fierté commune se partageait au sein de collectifs de travail dans lesquels les problèmes, les difficultés quotidiennes des ouvriers étaient posées. L'action syndicale se nourrissait des échanges et discussions qui s'y tenaient. Se sentant légitimes dans leur activité de travail, les salariés prenaient plus facilement la parole.

Trouver de nouveaux ressorts à l'action syndicale

Préserver la parole du salarié des nouveaux outils managériaux...

Pour un participant, le capitalisme a franchi une étape supplémentaire dans l'individualisation et dans la coordination entre les personnes par le biais de règles et dispositifs techniques, au point que le collectif a du mal à se créer. Mais quelque chose de supplémentaire semble se dégager des différents témoignages : le management pourrait tolérer les collectifs dans la mesure où il les fabrique et les contrôle. Ce qui signifie que l'expression dans un tel cadre n'est pas libre. Si une telle hypothèse se vérifiait, la tendance actuelle serait de nature totalitaire dans les entreprises. D'autres interventions s'accordent sur ce point, les tendances managériales qui se développent depuis la fin des années 1980 ont en effet quelque chose de particulièrement totalitaires, car elles prétendent s'imposer comme les seuls modes de gestion possibles pour les entreprises, et maintenant aussi les administrations publiques. La démocratie est alors suspendue dans le travail, ce qui constitue un retour en arrière dans les faits, mais avec un arsenal idéologique renouvelé.

... et du contrôle hiérarchique

Les nouveaux outils managériaux prétendent substituer à la surveillance directe du chef, des règles, protocoles et indicateurs apparemment désincarnés. Le dispositif technique remplacerait alors la parole, laquelle n'aurait plus de raison d'être au travail. Pourtant, tant il paraît vain de prétendre faire disparaître tout échange au travail, les entreprises maintiennent ou créent même parfois, des lieux où les salariés sont censés pouvoir s'exprimer, mais où, en réalité, la bonne parole de la direction est dispensée et la parole des salariés contrôlée. Par exemple, dans les magasins C&A, la direction a rapidement dévoyé les cercles de qualité qu'elle avait mis en place : en contrôlant l'ordre du jour et les thématiques abordées, elle a privé de fait les salariés de parole, les empêchant de réellement s'exprimer sur les objectifs ou les meilleures manières de faire... Il est urgent pour les salariés et le syndicat de trouver des lieux d'échange collectif où ils pourraient s'exprimer librement, c'est-à-dire hors du contrôle de la hiérarchie. De tels lieux permettent d'identifier et de débattre des « bons sujets » puisqu'ils émanent directement des salariés.

Imposer la démocratie dans le travail

Assurer la démocratie dans le travail passe par la libération de la parole, l'échange, l'expression, la possibilité de se mobiliser (par la grève par exemple). Plusieurs analyses et témoignages convergent sur la nécessité d'imposer la démocratie dans le travail, et pour ça de renouveler les modalités d'expression collective des salariés. Un intervenant donne en exemple la difficulté de rassembler lors des heures d'information syndicale, désertées, par exemple dans les centres d'appel, du fait de l'organisation du travail qui empêche les salariés de s'y rendre, tandis qu'un autre considère qu'on n'utilise pas assez les nouveaux outils (Internet) qui ont fait pourtant leur preuve dans des mobilisations initiées par des mouvements associatifs.

Fonder des collectifs sur la diversité des aspirations

Il a souvent été dit, au cours de ces journées, que l'action syndicale s'était en partie éloignée des aspirations des salariés. La construction du collectif est au cœur de la question syndicale, comme le rappelle une intervention : alors que les situations de travail sont diversifiées, éclatées, comment rassembler la plus grande partie des salariés dans une démarche collective ? De nombreux participants ont d'ailleurs souligné la grande diversité des situations de travail et exprimé leurs craintes d'avoir un discours trop général au regard de cette multitude de possibilités. Certaines revendications ou actions peuvent confondre collectif et approche nécessairement globale, uniforme, et pousser les gens en désaccord (car ils ne se retrouvent pas dans l'orientation choisie) à s'éloigner du syndicalisme, parfois pour d'autres formes d'action. Le problème est en effet de ne pas écarter les différences et divergences tout en construisant du collectif, tout en fédérant.

Les participants s'accordent sur la nécessité de reconstruire du collectif sans « perdre en route » les salariés en partant très concrètement de leurs difficultés et aspirations. Fabien Gache fait part d'une réflexion originale lancée récemment chez Renault, en lien avec des chercheurs. Il s'agit de susciter l'avis de syndiqués sur un certain nombre de difficultés rencontrées. Pourquoi les salariés semblent être hermétiques à ce que la Cgt écrit ? Pourquoi ne déclarent-ils pas systématiquement leur accident de travail ? Et qu'est-ce qui permet, malgré toutes les difficultés, qu'ils « tiennent » dans leur travail ? L'enjeu est de comprendre, par la diversité des points de vue et des analyses proposées, les mécanismes de l'organisation du travail et de ses conséquences pour travailler la question du rapport de force, défavorable à l'heure actuelle aux salariés dans les entreprises. Les issues de ce travail sont incertaines, mais dès à présent, les rencontres autour de ces questions ont permis à une quarantaine de militants de s'exprimer pleinement sur ces sujets et d'enrichir le débat.

L'audio-visuel et le spectacle vivant pose un autre problème dans lequel d'autres secteurs peuvent se reconnaître (par exemple la construction). Denis Gravouil insiste sur le fait que le secteur de l'audio-visuel a une antériorité dans l'usage des formes modernes de gestion de l'emploi, et a progressivement développé des formes syndicales plus adaptées. Son expérience peut être profitable à d'autres secteurs. En effet, ces métiers se caractérisent par un éparpillement des lieux de travail par ailleurs mouvants, qui entraîne une grande mobilité des intervenants du secteur (sans parler de l'extrême diversité des métiers qu'il recouvre). Comment toucher concrètement les salariés dans une telle configuration ? Pour surmonter cette difficulté, il faut trouver les moyens d'aller à leur rencontre, par exemple, en identifiant les points de passage obligés où il est plus facile de rencontrer les gens. Dans ce monde-là, le réseau est un outil qui procure des ressources essentielles pour atteindre les gens. D'autres pistes sont évoquées tel qu'investir les collectifs qui s'organisent à l'aide d'Internet. L'action syndicale est plutôt en retrait sur ces nouveaux espaces.

Se nourrir des expériences des autres

On peut ici insister sur le sentiment assez généralement partagé de l'utilité de profiter de l'histoire syndicale des autres (notamment formulée par une salariée du commerce), de se nourrir des expériences originales ou outils développés ailleurs en réponse aux difficultés actuelles. Ainsi, la richesse et la diversité des témoignages produits



Fabien Gache :

« On a donc eu une activité syndicale qui s'est beaucoup focalisée sur la dénonciation et la défense. Et de fait, ça nous a amené à parler emploi et pas travail, à décrire tous les aspects négatifs du travail en occultant complètement ce qui permet aux salariés de tenir le coup dans le travail. »

ont permis de mettre en évidence la convergence des nouvelles formes d'organisation du travail. Il en ressort notamment l'idée que la mondialisation standardise les organisations du travail quels que soient le métier des personnes ou le secteur d'activité des entreprises. Si cette standardisation affaiblit l'autonomie et les capacités d'expression des salariés, elle peut aussi être un point d'appui pour l'action syndicale : la standardisation crée des convergences de situations sur lesquelles peuvent s'appuyer les salariés pour développer de nouvelles solidarités, et le syndicat pour élaborer de nouvelles manières d'agir et de lutter, moins dépendantes des métiers et des secteurs d'activité. Comme le propose un intervenant, de la même façon que le patronat réfléchit les choses en relation, c'est-à-dire en profitant des innovations ou réalisations d'un secteur pour le développer dans un autre, il peut être recherché une transférabilité des expériences et des compétences syndicales.

Par-delà la diversité des situations souvent soulignée, il ressort en effet des témoignages un ensemble de caractéristiques communes. Durant le séminaire, Alice Roupy notait, au tout début de son récit : « *En entendant les interventions avant moi,* [notamment celles de Renault et C&A], *je me dis que, dans les centres d'appel, on est dans une sorte d'usine à commerce.* » En effet, on y retrouve des caractéristiques des emplois industriels (prééminence des machines, dépendance de l'amont et de l'aval, univers extrêmement normé), et des caractéristiques des emplois de commerce (satisfaction à donner au client, importance du chiffre d'affaires ou de ses corollaires que sont le nombre de rendez-vous pris ou de produits placés).

Regarder « à la loupe » les situations de travail

Des intervenants avancent l'idée que les salariés quelle que soit l'organisation du travail parviennent toujours à dégager des espaces de liberté et à créer des collectifs. Ils étaient parvenus à en créer dans une organisation du travail taylorienne, et dans la situation actuelle, certains y arrivent malgré tout. Pour eux, les usines ne pourraient pas tourner, avec une organisation du travail aussi incohérente et invivable que celle que l'on connaît aujourd'hui, sans l'intelligence et l'inventivité des salariés. Regarder à la loupe comment les salariés « font avec » et créent dans leur activité de travail et en dépit des conditions de son exercice, quelque chose qui s'apparente par exemple à du collectif, peut être un point d'appui à la réflexion syndicale. Autrement dit, plutôt que de se plaindre de la perte des collectifs tels qu'ils existaient avant les grandes transformations du travail et de chercher à les retrouver tels quels, il faudrait voir et comprendre ce qui se construit au présent dans l'activité et dans le cadre des organisations actuelles pour que l'action syndicale s'en saisisse.

Témoignage

Fabien GACHE (Renault)

Délégué central Cgt-Renault, Fédération Cgt de la Métallurgie, salarié de Renault–Le Mans

Fabien Gache est salarié de Renault depuis 1982 et délégué central de Renault depuis janvier 2008. Dans sa présentation, il décrit l'évolution de l'organisation du travail chez Renault depuis les années 1980.

À son entrée à l'usine du Mans, son premier poste à l'assemblage de l'ensemble moyeu/disque/étrier ne correspondait pas à ses qualifications d'électronicien. Pourtant, il ne s'est pas senti dévalorisé dans ses compétences en raison de la complexité réelle – et non pas officielle – du poste. Il partageait avec ses collègues la fierté de participer à la fabrication de voitures de qualité dans un de ses aspects essentiels, le freinage. Du temps de la Régie, une très grande convivialité régnait dans l'établissement. Les fortes solidarités que le travail à la chaîne, avec ses grandes équipes, avait rendues possibles, les moments d'échanges collectifs pendant les temps de pause pris ensemble ou pendant la cantine où tous les salariés mangeaient ensemble (quels que soient leur atelier et leur statut)… tout cela participait à la construction et au maintien de collectifs au sein de l'usine. Et la vitalité de l'action syndicale était très articulée à ces collectifs.

À partir de 1982, l'entreprise a commencé à organiser les départs des salariés notamment en préretraites, et n'a quasiment plus embauché entre 1985 et 2000, créant une fracture générationnelle. Les effectifs ont dès lors considérablement chuté. Depuis 2000, des jeunes sont de nouveaux recrutés, avec un niveau d'instruction supérieur à celui des générations précédentes. Nettement moins souvent syndiqués, ces nouveaux embauchés sont davantage prêts à jouer le jeu de la direction dans l'espoir d'être promus et d'avoir un statut professionnel correspondant à leurs diplômes.

À la fin des années 1980, Renault a mis en place les « accords à vivre » qui s'appuyaient en partie sur les aspirations des salariés. Il s'agissait de diminuer les lignes hiérarchiques, développer les compétences, la polyvalence, procéder au décloisonnement, accéder à la qualité totale, mettre en place de petites unités de travail. Professionnel dans le service électrique, Fabien Gache a ainsi vu son équipe se réduire d'une cinquantaine à une vingtaine de personnes. Paradoxalement, ces évolutions ont contribué au démantèlement des collectifs de travail.

Puis vint la privatisation de la Régie, et avec elle un renversement des objectifs : il ne s'agit pas d'abord de fabriquer des voitures de qualité, mais de gagner de l'argent et verser des dividendes aux actionnaires en fabriquant des voitures. Une quarantaine de filiales et d'activés industrielles ont été vendues. Pour l'usine du Mans, deux activités représentant 1 500 salariés ont été vendues. En même temps, une nouvelle organisation du travail a été mise en place : les pauses ont été décalées (3 par 3 au maximum, donc plus de discussion informelle de toute l'équipe en même temps), la cantine a été remplacée par un self (il n'est donc plus possible de tenir des réunions syndicales sur le temps de casse-croûte), etc. déstabilisant fortement les collectifs de travail et avec eux l'action syndicale.

Depuis 1993, les salaires sont individualisés. L'octroi de la part variable ne repose pas sur le contenu du travail, mais sur le présentéisme, l'absence de grève ou d'accident du travail.

Plus tard, le « droit syndical 2000 » a « échangé » des moyens financiers pour le syndicat contre une baisse des moyens d'action. Le délégué central de site est désormais permanent avec une voiture de fonction, mais les mandats des délégués du personnel sont passés de 50 heures à peine plus que le minimum légal.

L'institutionnalisation de l'action syndicale

En raison des difficultés que traverse le monde du travail et de la nécessité de gérer dans l'urgence les questions liées à l'emploi, mais du fait aussi de la multiplication des structures de concertation, de l'accaparement des militants dans des actions institutionnelles qui les éloignent du « terrain », l'action syndicale court le risque de se voir enfermée dans une politique du curatif.



Jean-François Naton : « Le danger existe d'oublier le travail comme élément de transformation sociale. Le syndicalisme est convoqué pour sortir de ce marais de la victimisation, de la gestion de la souffrance au travail, pour repartir à la conquête du « bien travailler ». »

Vers une gestion individualisée de la souffrance

La discussion s'est engagée autour des risques de voir l'action syndicale cantonnée à la gestion individualisée de la souffrance des salariés.

Risque de pathologisation du champ du travail

Se montrer lucide sur les modèles qui se développent permet de savoir comment agir. Il s'agit d'abord de prendre la mesure du risque de pathologisation du champ du travail. L'intervention de différentes disciplines scientifiques (ergonomie, psychopathologie du travail, sociologie, etc.) dans le champ du travail a produit de nombreuses enquêtes et alimenté les critiques sur les conditions de travail, le contenu du travail ou encore les risques encourus par la santé au travail. Cette « critique savante » a donné de la voix à ces phénomènes et cherché à agir sur les dégradations observées pour aider les personnes à gérer leur souffrance au travail et restaurer les situations altérées. Mais en observant certains effets paradoxaux de ces interventions, on voit poindre des risques réels pour les salariés, si la logique dans laquelle semble s'orienter la prise en charge des personnes souffrantes au travail se durcit pour occuper seule l'espace de l'action.

En effet, certaines modalités de management du travail semblent s'orienter, selon de nombreux témoignages, vers une extension de la gestion aux phénomènes et troubles psychologiques. Le risque ultime étant de faire de la question du travail un champ de pathologisation, c'est-à-dire un lieu où ne parle et on ne traite plus que de la souffrance (physique et psychologique) des gens au travail, et où finalement le contenu et l'organisation du travail seraient indiscutés et indiscutables. Pour Jean-François Naton, les syndicats courent le danger d'être entraînés par le patronat dans une approche clinique pathologique où les travailleurs seraient des malades en puissance, incapables de tenir les rythmes et de supporter les « nécessaires » évolutions du travail, que d'autres surmontent.

Une logique de gestion individualisée de la souffrance

En poussant la logique à son terme, on aboutirait à une gestion individualisée de la maladie professionnelle, et à sa prise en charge par une ingénierie de la souffrance au travail. Cette tâche pourrait être confiée à des psychologues ou des ergonomes, le management opérant un retournement de ces disciplines, bien évidemment, à leur corps défendant. Pour se convaincre de l'avènement possible d'un tel horizon, il n'est qu'à voir l'essor

actuel d'un véritable marché autour des « bonnes pratiques » développées par l'ergonomie. En effet, les cabinets spécialisés dans l'apprentissage par les salariés des bons gestes et bonnes postures pour ne pas souffrir se multiplient.

Cette gestion individualisée d'une souffrance reconnue va aussi avec, sinon la culpabilisation des salariés souffrants, tout au moins l'idée que ce sont eux qui ne sont pas adaptés au travail, plutôt que l'inverse. Au déni habituel de la souffrance au travail, vient en effet se substituer l'idée qu'elle existe bien, mais qu'elle relève d'un problème individuel, une sorte de mauvaise adaptation de la personne à son travail et que des bonnes conduites ou une bonne prise en charge peuvent résoudre ce problème : les effets ne sont pas contestés, mais on les accompagne. L'organisation du travail peut d'ailleurs être reconnue comme cause effective de nombreux troubles pour les salariés, mais elle serait la seule possible dans le contexte de globalisation actuel. Là encore, on ne nie pas les mauvaises conditions de travail et leurs effets sur la souffrance des personnes, mais on se déclare dans l'incapacité de toucher à l'organisation qui est « malheureusement » la seule possible dans le contexte économique actuel.

Un nouvel hygiénisme

Une nouvelle gestion des travailleurs pourrait se mettre en place usant, pour aider les salariés, des référencements de « bonnes pratiques » pour le corps (gestes et tenues), de l'intervention ponctuelle d'experts (alimentés par un flux croissant de spécialistes formés par l'ergonomie et la psychologie du travail), et de la multiplication des numéros verts qui développent de l'écoute compassionnelle. Par exemple, l'ANPE a récemment mis en place un dispositif d'aide et de soutien psychologique individualisé, interne à l'entreprise, anonyme et confidentiel, confié à des psychologues cliniciens d'une société externe. D'accès libre, ce dispositif est destiné à écouter 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 les agents sur divers sujets (personnels ou professionnels) dressés dans une liste (souffrance psychique, agressivité, stress, harcèlement, situation de mal être...). Il n'est toutefois pas prévu dans ce dispositif de faire bénéficier l'entreprise des idées pour améliorer l'organisation du travail exprimées à cette occasion par les agents. Il s'agit en fait de la mise en place d'une sous-traitance des troubles psychosociaux. Le fait qu'un syndicat, la CGC, soit à l'origine de la création de la société qui assure ce service, interroge l'action syndicale : c'est une réponse syndicale par une offre de service qui comporte une certaine conception du syndicalisme.

Pour un intervenant, aller dans ce sens-là serait créer les conditions d'un « nouvel hygiénisme », c'est-à-dire un nouveau mouvement de fond, comme en ont connu les pays occidentaux à la fin du XIX^{e} lorsqu'on a découvert que la contamination humaine se transmettait par les microbes. De la même façon qu'on a mis en place les égouts, le ramassage des ordures, et autres pratiques évitant la contamination des humains par les microbes, on pourrait mettre en place un ensemble de bonnes pratiques pour éviter la contamination du travail à l'homme, évitant ainsi de porter l'attention sur les transformations du travail nécessaires pour qu'il ne soit plus dangereux pour la santé.

Intervention

Jean-François Naton

Les TMS constituent une des questions les plus préoccupantes en santé, du fait du coût humain et du coût socioprofessionnel considérables, du fait des douleurs, de la gêne dans le travail, des séquelles fonctionnelles. Cette épidémie de TMS va continuer à se développer dans les années à venir, si rien ne change et si nous ne sommes pas en capacité de changer le travail. Le nombre de cancers déclarés a augmenté de 62 % en vingt ans. Le vieillissement et le dépistage n'expliquent pas toute cette fulgurance. Aujourd'hui, le cap des 320 000 nouveaux cas de cancer par an est franchi… pour seulement 2 059 cancers reconnus par la CNAMTS.

Cette non reconnaissance entraîne un effort de prise en charge de la réparation par l'assurance maladie lourdement en déficit, et qui nécessite des mesures de maîtrise…

Cette invisibilité du mal travail autorise le patronat à prétendre que tout va mieux au travail et donc à ne pas engager les mesures de prévention et de protection qui s'imposeraient si cette vérité était reconnue.

Un risque de cantonnement de l'action syndicale à la gestion des urgences

Cette réflexion sur les conséquences possibles d'une logique omniprésente de prise en charge de la souffrance des personnes au travail interpelle, par delà les experts et professionnels impliqués dans cette gestion, l'action syndicale. En effet, dans le contexte économique actuel extrêmement difficile, le syndicalisme est happé par les questions de souffrance des personnes, la dénonciation des aspects négatifs du travail et la défense de l'emploi. Gérer les risques, produire des expertises, soutenir les salariés, dénoncer, le syndicat est nécessairement un acteur dans cette « politique du curatif ». S'il lui appartient effectivement de soutenir les salariés, se laisser entraîner dans la seule gestion de la souffrance, pour s'y installer, se replier sur la dénonciation, c'est amputer le pouvoir d'agir dans l'entreprise. Essayer de traiter individuellement un problème qui relève fondamentalement de l'organisation du travail, c'est se condamner à recommencer perpétuellement le même travail pour des individus dont on ne fera qu'amoindrir la souffrance sans jamais s'occuper de ses causes. Le syndicalisme doit être en mesure de renouer avec un discours faisant autorité sur le travail à côté de son engagement institutionnel ou défensif, et en relation étroite avec l'action pour l'emploi.

Renault vient illustrer ce propos. En effet, depuis les années 1980, les licenciements, les départs massifs et les mutations parfois illisibles de l'entreprise ont contraint l'action syndicale à gérer l'urgence et la défense de l'emploi, et en contrepartie a fortement atteint sa capacité à parler du travail. D'autant plus que les mutations organisationnelles venaient saper les dynamiques syndicales. Un témoignage insiste sur la capacité à réintroduire, à côté du rôle de défense des salariés, les discussions sur le travail qui permettent de renouer avec leur parole et leur expérience.

Une parole des salariés à retrouver

Une participation institutionnelle sans les salariés ?

Beaucoup d'intervenants constatent que l'action syndicale, surtout axée sur la défense de l'emploi et placée dans un rapport de force défavorable, est en difficulté pour être dans le même temps une force de proposition. De plus, accaparée par une activité institutionnelle dans laquelle elle s'engage toujours davantage, l'action syndicale s'éloigne encore un peu plus des préoccupations des salariés. Si elle apparaît comme un point d'appui à l'action syndicale, la participation institutionnelle des militants est aussi un point de repli. Les risques existent d'une coupure d'avec les aspirations des salariés. Rompre la « spirale de l'affaiblissement » passe pour Maryse Dumas d'abord par une capacité retrouvée à être une force de proposition.

Pour certains, il faut se retirer ou refuser d'aller dans des lieux (comme des groupes de travail ou autres, souvent mis en place par la direction) d'où les salariés sont absents, car les problématiques, comme les interventions syndicales, sont faites en dehors de leur parole. Mais surtout, cela permettrait de se repositionner sur les questions du travail, de l'organisation, des aspirations des salariés, etc.



Maryse Dumas : « Le syndicat reste le premier lieu de débats et d'échanges, et c'est là que les salariés apprennent à prendre la parole. Et quand on commence à prendre la parole, à s'exprimer sur son vécu et son travail, on est déjà en situation d'intervenir, on est déjà dans un processus d'émancipation. »

Un intervenant fait état de la désorientation actuelle des syndicats dans la fonction publique. Depuis quelques années, avec une accélération notable ces derniers temps, le rythme frénétique des négociations empêche les syndicats, débordés, de jouer un rôle moteur dans la négociation. Ce phénomène est renforcé par la volonté du pouvoir qui cherche à associer l'ensemble des syndicats aux négociations et concertations (qui débouchent parfois sur des lois qui transforment profondément la société) afin d'empêcher que certains se retrouvent dans une situation d'opposition. Les syndicats dans une telle posture peuvent se voir réduits à jouer un rôle d'accompagnement. La question est de trouver là encore les moyens de reprendre la main en interrogeant à nouveau les différentes problématiques qui traversent la question du travail.

Susciter l'expression des points de vue par « la dispute »

Le débat ou la pratique de « la dispute » peuvent être des outils pour susciter l'expression des points de vue et assurer l'expression démocratique dans l'entreprise. Il a déjà été fait mention de l'expérience originale initiée chez Renault qui a d'ores et déjà permis à des militants d'échanger et de se confronter entre eux. On peut aussi évoquer une expérience de pratique de la dispute dans un organisme de recherche. Au terme de cette expérience, jugée exténuante même si productive, l'intervenant souligne une qualité essentielle de cette méthode : elle permet d'assurer via ce travail syndical, l'expression démocratique dans l'entreprise. Dans ce cadre-là, le rôle du syndicat est de proposer une expression centralisée.

Renouveler la négociation

La négociation est un outil d'échange sur les positions et de concrétisation de compromis entre représentants des salariés et représentants de la direction. Et en cela, c'est un instrument d'exercice de la démocratie dans l'entreprise. Mais pour que cette démocratie se réalise pleinement, plutôt que de s'épuiser dans des discussions qui peuvent être déconnectées des problématiques qui intéressent les salariés, il s'agit d'être en capacité de mieux introduire leurs préoccupations dans ces négociations. En particulier, les syndicats pourraient négocier des formes alternatives d'organisation du travail. Pour cela, il faut parvenir à bousculer l'idée que certaines questions – et particulièrement l'organisation du travail – sont la chasse gardée du patronat. Ce sont au contraire des questions sur lesquelles les salariés ont en premier chef leur mot à dire, des problématiques à investir pour discuter et proposer.

Intervention

Maryse Dumas

Toutes ces mutations intervenues depuis les années 1980, je crois qu'elles ont conduit à ce que dans la Cgt, dans notre activité revendicative, la problématique de l'emploi submerge toutes les autres, au point de faire disparaître la problématique du travail, de la conscience du travail, du métier, de la profession, etc. Dans la vie courante, on dit : « *Je cherche un travail* », pour dire « *Je cherche un emploi* ». « *J'ai trouvé du travail* », c'est : « *J'ai trouvé un emploi* ». Et la rapidité avec laquelle sont intervenues les restructurations, les déstructurations, nous a conduit, de façon plus ou moins consciente, à nous situer en défense de l'emploi et du coup, à prioriser la défense de l'emploi qui a fait passer au second plan la nécessité de transformer le travail. Dans notre activité quotidienne, on est plutôt en défensif, l'ambulance, le pompier toujours face aux urgences, toujours à colmater les brèches, dans un rapport de force qui, parce qu'il est affaibli, nous met en difficulté pour aborder les questions en termes de perspective, de conquête, etc. La question qui nous est donc posée, c'est comment on va parvenir à rompre avec la spirale de l'affaiblissement, c'est-à-dire avec un rapport de force plus défavorable aux salariés, qui conduit à une plus faible syndicalisation, une plus faible syndicalisation qui conduit à ce que la Cgt soit moins présente dans les entreprises, et donc moins présente sur un certain nombre de problématiques et de revendications, puisqu'on n'est pas présent dans un certain nombre d'entreprises ou auprès de certaines catégories de salariat. Cet affaiblissement conduit à une activité plus institutionnelle.

Pour nous, le problème n'est pas d'opposer individu à collectif, il est de travailler la dialectique entre aspiration individuelle et construction du cadre collectif qui permette aux aspirations individuelles d'être satisfaites. Mais on sent bien que la Cgt a du mal avec ce sujet et par exemple, on est encore obligé de beaucoup argumenter sur le fait que le droit de grève est un droit individuel garanti collectivement, comme le droit à la retraite… On a dans la Cgt, du mal à attraper la question de l'individu. Et dans le même temps, nous sommes confrontés à la difficulté de la construction du lieu collectif.

À la base du syndicalisme, il y a la question de la construction du collectif, des solidarités, notamment parce que les situations sont de plus en plus éclatées, conflictuelles, contradictoires, et construire du collectif à partir de ces réalités éclatées, franchement, ce n'est pas simple. Ça nous conduit dans les prises de décision, soit à confondre collectif et globalisation, et là on se plante complètement, soit à prendre une décision qui fait que finalement, les gens qui ne sont pas d'accord avec cette décision soit s'éloignent du syndicalisme, soit créent une autre association. On a besoin de travailler la question du collectif, et là je dirais que c'est moins la question de l'accord que la question de ce qui nous est commun pour avancer ensemble, en continuant à penser qu'il y aura des diversités d'approches et d'opinions.

Une question fondamentale, pour la Cgt, c'est comment intégrer et conserver la plus grande partie des salariés dans une démarche collective. Et donc, l'interrogation systématique quand on est dans un collectif Cgt d'une fédération, d'une entreprise, c'est : à qui parlons-nous ? De qui parlons-nous ? On se rend compte que dans les entreprises, on peut avoir un très bon travail syndical mais qui concerne les stables, et pas ceux qui sont autour : les précaires, les intérimaires, les sous-traitants, le nettoyage… Et donc, nous posons la question du périmètre de notre activité syndicale, le périmètre de l'activité même du syndicat.

Agir sur les organisations

La souffrance au travail n'est pas une fatalité, comme le rappellent plusieurs participants. Loin d'être indiscutable, elle résulte au contraire d'une longue chaîne de décisions prises très concrètement à différentes échelles (au sein d'organismes internationaux, au plan européen, mais aussi aux différents niveaux de l'entreprise). Cet enchaînement aboutit à la situation que l'on connaît aujourd'hui. Si cet ensemble est construit, il est possible d'agir en intervenant à un de ces différents niveaux décisionnels pour transformer très concrètement les conditions de travail.

Les travaux d'économistes montrent qu'il existe, même dans le contexte de mondialisation actuel, plusieurs formes d'organisation d'entreprises qui n'ont pas les mêmes conséquences sur le travail. On peut par exemple identifier en Europe des organisations de type traditionnel, des organisations tayloriennes, des organisations dites « allégées » (ou *lean production*), des organisations « apprenantes ».

Dans les organisations « allégées », la chasse est faite aux temps morts, par la polyvalence, l'intégration de la maintenance dans la production, avec pour résultat une intensification du travail extrêmement forte. Dans les organisations apprenantes, la productivité est davantage recherchée à travers la coopération qu'à travers l'intensité du travail individuel. D'un côté, la recherche d'une augmentation des connaissances, des capacités des salariés, avec des temps réservés à l'apprentissage, et de l'autre, la compression du temps pour une productivité qui repose sur l'intensité du travail individuel. Les organisations apprenantes, aussi innovantes et efficaces que les organisations allégées, dominent dans les pays d'Europe du nord, dont les performances économiques ne sont pas plus basses qu'ailleurs. On peut donc, avec des formes d'organisation très différentes, parvenir à des performances économiques exigées dans le contexte économique actuel.

Il n'y a ainsi pas de fatalité dans l'aggravation des conditions de travail des salariés : elle n'est pas dictée par des contraintes économiques qui dépasseraient le pouvoir d'action des salariés.

Plusieurs pistes ont été discutées pour travailler à la transformation des organisations.

Appliquer la réglementation

Faire appliquer la réglementation existante et la développer est déjà, pour plusieurs intervenants, un point d'appui important. Rendre efficient le droit du travail dans les entreprises est d'ailleurs un axe de construction permanent et indispensable de l'action syndicale.

Le secteur du spectacle vivant et enregistré illustre particulièrement ce thème de l'application du droit. La convention collective de référence, ancienne et plutôt favorable aux salariés, est de moins en moins appliquée. C'est, dans ce secteur où les qualifications sont élevées, un enjeu important que d'ouvrir ce chantier pour parvenir à avoir non seulement une couverture conventionnelle étendue, valable pour l'ensemble des salariés, mais également appliquée par les employeurs.

Une limite importante à l'application du droit légal comme conventionnel, réside dans la faiblesse des moyens pour réaliser le contrôle de son application. Les inspecteurs du travail sont en nombre insuffisant et leur mission ne consiste pas simplement à faire respecter le droit du travail.

Un intervenant développe l'idée, qu'à côté des droits existants dont il faut absolument obtenir l'effectivité, doit s'articuler une capacité d'agir des personnes pour obtenir de nouveaux droits. Cette capacité réside dans la possibilité pour les salariés de produire de nouveaux droits en s'appuyant sur les espaces de démocratie qui existent dans l'entreprise, le développement de ces espaces s'appuyant eux-mêmes sur une relation dialectique entre droits et pouvoir d'agir.



Michel Gollac : « Mon opinion personnelle, c'est que de toute façon, si le mouvement syndical ne s'empare pas de la question de la qualité du travail, le patronat va s'en emparer et un jour ou l'autre va nous produire sa définition. »

Profiter de la mise en place d'incitations ?

Hors du champ des négociations, les entreprises considèrent que l'organisation du travail est leur domaine exclusif. Peut-on considérer les incitations financières comme un moyen d'amener les entreprises à faire évoluer l'organisation du travail dans un sens plus favorable ? La mise en place d'incitations pourrait, par exemple, permettre de faire payer ceux qui proposent du mauvais travail ou de subventionner ceux qui en proposent du bon (ou tout autre formule d'encouragement). De telles incitations, mises en place aux États-Unis, ont ainsi permis de faire reculer les accidents du travail. L'effet pervers largement souligné de ce genre de dispositif est la levée éthique qu'il induit. À l'instar de ce qu'on observe pour les « droits à polluer », l'incitation accorde implicitement le droit moral de proposer de mauvais emplois. En effet, le fait de « payer pour » peut autoriser à créer des emplois dangereux et pénibles. D'autant plus que cette taxe pourrait facilement être intégrée dans le coût global de l'entreprise, qui trouverait toujours un moyen de réduire les coûts en jouant sur les salaires par exemple.

Autre difficulté pointée, de telles pratiques impliquent d'être capable d'avoir une bonne mesure de la qualité du travail. Une définition de la qualité du travail médiocre et habilement travaillée par les entreprises pour la vider de son sens, ne permettrait pas de bien distinguer le bon travail du mauvais. La mesure incitative serait alors inefficace, les effets de son application marginaux. Toutefois, certains voient dans la construction d'indicateurs de qualité du travail une place à tenir pour le syndicat. Il pourrait en effet s'impliquer dans les débats qui accompagneraient la recherche de bons indicateurs, et progressivement faire autorité sur le sujet.

À ces effets pervers des incitations monétaires vient s'ajouter le manque de moyens pour contrôler l'application du dispositif. Un intervenant, s'appuyant sur l'exemple de la mise en place d'aides octroyées par le conseil général du Nord-Pas-de-Calais aux entreprises, souligne combien les syndicats sont tenus à l'écart des débats et réflexions lors de la mise en place de telles politiques. Alors que l'incitation pourrait être justement une occasion d'agir pour les syndicalistes ou les salariés, par l'opportunité donnée de travailler les indicateurs et l'orientation générale du dispositif, le patronat se montre ultra résistant et rejette le travail de réflexion syndicale.

Intervention

Michel Gollac

La place grandissante des femmes au travail entraîne un rapport différent à l'équilibre entre le travail et le hors travail. On retrouve cette exigence d'un équilibre directement car les femmes supportent encore l'essentiel du travail domestique : donc, elles doivent le concilier avec leur travail professionnel. On retrouve cette exigence aussi indirectement. En effet, massivement, les femmes, maintenant, travaillent et les hommes voient leur part domestique s'accroître, même s'ils sont loin d'assurer le principal de la vie domestique. Ils sont par conséquent, eux aussi, demandeurs de plus d'équilibre entre le travail et le hors travail.

La remise en cause de la domination masculine a aussi une conséquence importante dans le domaine du travail, à savoir le déclin de ce que certains psychologues appellent la virilité et la « muliérité », c'est-à-dire l'identification à des identités et à des rôles de genre relativement stéréotypés. Une conséquence, c'est que certaines formes d'acceptation de mauvaises conditions de travail tendent à disparaître. Par exemple, une de ces formes d'acceptation via la virilité, c'est : « *J'ai un travail pénible où je dois manipuler des charges lourdes, ou affronter des risques visibles, mais je peux supporter car je ne suis pas une gonzesse !* » La forme symétrique, chez les femmes, c'est : « *Je dois m'occuper de malades. Ils ne sont pas marrants. C'est du sale boulot. On n'a pas beaucoup de moyens pour le faire, mais après tout, ça fait partie du rôle des femmes de se dévouer. Donc, je l'accepte.* »

C'est une espèce d'échange, de pénibilité ou de risque, contre un renforcement, une réassurance de son identité de genre. Comme les identités de genre sont pas mal bousculées en ce moment, on a des raisons de penser que ces formes d'acceptation des mauvaises conditions de travail sont en déclin. De fait, on a des indices assez importants que les gens acceptent de moins en moins les mauvaises conditions de travail quelles qu'elles soient.

S'investir dans la définition d'indicateurs de qualité du travail

En dépit de ces réserves, certains proposent de réfléchir en ce sens, en particulier sur les définitions de ce qu'est un travail de qualité, avec la crainte que si le mouvement syndical ne s'empare pas de cette problématique de la qualité du travail, le patronat risque de le prendre de vitesse et d'imposer sa définition. Une vertu essentielle de cette mesure est en effet de rendre incontournable une large discussion sur la qualité du travail. Ce qui ne va pas sans phases de réflexion approfondies et de négociation sur ce qu'est le travail et son organisation, offrant alors l'occasion de travailler en profondeur sur les attentes des travailleurs. Dans une logique parallèle, un intervenant défend l'idée que le débat, « l'accord sur les désaccords » qui permet provisoirement de s'entendre sur une définition, avec la possibilité de relancer les discussions, sont liés à l'exercice de la démocratie en entreprise.

Remettre le travail au cœur des discussions

Se dégage, à travers les différentes interventions et le partage d'expérience des militants, l'idée forte qu'il faut retrouver le pouvoir d'agir sur la définition du travail.

Intervention

Yves Clot

Je pense que l'efficacité du travail est une question très importante pour la santé car c'est quand on se sent efficace qu'on se porte plutôt bien. Ça n'est pas simplement une préoccupation patronale. Subjectivement, il est très important de se sentir efficace, d'arriver à faire ce qu'on veut faire. On ne se sent pas bien quand on n'y arrive pas. Donc, paradoxalement, dans le travail moderne tel qu'il se développe, cette efficacité-là, c'est un peu le contraire de « l'intensification factice », cette espèce de mobilisation permanente, car au fond, bien travailler aujourd'hui réclame d'avoir toujours plus « le loisir de penser dans le travail ». Évidemment, je n'utilise pas le terme « loisir » pour rien : le loisir dans le travail lui-même de penser et de repenser à ce qu'on fait. Il en va de l'efficacité mais aussi de la qualité. Je pense que la qualité du travail est maintenant indissociable du dégagement d'un temps libre en son sein. Le dégagement d'un temps libre à l'intérieur du temps de travail, c'est un gage de qualité. Et si on avait le temps de faire le diagnostic de ce qui s'est passé à Airbus… Temps libre à l'intérieur du travail, pour penser à ce qu'on aurait pu faire, dû faire, avant que ça dérape, etc. On a tout de suite un problème posé par l'usage de ces mots-là qui sont utilisés en général comme alternatifs au travail. Le temps libre, les loisirs, c'est en dehors du travail. Dans le modèle social dominant, ils sont le contraire du travail, parfois même la compensation. Le temps libre est pensé comme un domaine à part. Or, mon hypothèse, à partir de beaucoup d'enquêtes, et je pense qu'on peut vraiment dire des choses comme ça maintenant, est que le temps libre est précisément l'un des ressorts de l'efficacité au travail, c'est-à-dire de l'efficacité durable du travail et de la qualité du travail. L'exemple d'Airbus, insuffisamment connu, le montre bien. Et je pense que pour les centres d'appel, ça n'est pas si différent de ça.

Ce temps libéré à l'intérieur du travail, pour revenir sur ses actes, les juger, les évaluer, les discuter avec son collègue mais aussi son chef et parfois contre son collègue ou éventuellement son chef, c'est une des conditions pour pouvoir, dans le travail moderne de plus en plus, je crois, se reconnaître dans ce qu'on fait. Se reconnaître dans son activité, s'y retrouver n'est pas pareil qu'être en quête de la reconnaissance par autrui.

Refaire autorité sur la question du travail

Faire autorité sur la question du travail, selon une formule largement reprise durant les discussions, suppose d'interroger en profondeur et sous de multiples facettes la définition même du travail.

Interroger la définition du travail

La question des rémunérations est un premier exemple. Cela suppose de définir au préalable ce qui est comptabilisé dans le travail : la qualification, la compétence, le mérite, le résultat, la réalisation des objectifs de l'entreprise… ? Faut-il prendre en compte le travail invisible nécessaire à la réalisation de l'activité ? Bref, où commence et où s'arrête le travail pris en compte dans la rémunération ? En réfléchissant sur ce qui est compté du travail dans sa rémunération et en s'interrogeant sur ce qui devrait l'être, on soumet aussi à la question ce qu'est le temps de travail. Autre piste, celle de la formation qui est de moins en moins intégrée dans l'entreprise et par conséquent de plus en plus détachée du travail. Un participant attire l'attention sur le fait qu'il faut réfléchir le travail dans sa globalité, en y intégrant le travail mort (le capital) : intervenir sur le travail, c'est aussi intervenir sur cette dimension.

Comme on l'a déjà vu, interroger le travail passe aussi par la contestation que certaines problématiques du travail soient l'apanage exclusif des employeurs. En investissant ces dimensions du travail et en les portant dans le débat, on fait reculer le champ de l'absolutisme patronal.

Pratiquer la dispute ? Une piste pour retrouver le pouvoir d'agir sur la définition du travail

« Pratiquer la dispute » en tant que méthode, c'est chercher et encourager les débats entre collègues et autres intervenants sur les lieux de travail, sur les questions que pose le travail aujourd'hui, ce qui conduit à introduire momentanément de la division pour construire une définition travaillée par la variété et la complexité des points de vue des salariés. Yves Clot, promoteur de la méthode, oppose à la vision idéale d'un syndicalisme pensé comme un groupe d'appartenance, homogène et uni, fondé sur l'accord, celle d'un collectif fondé sur le désaccord. Le collectif, c'est discuter et débattre entre collègues de travail sur les désaccords professionnels.

Autrement dit, il s'agit moins de produire de l'accord, que de susciter l'expression de la diversité des approches et des points de vue pour finalement s'accorder sur les désaccords exprimés. Au fond, cette option ré-



Yves Clot : « Que la qualité du travail soit justement l'acceptation du conflit sur la qualité, qu'on puisse s'entendre partiellement et que les désaccords soient moteurs pour le développement de l'expertise professionnelle me paraît fondamental. »

pond à la question de ce qui nous permet d'être d'accord et de travailler ensemble, par-delà nos divergences et nos oppositions.

« La dispute » peut être une voie à explorer pour le syndicalisme, qui se met en mesure de faire autorité sur les questions du travail et se voit alors restauré dans son pouvoir d'agir car « *ceux qui sont capables de soutenir de la dispute, sont ceux qui peuvent faire autorité dans le travail* ».

La difficulté est toutefois réelle pour les militants d'assumer la dispute car agiter les points de vue et alimenter les débats produit nécessairement des divisions qui traversent alors l'action syndicale. En retour, la vertu de la dispute est d'encourager la confrontation des opinions et c'est dans cette controverse que se fabriquent de la santé, de la qualité au travail, de la transmission de métier, etc.

Un participant témoigne d'une expérience de pratique de la dispute sur le travail et insiste sur le caractère épuisant psychologiquement et physiquement des conflits engendrés par les débats, sans parler du temps investi. Produire de la dispute suppose aussi des lieux d'échange et des interlocuteurs (y compris dans la hiérarchie), ce qui, avec l'organisation actuelle, se dérobe. Les points d'appui avec qui débattre manquent cruellement ce qui revient à priver les salariés de parole. Pour certains, une autre difficulté serait de faire venir les jeunes qui semblent plus facilement entrer dans les nouveaux modes d'organisation et/ou désinvestissent le travail, et les femmes qui ont plus de difficultés à consacrer du temps aux débats. Toutefois, en dépit de ces difficultés réelles, le syndicat a dans ce cadre-là un rôle de centralisation de l'expression des salariés qu'il faut maintenir.

Repenser le périmètre de l'action syndicale

Plusieurs constats poussent à réfléchir au périmètre de l'action syndicale. En effet, souvent les lieux de travail sont hors de l'entreprise ou dans plusieurs entreprises et les salariés peuvent être dispersés dans des endroits différents. La confusion des frontières entre les différentes entreprises et la diversité des statuts des salariés intervenant dans la même activité, vont aussi dans ce sens.

L'action syndicale condamnée à se concentrer sur les salariés permanents ?

La question du lieu de travail est ainsi un défi pour l'action syndicale, le syndicat étant habituellement attaché à une entreprise. Les salariés permanents côtoient quotidiennement intérimaires, personnels sous contrat à durée déterminée et d'entreprises sous-traitantes, ce qui pose de multiples questions au syndicalisme. Tout d'abord, l'action syndicale peut-elle s'adresser à tous les travailleurs d'un site, quel que soit leur statut (salariés stables, intérimaires, CDD, personnels extérieurs travaillant dans le cadre de sous-traitance) ou est-elle condamnée à se concentrer sur les salariés permanents ? Pour s'engager dans une action qui intègre l'ensemble des personnels travaillant sur un site, les syndicats des entreprises mobilisés sur le site sont souvent mal armés pour penser ensemble leur action et pour y intégrer tous les salariés, même ceux qui ne relèvent pas de leur périmètre habituel. Il s'agit alors de réfléchir sur la façon de créer de la synergie et de la solidarité entre syndicats des entreprises dont les salariés interviennent sur le même lieu de travail. Par exemple, engager une réflexion sur ce qui peut être mis en commun entre ces salariés sachant que les syndicats des entreprises donneurs d'ordre et sous-traitantes peuvent dépendre de branches et de conventions collectives différentes.

Le chantier est ouvert pour trouver les moyens de construire une Cgt solidaire sur un site qui réponde à égalité aux aspirations de tous les salariés, qu'ils soient ceux du donneur d'ordre ou du sous-traitant.

Autre défi qui se pose à l'action syndicale, celui de l'exercice de métiers dont les conventions collectives sont transverses à plusieurs fédérations. L'exemple des centres d'appel ou celui du nettoyage montrent effectivement qu'un même métier, et qui n'est pas reconnu comme tel, est exercé dans des entreprises qui relèvent d'une dizaine de conventions collectives et de plusieurs fédérations avec des droits et des statuts des personnels très différents. Travailler à faire reconnaître les intérêts communs de salariés qui ont des métiers non reconnus est un défi pour la Cgt d'autant plus que le syndicat s'est

construit contre les organisations de métiers. D'ailleurs, on l'a vu, le sentiment d'exercer un métier digne de ce nom est en lui-même mis en doute par les salariés, par exemple dans les centres d'appel : relever le défi de la définition d'un métier, dans le débat et la « dispute » avec les salariés, serait une manière de marquer le pas par rapport aux prescriptions patronales.

Autre question qui se pose à l'action syndicale, celle des sujets sur lesquels elle doit intervenir. En suscitant l'expression de la variété des opinions, les gens pourraient davantage se reconnaître dans ce qui est porté par le syndicat, qui doit travailler à s'accorder tout en intégrant la variété des situations et des points de vue. Favoriser les débats ne suffit toutefois pas. Il faut aussi leur donner un débouché, nécessairement par l'action. Il faut arriver à des propositions d'action qui n'écartent pas les différences, voire les divergences, et en même temps, rassemblent suffisamment de monde. Cela répond à l'impératif de démocratie qui suppose non seulement que tout le monde puisse s'exprimer, mais aussi qu'on puisse agir et mettre en œuvre les décisions qu'on prend.



Jean-Christophe le Duigou : « Réfléchir comme nous le faisons sur le travail est le moyen de se protéger d'un syndicalisme de compensation, qui se contenterait de discours rassurants ou dénonciateurs. »

Le nouveau statut du travail salarié, un exemple convaincant

Une tentative de réponse syndicale face à la diversité des situations de travail est évoquée : le nouveau statut du travail salarié. Il s'agit de parvenir à créer de la convergence vers un projet commun tout en tenant compte de réalités différentes (précaires, intermittents, stables, jeunes qualifiés ou non, etc.). Les différentes situations de travail s'organisent et se classent autour d'une architecture commune, sorte de « colonne vertébrale ». Concrètement, ce nouveau statut du travail salarié vise à attacher directement les droits à la personne au lieu de les lier au contrat de travail et à l'employeur comme c'est le cas actuellement. L'objectif étant de rendre les droits transférables lors d'un changement d'emploi, d'entreprise ou de branche professionnelle. Par exemple, les droits à la progressivité de carrière, de salaire, à la formation continue, etc. ne seraient pas interrompus par la rupture entre deux emplois. Pour que cette transférabilité fonctionne, c'est-à-dire pour que les droits soient effectivement garantis durant les périodes de suspension, cela suppose un socle élevé de garanties collectives interprofessionnelles.

Il est par ailleurs souligné que cette proposition de nouveau statut du travail salarié est un exemple convaincant de mise en rapport de deux problématiques généralement traitées distinctement, les questions du travail et de l'emploi. Ainsi, créer de la sécurité pour les salariés vis-à-vis de l'emploi peut leur permettre de dépasser le lien de subordination et les placer dans des conditions de liberté, d'indépendance, qui les autorisent à intervenir sur le travail.

Sur cette proposition, un participant invite à réfléchir la question en la réinscrivant dans la problématique plus vaste entre individu et collectif. Son analyse est la suivante : l'individu et le collectif marchent ensemble ; le collectif est dans l'individu pour pouvoir être une personne, une individualité sociale, et de même, l'individu doit être dans le collectif pour que ce dernier existe vraiment. Dans un contexte où les collectifs sont affaiblis, notamment par la politique d'individualisation, et où la tendance patronale est d'encourager le décrochage entre individu et collectif, attacher des droits à la personne pourrait présenter le danger de faciliter le détachement des travailleurs de la lutte collective. Or, ces droits individuels attachés à la personne doivent être garantis effectivement collectivement, ce qui implique des individus engagés dans le développement et la défense de ces droits collectifs.

Réfléchir aux leviers d'un épanouissement par le travail

Comment faire pour que le travail soit bien fait, qu'il soit intéressant, pour que les salariés puissent s'épanouir au travail sont autant de questions qui se posent à l'action syndicale. On l'a vu, nombreuses sont les interventions pour souligner la difficulté d'être épanoui dans un travail où l'individu est rendu impuissant par l'absence d'autonomie, réduit à la simple exécution, privé du sentiment de bien faire son travail (une gestion par l'infantilisation ou encore une application stricte des scripts ; le changement de finalité de l'activité où il ne s'agit plus de fabriquer des marchandises de qualité mais de vendre…), ou encore privé du temps et des lieux nécessaires pour revenir par la parole sur son travail et se réapproprier son activité (dévoiement par le patronat des lieux de parole comme les cercles de qualité…). L'émancipation par le travail est particulièrement difficile sous de telles conditions.

La présence syndicale est faible sur ces terrains-là, et sur les questions du travail en général. Il faut donc s'attaquer à la diversité des questions qu'implique une réflexion sur le travail et investir des territoires risqués. Certains soulignent le risque d'ouvrir la porte à des propositions d'amélioration qui seraient récupérées par un management habile à exploiter ce filon, et pourraient alors être perçues comme de l'auto-exploitation. Mais il a souvent été rappelé que le risque principal est actuellement que ce qui n'est pas traité par le syndicat le soit toujours par le patronat et les managers.

L'action syndicale elle-même a été présentée comme un lieu possible d'épanouissement pour les salariés notamment par la discussion qui leur apporte une réflexivité sur leur travail et leur donne prise sur ce qu'ils vivent. Patricia Chavelli souligne avec force la nécessité pour les salariés de s'exprimer, d'avancer, et d'évoluer sur leur lieu de travail pour vivre une réelle émancipation. Pour elle, les discussions dans le syndicat, les interventions dans l'entreprise permettent de poser des questions, d'apporter des réponses, et surtout d'enclencher une dynamique qui permet aux salariés de surmonter les situations difficiles et angoissantes d'un travail vécu comme une épreuve. Investis, en prise avec les questions qui se posent dans leur activité, dans leur vie, les salariés peuvent retrouver un plaisir au travail, levier essentiel de l'émancipation.

Intervention

Jean-Christophe Le Duigou

La question du travail est en train de redevenir un problème central de la société. C'est un retournement car certains parlaient, il y a dix ans, « d'effacement » ou de « la fin du travail », etc. Comme toujours, le retour se fait avec des éléments contradictoires.

C'est aussi une question qui revient dans les préoccupations syndicales. Nous nous appelons Confédération générale du travail, mais on ne discute jamais du travail entre nous. C'est quand même un problème ! Les choses bougent cependant.

Il faut aussi ajouter que la réflexion sur le travail représente une dimension importante de notre questionnement sur le rapport de force. Les salariés vivent un rapport de force défavorable. Mais le plus inquiétant est qu'on ne perçoit pas spontanément les outils aujourd'hui à disposition, pour le modifier. Notre conviction est que l'intervention des salariés sur le travail peut être un levier puissant d'évolution de ce rapport de force.

Je pense à ceux qui s'inquiètent d'un risque d'affadissement de la Cgt. À partir du moment où nous réfléchissons de cette manière sur le travail, nous pouvons nous rassurer. Parler du travail, c'est le moyen de se protéger d'un syndicalisme d'accompagnement qui se contenterait de quelques discours critiques et qui, dans les faits, jouerait les voitures balais du système. Je pense qu'au contraire, s'appuyer sur les exigences du travailleur et sa reconnaissance fonde une démarche revendicative enracinée dans le réel.





Programme des Journées

JEUDI 3 JUILLET 2008

MATIN :

8h30 – 9h30 :

accueil des participants

9h30 : début des travaux – 12h30 : fin de la première séquence

Intervenants (4 représentants de syndicats) :

- Patricia CHAVELLI, responsable de la formation professionnelle et de la formation syndicale à la Fédération Cgt du Commerce, salariée de C&A ;
- Alice ROUPY, responsable du collectif fédéral à la Fédération des Activités Postales et Télécommunications des centres d'appel, salariée d'Orange-France ;
- Denis GRAVOUIL, secrétaire général du Syndicat national des techniciens et réalisateurs, Fédération Cgt du Spectacle et de l'Audiovisuel, intermittent du spectacle ;
- Fabien GACHE, délégué central Cgt-Renault, Fédération Cgt de la Métallurgie, salarié de Renault – Le Mans.

APRÈS-MIDI :

14h30 (reprise) – 17h30 :

fin de la deuxième séquence

Intervenants (2 chercheurs) :

- Yves CLOT, directeur du Centre de recherche en économie et statistique (CRTD), psychologue au Cnam ;
- Michel GOLLAC, sociologue du Centre de Recherche en économie et statistique (CERS), administrateur de l'Insee.

VENDREDI 4 JUILLET 2008

MATIN :

9h (reprise) – 12h30 : (fin de séance)

Intervenants (3 dirigeants et conseillers de la Cgt) :

- Jean-François NATON, conseiller confédéral, chargé du dossier « Souffrance au travail » ;
- Eric AUBIN, membre de la CE confédérale, secrétaire général de la Fédération Cgt de la Construction, chargé du dossier « Pénibilité au travail » ;
- Maryse DUMAS, membre du Bureau confédéral de la Cgt, chargée de la responsabilité de la Commission du Nouveau statut du travail du salarié.

La co-animation du séminaire sera assurée par Michèle DESCOLONGES, sociologue et Daniel PRADA, membre de la CE confédérale.

Jean-Christophe LE DUIGOU, membre du Bureau confédéral, tirera les enseignements des travaux.

Liste des participants

- AUBIN Éric

Secrétaire général, Fédération de la Construction Cgt

- BENOIT Marc

Délégué syndical central Cgt INRS, administrateur AFSET

- BONGIORNO Yves

Animateur du collectif « Amélioration des conditions de travail », FTM-Cgt

- BRIEC Cécile

Doctorante en psychologie du travail, ergonome

- BRUNOL Sylvie

Infirmière, Fédération Santé et Action sociale Cgt

- BURDIN Jean-Pierre

Retraité militant, espace revendicatif Cgt, activité Politique culturelle

- CARTRON Damien

Sociologue, CNRS

- CHABERT Jocelyne

Déléguée du personnel Cgt, représentante CHSCT

- CHAILLEY Jean-Claude

USR CFC, union départementale Cgt du Val-de-Marne

- CHANU Pierre-Yves

Conseiller confédéral, activités économiques de la Cgt

- CHAVELI Patricia

Responsable Formation professionnelle et syndicale, Fédération du Commerce Cgt, salariée de C&A

- CLOT Yves

Directeur du Centre de recherche sur le travail et le développement

- CREPEL Philippe

Secrétaire de la Fédération Santé et Action sociale Cgt

- CROSEMARIE Pierrette

Animatrice de l'espace Syndicalisme et société Cgt

• DEFROMENT René

Secrétaire fédéral, Fédération de la Construction Cgt

• DESAIGUES Paul

Conseiller confédéral, espace revendicatif Cgt, activité Formation initiale et continue

• DESCOLONGES Michèle

Sociologue

• DETREZ Philippe

Secrétaire général, union départementale Cgt du Nord-Pas-de-Calais

• DEVERT Bernard

Bureau fédéral, Fédération des Travailleurs de la Métallurgie Cgt

• DONEDDU Jacqueline

Conseillère confédérale Cgt

• DUMAS Maryse

Secrétaire de la Cgt

• FERNANDEZ Gabriel

Médecin du travail

• GABRIEL Jean-Pierre

Secrétaire général, union départementale Cgt de Saône-et-Loire

• GACHE Fabien

Délégué central Renault Cgt

• GAURON André

Conseiller maître

• GELY Alain

Espace Syndicalisme et société Cgt

• GOLLAC Michel

Sociologue

• GRAVOUIL Denis

Secrétaire général SNTR-Cgt, membre de la commission exécutive/bureau fédéral de la Cgt Spectacle, directeur de la photographie

• GUASPARE Catherine

Sociologue, CNRS

• GUILLEMOT Danièle

Économiste-statisticienne, administrateur à l'Insee

• JOLIVET Annie

Chercheur, Ires

• JOUNIN Nicolas

Maître de conférence en sociologie, université Paris 8

• LE BOT Agnès

Secrétaire général, comité régional Cgt Nord-Pas-de-Calais

• LECOMTE Etienne

Chercheur en santé au travail, Ires

• LE DUIGOU Jean-Christophe

Secrétaire de la Cgt

• LEGER Jacques

Responsable du comité de pilotage

• LEJEUNE Sylviane

Ugict-Cgt

• LOVERA Graziella

Secrétaire de la Cgt

• MANSOURI-GUILANI Nasser

Economiste

• MARTIN Serge

Secrétaire général, union départementale Cgt de la Drôme

• MASDEBRIEU Michel

Secrétaire, union départementale Cgt de Seine-Maritime

• MOREL Loïc

Secrétaire général, union départementale Cgt d'Ille-et-Vilaine

• MOSSINO Laurent

Journaliste, *NVO Cgt*

• NATON Jean-François

Conseiller confédéral, espace revendicatif Cgt

• NEDELEC Catherine

Secrétaire générale, Ufict Mines Energie Cgt

• PERRAUDIN Corinne

Chercheur, Centre d'Études de l'Emploi

• PERRIER Roland

Secrétaire fédéral, UGFF-Cgt

• PLAZZI Boris

Secrétaire fédéral, Fédération des Travailleurs de la Métallurgie Cgt

• PRADA Daniel

Commission exécutive confédérale

• PRIGENT Nadine

Secrétaire général, Fédération Santé et Action sociale Cgt

• PRUVOST Fabrice

Conseiller confédéral, espace Syndicalisme et société Cgt

• PUISSANT Emmanuelle

Universitaire, doctorante à l'Université Pierre Mendés France, Grenoble

• RONDEAU Nicole

Conseillère confédérale, espace Syndicalisme et société Cgt

• ROUPY Alice

Responsable du collectif des métiers de la relation clients à distance (centres d'appel) pour la FAPT-Cgt

• SALAIS Robert

Chercheur, UMR « Institutions et Dynamiques Historiques de l'Économie » (IDHE), CNRS

• SAUNIER Philippe

CHSCT/CTN, bureau de l'union départementale Cgt de Seine-Maritime

• SLYPER Marc

Secrétaire général SNAM-Cgt, Commission exécutive confédérale

• SOTURA Jean-Pierre

Activité Environnement Cgt

• TOUZEAU Eric

Membre du bureau de l'Ugict-Cgt

• VALLA Martine

Comité régional Cgt Rhône-Alpes

• WOLFF Loup

Chargé de recherches, Dares

La prime au silence

Infantilisation et humiliation



Travailler en apnée



Pratiquer la dispute ?

Transformation du travail et émancipation
Premières journées Cgt de la recherche
Gif-sur-Yvette, 3 et 4 juillet 2008.
© RRS-Cgt, avril 2009

la cgt

Recherche
et renouveau syndical



Services à la personne : une négation des compétences déployées



Le travail bien fait du travailleur n'est pas celui du management

Transformation du travail & émancipation

Deuxièmes journées Cgt de la recherche
Gif-sur-Yvette, 2 et 3 juillet 2009



Le travail porte l'individu au-delà de lui-même



La capacité émancipatrice de l'action collective et solidaire

Agence d'objectifs
IRES

Présentation

Transformations du travail et émancipation, deuxième étape

Les journées de recherche Cgt, qui se sont tenues les 2 et 3 juillet 2009 sur le thème « transformations du travail et émancipation » prolongent le travail engagé l'année précédente, lors d'un premier séminaire (*).

Cette réflexion collective, associant chercheurs et syndicalistes, témoigne de la volonté de la Cgt de s'emparer de ce sujet essentiel, afin d'en imprégner les actes quotidiens du syndicalisme. Elle témoigne aussi de la nécessité de renouveler les approches d'une question constitutive de l'identité même du syndicat, dès sa création.

La démarche expérimentée en 2008, et poursuivie en 2009, part de la proposition d'un dialogue entre chercheurs, qui produisent des connaissances à partir d'approches théoriques et d'observations menées dans le cadre d'une démarche scientifique, et syndicalistes qui s'appuient sur des pratiques et réflexions militantes. Cet échange est construit dans la durée, même si le séminaire dont nous présentons ici la synthèse, en est un moment fort.

La conception des séminaires de 2008 et 2009 a suivi la méthode suivante : le projet est élaboré par un comité de pilotage composé de chercheurs et de syndicalistes, à partir d'orientations proposées par la direction de la Cgt. Un syndicaliste, Jacques Léger, assure la coordination de l'ensemble du projet, et l'animation du séminaire est confiée à un syndicaliste, Daniel Prada et une chercheuse, Michèle Descolonges.

À la différence de 2008, le comité de pilotage a produit, en amont du séminaire, un texte de cadrage envoyé aux participants (lire p.38). La synthèse des débats, que voici, est réalisée par deux chercheurs, Catherine Guaspare et Damien Cartron.

Le séminaire s'est déroulé en 3 périodes, chacune introduite par les exposés d'un syndicaliste et d'un chercheur :

1. La première demi-journée était consacrée aux services à la personne au travers deux analyses : une économiste, Florence Jany-Catrice dont les récents travaux universitaires sont centrés sur ce champ professionnel, et une dirigeante de la Cgt, Agnès Naton, qui est chargée de cette responsabilité au sein de son organisation ;

2. La deuxième demi-journée partait d'une recherche-action menée dans le secteur de l'automobile, confrontant l'approche théorique de l'émancipation, nourrie d'observations de terrain, de Philippe Davezies, clinicien du travail, et de François Daniellou, ergonome, et les réflexions fondées sur l'expérience syndicale d'un responsable des CHSCT pour la Fédération Cgt de la métallurgie, Yves Bongiorno ;

Transformation du travail et émancipation

Deuxièmes journées Cgt de la recherche

Gif-sur-Yvette, 2 et 3 juillet 2009.

Ce travail a été réalisé dans le cadre de la convention d'études (projet n° 1) conclue pour l'année 2009 entre l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) « *au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs* » et la Confédération générale du travail (Cgt).

Rédacteurs : Damien Cartron et Catherine Guaspare (sociologues, CNRS)

Maquette : Mama Kette. mamakette@free.fr

Impression : Alliages, tél. 01.46.15.83.64. Gentilly

© **RRS-Cgt, avril 2010**

3. Les débats de la troisième demi-journée étaient introduits par les réflexions de Robert Salais, économiste, et de Jean-Christophe Le Duigou, dirigeant de la Cgt, « regards croisés » sur les enjeux de l'émancipation du travail.

Le programme était ambitieux car portant sur des terrains apparemment éloignées les uns des autres – services à la personne et industrie – et confrontant expérience concrète et réflexion théorique. Cependant, approcher l'émancipation du travail sous ces angles très différents a été une démarche féconde, permettant d'élargir la réflexion, mais sans la diluer, car la problématique de la démarche syndicale confrontée concrètement à ces questions était posée en permanence.

Le choix des services à la personne pour ouvrir ce deuxième séminaire a constitué pour nombre de participants une découverte. La grande hétérogénéité de cet espace social de travail a été un premier élément de perplexité. Qu'est-ce qui est ou n'est pas du service à la personne ? Entre le soin aux personnes âgés et les petits travaux domestiques, quels points en commun, sinon les caractéristiques des personnels du secteur, à 90 % des femmes, mal payées, souvent à temps très partiel et précaires, et sans qualifications réellement reconnues. Comment poser la question de l'émancipation dans ce champ professionnel éclaté où les relations de travail sont souvent de type domestique, de gré à gré ? Pour une activité qui se situe entre prise en charge de carences de la société et émergence de nouveaux services cruciaux pour l'avenir ? Le développement des services à la personne interroge ainsi la dynamique de marchandisation d'activités réalisées auparavant dans un cadre domestique, ou par la prise en charge collective, dans le secteur sanitaire et social.

De nombreuses contradictions ont été exprimées dans ce débat. L'émancipation de femmes dont l'accès à une carrière professionnelle passe par la délégation des tâches domestiques ne se fait-elle pas sur l'aliénation de celles qui les accomplissent ? En même temps, la prise en charge d'une personne en perte d'autonomie ou le soin aux jeunes enfants est loin d'être anodin en termes de responsabilités. Elle nécessite de la part de ces salariés un déploiement de compétences d'autant moins reconnues que ce sont des femmes qui accomplissent ces travaux, dans une relation de gré à gré avec des employeurs qui ne se reconnaissent pas toujours comme tels. Frotter ce champ si paradoxal et peu investi syndicalement à la question de l'émancipation a été très fécond, le débat montrant une réflexion en mouvement, rebondissant en permanence, tant du côté des chercheurs que des syndicalistes.

La deuxième partie du séminaire a posé d'entrée de jeu la problématique de l'aliénation et de l'émancipation par et dans le travail. Les débats introduits par les réflexions issues d'une recherche-action dans le secteur de l'automobile, ont conduit à dépasser les interprétations usuelles de l'activité de travail.

L'observation exigeante et l'analyse de l'activité de travail permettent de capter, en dépit du rapport salarial de subordination, le mouvement créatif propre au travail humain. En ce qu'il se heurte et dépasse les prescriptions managériales, ce mouvement peut être considéré comme une action émancipatrice. Cette tension entre la confiscation de l'activité du salarié et la tentative de ré-humanisation, d'appropriation, qui est le mouvement même de l'émancipation, se traduit dans le monde du travail par des conflits sur le contenu ou la qualité du travail, c'est-à-dire une discordance entre les salariés et le management sur la façon dont chacun considère ce qu'est un travail bien fait.

Mais comment penser l'émancipation au plus près de l'acte de travail en même temps que dans les enjeux salariaux ou ceux qui concernent la finalité même de la production ? Des débats est ressortie l'idée d'un lien presque toujours présent, bien que souvent peu visible et peu pris en compte dans l'action syndicale, entre les luttes pour les salaires, et la défense acharnée du travail bien fait et socialement utile.

La capacité émancipatrice de l'action collective et solidaire était au cœur des débats de la troisième partie.

Il s'agit de créer une connaissance collective des réalités de travail, de se l'approprier pour fonder des revendications qui soient plus ancrées dans la réalité. Les mouvements collectifs sont parfois ces moments où les salariés découvrent la valeur de leur travail, où ils font la démonstration de leur capacité collective de créer, en dehors, voire contre les directives managériales. La force que donne cette prise de conscience collective est déjà un pas vers l'émancipation.

La connaissance experte des salariés sur leur travail doit être sollicitée par le syndicat et nourrir les revendications. Mais, s'il apparaît aujourd'hui crucial de s'engager avec les salariés dans une réflexion approfondie sur le travail pour mener des luttes « gagnables », il est aussi nécessaire d'englober d'autres dimensions vécues par les salariés, comme la vie hors travail, dont les répercussions sur les choix professionnels sont souvent méconnues des militants. Le syndicat ne se substitue pas aux salariés pour définir les revendications, mais il devient un outil facilitant leur capacité d'émancipation par et dans le travail.

Ce deuxième séminaire nous a permis de poursuivre dans un registre différent la réflexion collective conduite en 2008. Il valide et renforce l'amorce de travail en commun engagée entre chercheurs et syndicalistes et appelle à d'autres prolongements.

Danièle Guillemot, économiste-statisticienne
Jacques Léger, coordinateur du comité de pilotage

(*) La synthèse de ces premières journées est disponible.

Introduction **6**
Retour sur les Journées Cgt 2008 de la recherche 7

Première partie
Aliénation et émancipation dans la relation à l'autre **8**

L'essor des services à la personne : un secteur sous-tendu par des conventions inégalitaires ... **9**
 # Peut-on s'émanciper sur un plus petit que soi ? **9**
Une négation des compétences déployées 11
La division sociale et sexuée peut se doubler d'une division ethnique 12
L'émancipation du travail des femmes et des hommes : parle-t-on de la même chose ? 12
Des conditions de travail et d'emploi qui rendent difficile l'émancipation **13**
Des contraintes d'un genre nouveau 13
Un salariat de la mobilité 13
Un vrai travail ? Un vrai emploi ? 13
Marchandisation et partage privé/public **14**

Leviers de l'émancipation **15**
 # Le secteur des services à la personne : un « impensé social et politique » ? **15**
Un secteur à structurer 15
« Besoin » et « désir » en discussion 15
Professionnalisation et valorisation des compétences et des qualifications **16**
Créer un guichet unique ? **17**
Construire des collectifs et des revendications **17**

Deuxième partie
Aliénation et émancipation au cœur de l'activité de travail 19

L'exercice du « pouvoir d'agir » des salariés tend vers l'émancipation 20
Le travail porte l'individu « au-delà de lui-même » 21
Le « travail bien fait » du travailleur n'est pas celui du management 22

L'organisation du travail porte atteinte aux potentiels d'émancipation 23
Intensification et nouvelles méthodes de management 23

Si l'émancipation réside dans l'expérience du travail, « il faut parler travail » avec les salariés 24
Un réel travail d'écoute pour les militants syndicaux 25
Élargir l'approche du travail 26
L'émancipation par la valorisation de la rémunération 27

Troisième partie
Action syndicale et émancipation 28

Le syndicat est un vecteur d'émancipation 29
Capacité émancipatrice de l'action collective et solidaire 29
L'entrée au syndicat comme « entrée en liberté » 30

Le syndicat doit renouer avec les luttes émancipatrices .. 31
S'appuyer sur les leçons de l'histoire 31
Renouer avec des « luttes victorieuses » 32
Un syndicat, des militants plus à l'écoute 34
Des militants « passeurs de parole » ? 34
Les moyens d'une démarche exigeante 37

Émancipation et travail, texte préparatoire au séminaire 38
Programme des Journées 42
Liste des participants 42

Introduction

Ce texte tente de rendre compte des débats en les organisant autour de plusieurs thèmes. Il suit la même organisation que la synthèse du séminaire de 2008, publiée l'an passé (lire ci-contre). Il ne s'agit pas de restituer fidèlement l'ensemble des propos : ce ne sont pas là les actes du séminaire. L'objectif est plutôt de mettre à disposition le contenu des échanges de manière condensée, tout en s'efforçant de rendre la lecture fluide. Ainsi, si l'on a cherché à conserver autant que possible le ton et les mots utilisés par les participants, l'identité des personnes à l'origine des propos n'apparaît généralement pas, sauf parfois lorsqu'il s'agit d'un(e) intervenant(e) de la tribune. Dans ce travail de synthèse, il est important de veiller particulièrement à ne pas réduire la diversité des points de vue exprimés et la profondeur de certains développements. La démarche a plutôt été de partir des idées échangées entre les participants pour faire apparaître les thématiques dans lesquelles elles s'inscrivent. Il s'agissait aussi d'articuler les propos entre eux pour restituer au mieux la logique des débats particulièrement nourris. Au final, ce compte rendu est présenté en trois points. La première partie de la synthèse met en exergue les effets de l'asymétrie de la relation employeur / salarié, particulièrement dans le cas où l'employeur est un particulier. Poser la question de l'émancipation dans ce secteur apparaît comme une démarche difficile, mais aussi très stimulante. La seconde partie insiste, elle, sur la dualité de l'activité de travail à la fois source d'aliénation et moyen d'émancipation. La troisième partie propose des pistes d'analyse quant aux liens entre action syndicale et émancipation.





Retour sur les Journées Cgt 2008 de la recherche

Le séminaire de 2009 fait suite à celui de 2008 qui était le premier du genre. L'objectif recherché est d'établir une relation de long terme avec des chercheurs autour de sujets économiques et sociaux pour lesquels le besoin d'approfondissement peut être réciproquement utile et fécond. Une soixantaine de syndicalistes et de chercheurs ont participé, les 3 et 4 juillet 2008, à une réflexion collective sur le thème des transformations et de l'émancipation du travail, articulant témoignages et analyses de ce que vivent aujourd'hui les salariés, avec des propositions sur les transformations porteuses d'émancipation. Le comité de pilotage (*) de ce séminaire ayant constaté que le thème n'était pas traité dans son intégralité (notamment concernant l'émancipation), la réflexion a été poursuivie en 2009. Le comité de pilotage a rédigé un texte préparatoire au séminaire qui se trouve à la fin de ce document. Le séminaire de 2008 était articulé comme suit :

La première demi-journée a été lancée par des témoignages et réflexion de terrain dans quatre secteurs a priori très différents : le commerce, le spectacle vivant, les centres d'appels, l'automobile. Quatre militants (Patricia Chavelli, Denis Gravouil, Alice Roupy, Fabien Gache) ont retracé les évolutions du travail et du salariat et ont livré leur analyse sur la démarche syndicale qui se construit ou pourrait se construire sur ces réalités ;

Au cours de la deuxième demi-journée, deux chercheurs, un sociologue (Michel Gollac) et un psychologue du travail (Yves Clot), ont articulé leurs observations et travaux théoriques sur les transformations du travail et l'évolution du salariat, avec les témoignages et débats du matin. Ils ont également discuté du rôle des travaux des chercheurs dans l'évolution même du travail et de sa gestion. Au cours de cette première journée et le lendemain, une large place a été donnée aux débats permettant un dialogue entre chercheurs et syndicalistes ;

La troisième demi-journée a ouvert une discussion sur la démarche de la Cgt à partir de trois interventions : autour de la pénibilité du travail (Éric Aubin) ; sur les conditions de travail et la santé (Jean-François Naton) ; enfin, sur la conception et l'évolution du travail (Maryse Dumas).

La synthèse du séminaire 2008 est présentée en sept points. Si chacun est traversé par des constats et des propositions, la première partie de la synthèse insiste plus sur les analyses des transformations récentes du monde du travail, sur les témoignages de ce que vivent aujourd'hui les salariés (les trois premiers chapitres), les chapitres suivants présentant davantage les débats sur les liens entre ces transformations du travail et celles de l'action syndicale, et les réflexions sur les conditions de l'émancipation du travail et le rôle de la Cgt dans ce processus.

(*) Le comité de pilotage était composé de : Damien Cartron, sociologue ; Yves Clot : directeur du Centre de recherche sur le travail et le développement ; Pierrette Crosemarie, responsable de l'espace Syndicalisme et Société de la Cgt ; Michèle Descolonges, sociologue, associée au Laboratoire Genre Travail Mobilités ; Maryse Dumas, secrétaire de la Cgt ; André Gauron, économiste ; Michel Gollac, sociologue au Crest ; Catherine Guaspare, sociologue ; Danièle Guillemot, statisticienne-économiste ; Jean-Christophe Le Duigou, secrétaire de la Cgt ; Jacques Léger, responsable du comité de pilotage ; Nasser Mansouri-Guilani, responsable des Activités économiques de la Cgt ; Jean-François Naton, conseiller confédéral Cgt en charge du travail et de la santé ; Jacques Perrat, économiste ; Daniel Prada, membre de la Commission exécutive Cgt ; Robert Salais, ancien administrateur de l'Insee, chercheur au laboratoire Idhe (Ens de Cachan).

Première partie
Aliénation et émancipation dans la relation à l'autre

Le séminaire de l'an passé avait mis en évidence à quel point la normalisation et l'industrialisation des relations de services pouvaient être délétères pour les salariés (notamment avec l'exemple des centres d'appel). Le séminaire de cette année montre au travers des services à la personne une relation de travail de type domestique, fortement encouragée par les nouvelles politiques publiques dans un but affiché de lutte contre le chômage.

Le travail est nettement moins industrialisé et normalisé qu'ailleurs, et les méthodes managériales ont peu pénétré cet univers, mais la domination des employeurs sur les salariés s'y exerce souvent de façon directe, sans guère de protections ou garanties. Il s'agit d'un secteur où les conditions d'emploi sont particulièrement dégradées et laissent peu de place à l'émancipation.









L'essor des services à la personne : un secteur sous-tendu par des conventions inégalitaires

Intervention

Pierrette CROSEMARIE

Responsable de l'espace Syndicalisme et société de la Cgt

Voir quels sont les leviers de l'émancipation me paraît d'autant plus important, aujourd'hui, que nous sommes à la recherche d'un nouveau modèle de développement. On parle beaucoup de « développement durable » et vous savez que pour nous, dans le développement durable, il y a trois piliers : un pilier social, un pilier économique, un pilier environnemental. On attache beaucoup d'importance au pilier social, mais c'est bien des interactions entre ces différentes approches que va pouvoir naître un nouveau modèle de développement. Il est clair pour nous que si on veut que ce nouveau modèle de développement soit durable, il faut que le social ait la place prééminente. Il y a un véritable fossé entre cette approche et celle de certains de nos partenaires. Raison de plus pour creuser dans cette direction et aborder cette question de levier d'émancipation que représente le travail.

Nous avons choisi le champ des services à la personne et l'industrie manufacturière, plus particulièrement l'industrie automobile. Donc, deux champs professionnels que tout semble opposer : service/production. D'un côté, le cas des services à la personne : il s'agit d'un univers de travail très féminin, peu connu et surtout peu reconnu, et néanmoins essentiel. De l'autre coté, l'industrie automobile qui n'est sans doute plus la forteresse ouvrière, mais qui est quand même resté un univers masculin où les luttes ont permis pendant des années des repères collectifs forts. Des camarades nous avaient dit d'ailleurs, l'an dernier, combien nombre de ces repères et les collectifs avaient été bousculés. Il n'empêche qu'il demeure, dans ce secteur, une tradition ouvrière d'intervention syndicale extrêmement forte.

L'échange doit nous permettre de mieux appréhender, à la fois dans les services et dans la production, les conditions nouvelles de l'émancipation. En un mot, il nous semble que ces travaux pourraient permettre de mieux cerner la place du travail dans la société et sa centralité dans le contexte actuel de crise systémique.

Peut-on s'émanciper sur un plus petit que soi ?

Soutenus par les pouvoirs publics, les services à la personne se développent rapidement (lire l'encadré page suivante). En France, cet essor prend la forme du « gré à gré », qui met directement en relation le particulier-employeur et le salarié, sans aucun intermédiaire : 85 % des emplois dans ce secteur relèveraient de ce type de relation de travail. Cette situation place le salarié dans une profonde asymétrie par rapport à celui qui l'emploie, même si une telle relation, par nature singulière, produit parfois des liens intenses, voire d'une grande richesse (entre l'employeur, sa famille, et l'employé). À tout moment, le salarié peut être renvoyé, sans préavis et pour des prétextes plus ou moins futiles. De plus, il ne connaît pas de médecine du travail et ne suit pas de formation professionnelle. Le gré à gré est loin d'offrir un cadre protecteur à l'individu, et l'inscrit au contraire dans un rapport de dépendance directe, où s'exerce le joug d'autrui.

Le développement de ces activités se fait sur la base de conventions économiques très inégalitaires, les travailleurs les plus riches employant dans le cadre d'activités majoritairement domestiques les salariés les plus pauvres. Dans le débat, est développée l'idée que l'augmentation récente des inégalités de revenu favorise le développement de ces services de type domestique, les salariés les mieux payés achetant les services des moins dotés, reproduisant par là une forme de domination sociale et économique très répandue dans des états de sociétés antérieurs (l'Ancien régime ou la bourgeoise du XIX^{e} siècle). L'exemple de la Suède vient illustrer a contrario ce lien entre recours à des services extérieurs, inégalités économiques mais aussi partage sexué des tâches. En effet, dans ce pays, le métier de femme de ménage n'existe quasiment pas, les inégalités sociales ne le permettant pas ; des écarts de salaires suffisamment importants doivent exister pour inciter à mettre les uns au service des autres. De plus, le partage des tâches domestiques entre hommes et femmes est beaucoup moins inégalitaire qu'en France.



Pierrette Crosemarie : « Le sujet choisi l'an dernier était le travail. Même si nous nous appelons Confédération générale du travail, nous avions constaté que nous traitions plus souvent des questions d'emploi que des questions de travail. L'accent avait été mis en particulier sur des aliénations nouvelles. Les aspects émancipateurs du travail avaient trop peu fait l'objet d'échanges. »

Focus

L'essor des services à la personne : un consensus politique et social

Les activités de service représentent aujourd'hui 75 % des emplois et les deux tiers du Pib. L'approfondissement de la standardisation et de la division du travail a conduit à autonomiser et externaliser des activités réalisées auparavant au sein des entreprises industrielles (conception, conseil, formation, entretien…), et les activités liées au transfert d'informations et de connaissances (on conseille, on enseigne) ou aux relations interpersonnelles (on assiste, on soigne, on aide, on prend soin de…) se sont considérablement développées. Au cours de la première partie du séminaire, la problématique de l'émancipation vient interroger cette tendance.

Des services hétérogènes

Eclectiques, ces services relationnels juxtaposent des services aussi divers que l'aide à domicile, le ménage, l'assistance informatique, le coaching sportif, en passant par la promenade des chiens ou encore le soutien scolaire, etc. Hétérogènes, ils ont pour caractéristique commune de répondre à des besoins sociaux croissants liés au vieillissement de la population, à la généralisation de l'emploi féminin, au désir de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Ils sont de plus en plus utilisés pour effectuer des tâches jadis prises en charge, le plus souvent par les femmes, à l'intérieur de la sphère familiale. Leur développement a été largement encouragé par l'action publique, l'argument du gisement d'emplois à exploiter tout en répondant à d'importants besoins sociaux, étant fortement mobilisé.

Le plan Borloo

La logique du système de subventions mis en place traduit un net changement d'orientation dans les politiques sociales. Au transfert public financé par des taxes se substituent des transferts privés - subventionnés par l'État au travers de dégrèvements fiscaux- de ménages à niveau de vie élevés vers des salariés à bas salaires.

En effet, la première mesure phare du plan Borloo est la mise en place du chèque emploi service universel (Cesu), qui offre des possibilités supplémentaires pour payer un service à domicile par rapport au chèque emploi service déjà en vigueur. Avec le chèque emploi service l'utilisateur intègre dans le montant le salaire net de charges de l'employé, majoré de l'indemnité de congés payés. Avec le Cesu, il utilise des titres ayant un montant prédéterminé. Il est cofinancé par des entreprises mutuelles ou collectivités territoriales.

Ce plan prévoie par ailleurs d'exonérer les prestataires de ces services des cotisations patronales de Sécurité sociale.

Un autre aspect du plan concerne la réduction sur l'impôt dont peuvent bénéficier les consommateurs de ces services (ils peuvent déduire jusqu'à 50 % des sommes versées pour des prestations). L'objectif est d'encourager les Français à solliciter ce type de services.

Un secteur créateur d'emplois ?

Ce secteur, tout d'abord, porterait en lui l'espoir d'un important gisement d'emplois. Ainsi dans le champ des services à la personne tel que défini par le plan Borloo, ces services relationnels représentent 1,5 à 2 millions d'emplois (le plus souvent à temps partiel). Et les annonces prévisionnelles de ce plan tablent sur 500 000 nouveaux emplois en 5 ans, soit les 4/5^{e} des emplois créés en France. Au-delà d'une discussion sur des chiffres critiquables (certains chercheurs prévoient une baisse de ces chiffres), Florence Jany-Catrice voit dans cette mesure et les effets d'annonce qui l'accompagnent, une volonté politique manifeste d'inscrire la société dans une trajectoire de développement de services d'aide et de soin. Elle souligne le fort consensus social et politique qui soutient cette tendance, véritable choix de société opéré sans débat social ni discussion.

Un secteur qui répond à des problématiques sociales ?

La position de ce secteur au confluent d'une série de problématiques sociales qu'il semble résoudre « comme par magie », confère à son développement une forte légitimité. En effet, par le temps qu'il libère, il offre des solutions aux ménages bi-actifs en matière de politique familiale. Il rencontre aussi un enjeu social considérable pour l'avenir, car une partie de ces emplois vise à prendre en charge des services d'action sociale auprès de personnes âgées, handicapées, de la petite enfance, etc.

En effet, les activités de ce secteur étant assumées à 90 % par des femmes, on peut ajouter que cette convention économique inégalitaire se double d'une convention inégalitaire fondée sur le genre.

Ainsi, le secteur des services à la personne serait créateur d'une multitude d'emplois qui répondraient à divers besoins sociaux, du plus vital au plus accessoire. Les présentations de Florence Jany-Catrice et d'Agnès Naton, et les débats qui ont suivi, en analysant la réalité du travail et posant la question de l'émancipation, remettent fondamentalement en cause ce tableau idyllique.

Une négation des compétences déployées

Le fait que les activités de ce secteur soient majoritairement de type domestique (le ménage, le soin de personnes âgées ou d'enfants) et réalisées très largement par des femmes, fait peser sur ces emplois une négation des compétences mobilisées dans leur exercice. En effet, les tâches domestiques sont supposées convoquer des qualités innées, naturelles chez la femme (le dévouement, l'écoute, le fait de prendre soin d'une personne ou d'un intérieur…). Cette perception rabat ce qui est accompli dans l'activité sur une absence de compétences particulières car au fond, « tout le monde peut le faire ». Un intervenant souligne qu'un travail qui n'apparaît pas comme doté d'une qualification, mais comme une affaire d'engagement de soi, est un trait commun à de nombreux emplois féminins. Mais c'est parce que l'activité est ici réalisée dans un cadre domestique (le ménage, le soin, élever des enfants) qu'un paroxysme est atteint. C'est aussi parce que la relation de service, au cœur de l'activité, implique un engagement subjectif fort pour que les tâches soient bien accomplies, que le travail est nié.

Ainsi sont niées les nombreuses compétences particulières mobilisées pour accomplir ces activités (capacité à gérer ses affects, avoir de l'empathie en conservant un attachement distancié aux personnes, savoir mettre en confiance, disponibilité, adaptabilité…), la définition du travail réalisé étant renvoyée du côté du caractère naturel de ces tâches pour les femmes. Le paradoxe étant que plus les femmes travaillant dans les services à la personne vont s'investir dans leur travail, s'engager dans la relation de service, déployer leurs compétences, leur professionnalité auprès des bénéficiaires et donner par là du sens à leur activité, plus le travail qu'elles réalisent s'en trouvera socialement nié : ces compétences sont d'une part difficilement quantifiables, et recoupent d'autre part l'image traditionnelle de la femme qui apporte le soin et accomplit les tâches ménagères.

Intervention

Agnès NATON

Secrétaire de la Cgt

Malgré des spécificités qui peuvent sembler être des singularités, ces salariés intervenant dans l'intime, la sphère privée, ont un point commun : leur travail se substitue au travail domestique gratuit habituellement effectué par des femmes dans le cadre familial. Ces femmes n'apparaissent pas comme des professionnelles. Sous-payées, elles ne sont pas reconnues par la société. Aux yeux du monde leur travail est juste une affaire d'engagement de soi et non de qualification. Aussi, leur engagement subjectif, c'est-à-dire cette relation affective nouée avec la personne, domine et rend très souvent leur travail invisible. Par ailleurs, l'adaptabilité, la disponibilité, ne sont pas quantifiables et donc là encore pas visibles. Souvent, ces femmes n'ont pas le sentiment de travailler, de faire un vrai travail car il semble simple, naturel et « génétiquement » porté par toutes les femmes.

Ce travail est donc souvent nié Il est en même temps incontournable, et des savoirs, des savoirs être, des compétences essentielles sont mises en œuvre par ces salariées. Elles sont amenées à s'engager elles-mêmes, personnellement, et au-delà de ce qui est exigé explicitement dans le contrat de travail, pour mener à bien leur tâche, pour avoir le sentiment de bien faire, de bien travailler, parce que l'humain est au cœur de leur travail, au-delà des tâches matérielles prescrites. C'est toute leur intelligence qui est mobilisée pour maîtriser la situation et plus encore par souci d'autrui, seul gage d'un service de qualité. Leur subjectivité est ainsi engagée de multiples façons et si le sens moral et l'attention aux autres sont indispensables, un véritable travail de gestion des émotions est aussi nécessaire pour permettre à ces salariés d'établir et de conserver la bonne distance dans une relation de service où leur sexe tend à les infériorisier. Et pourtant, il semble que plus les salariées engagent leur subjectivité dans le travail, moins elles accèdent à une reconnaissance formelle de leur qualification et à la reconnaissance de leur travail par la société.

Il me semble indispensable que le syndicalisme pense et repense son rôle dans la reconnaissance du travail de ces salariés et de leur émancipation. Si le concept d'aliénation peut être singulièrement attribué aux salariés des services à la personne, leur forte implication dans leur travail œuvre à leur émancipation par la mise en visibilité de leur utilité auprès des personnes, par l'acquisition de savoir-faire, de savoir être, de leurs grandes capacités d'adaptation. Un engagement, un dépassement de soi, un chemin vers l'émancipation à condition que ce travail soit reconnu socialement et que cette reconnaissance se traduise par des droits. Un statut du travail salarié, une formation qualifiante.



Agnès Naton : « L'engagement subjectif joue un rôle ambigu : d'un côté, il permet aux salariées de trouver du sens à un travail souvent pénible, mobile, précaire ; d'un autre, il tend, en travestissant les compétences mises en œuvre sous le masque du dévouement, de la vocation, à dévaloriser le travail, permettant ainsi la perpétuation d'emplois précaires non qualifiés. »

La division sociale et sexuée peut se doubler d'une division ethnique

Plusieurs interventions viennent rappeler que bien souvent, les femmes qui travaillent dans les services à la personne sont issues de l'immigration (avec un taux plus important en Ile-de-France). En France, elles représentent 20 % des femmes employées de ces services. À la division sociale par l'argent et le genre s'ajoute alors une division ethnique qui pourrait s'étendre avec l'accroissement de ces emplois domestiques. Une intervenante s'interroge : est-ce que l'émancipation des femmes les mieux dotées peut se construire sur l'externalisation du travail domestique sur des femmes pauvres et très souvent ostracisées ?

L'émancipation du travail des femmes et des hommes : parle-t-on de la même chose ?

L'hyper féminisation de ces emplois de service interroge le fait que des femmes, pour réaliser leur vie professionnelle, doivent déléguer à d'autres les tâches à accomplir dans la sphère domestique. La féminisation, même lente, des professions de cadres s'est en partie appuyée, en France, sur l'explosion de ces emplois familiaux. Ces évolutions ont fait l'objet d'un large consensus politique (tout au moins parmi les « élites » politiques, largement issues des couches sociales favorisées), et la tolérance sociale qui l'accompagne explique, pour une intervenante, la difficulté à s'attaquer politiquement à cette question dans toutes ses dimensions.

Une militante poursuit ce débat en rappelant qu'en raison de la façon dont s'articule encore aujourd'hui le partage des tâches dans le couple, les femmes qui travaillent peuvent avoir besoin qu'un certain nombre de charges qui relèvent de la sphère domestique soient assumées par d'autres qu'elles-mêmes. La dépendance de parents âgés, l'éducation des enfants, etc., reposent encore principalement dans les familles sur les femmes, et il lui semble que la Cgt, qui soutient le travail des femmes, ne peut se désintéresser de ce qui peut permettre de l'accompagner dans de bonnes conditions. La difficulté étant qu'effectivement, l'émancipation par le travail des unes s'accomplit sur l'aliénation des autres. Plutôt que d'occulter ce constat, il faut au contraire, syndicalement, chercher à exploiter le champ des possibles pour améliorer la situation de ces emplois, et réfléchir en termes de progrès social : reconnaissance professionnelle, revalorisation des salaires, service public ou collectif, pour que ces salariées disposent de droits et qu'elles puissent les exercer.

Cette réflexion autour du partage des tâches domestiques entre les hommes et les femmes et de ses répercussions en termes d'émancipation des unes et des autres, permet d'éclairer une autre dimension de la question, celle de la relation au travail des hommes et des femmes. Une intervention pointe en effet que si pour les hommes, il y a discontinuité entre le monde public et le monde privé, c'est au contraire la continuité entre ces deux mondes que les femmes expérimentent car elles travaillent dans les deux sphères. C'est pourquoi ces questions de la relation au travail ou de l'émancipation doivent être pensées de manière sexuée et non « au neutre » comme c'est trop souvent le cas. Et elles ne pourront l'être qu'après avoir analysé les différences dans les relations au travail selon le sexe, ce qui implique d'étudier concrètement le travail réel des hommes et des femmes. Cette démarche permet par ailleurs de se garder de des approches exclusivement théoriques.

La discussion évoque aussi les longs horaires de travail des cadres qui rendent nécessaire cette externalisation des tâches domestiques. Loin d'y lire une volonté d'aider les salariés à mieux concilier vies privée et professionnelle, un militant voit dans l'installation de crèches au sein des entreprises la volonté des directions d'encourager le maintien au travail des cadres ou des employés au-delà des horaires, de faire encore gagner du terrain au travail sur le hors travail.

Poser efficacement ces questions passe par l'appropriation de travaux qui traitent du problème de l'émancipation mais aussi de réflexions en termes de rapports sociaux de classe, de genre et ethniques.

Des conditions de travail et d'emploi qui rendent difficile l'émancipation

Des contraintes d'un genre nouveau

À côté des contraintes industrielles classiques qui s'exercent sur ces salariés des services à la personne (le port de charges lourdes, l'utilisation de produits toxiques notamment), les présentations font état de pénibilités d'un genre nouveau, pour certaines spécifiques au secteur.

Ainsi en est-il des pénibilités liées au lieu des activités. Celles-ci se réalisent en effet au domicile des particuliers-employeurs, et « agir au domicile » n'a pas un sens univoque : les tâches sont diverses et le public aussi. Entre un couple bi-actif qui n'est quasiment jamais présent quand la salariée intervient et une personne extrêmement dépendante dont il faut s'occuper, les compétences ne sont pas les mêmes, ni d'ailleurs le type de confiance qui nourrit la relation. De la même façon, apporter un repas n'implique pas d'entrer dans l'intimité du domicile ou de la personne au même degré que prendre en charge une personne âgée dépendante (pénétrer l'espace privé en ouvrant des tiroirs, sans parler de l'intimité physique nécessairement bousculée par le soin). Bref, les prestations singulières et au domicile rendent les conditions de travail extrêmement particulières. Le service n'est pas interchangeable et le produit n'est pas standard contrairement à ce que voudraient laisser croire les slogans publicitaires affichés par l'Agence nationale des services à la personne (Ansp) pour promouvoir le recours à ces services : « *Découvrez le seul produit qui entretient votre maison, qui change les couches de vos enfants et vous fait faire des économies* (…) *qui promène le chien, qui crée des emplois, qui réduit la solitude, qui lave vos vitres, qui remplit votre frigo et qui aide vos enfants à faire leur devoir* ». Cette campagne organise en effet une banalisation de la consommation ainsi qu'une négation de ce qui est produit et de qui produit.

De nombreuses interventions soulignent que prendre en charge une personne en perte d'autonomie ou s'occuper d'enfants est loin d'être anodin en termes de responsabilité pour les salariés. Il leur est de plus en plus souvent demandé d'avoir des gestes soignants envers les personnes dont ils ont la charge. L'accomplissement de gestes aussi techniques, en dehors de toute formation ou qualification, peut mettre en danger aussi bien la personne qui reçoit le soin que le salarié qui le porte.

Enfin, ce type d'activités pousse aussi à s'interroger sur les pénibilités d'un genre nouveau liées à l'engagement de soi et à l'autonomie. La tâche n'est pas prescrite dans le détail, elle est définie de manière générale, et la manière de faire est à l'initiative des salariés. Autonomes dans l'activité, ils doivent être capables de surmonter seuls les imprévus et prendre certaines décisions, parfois dans l'urgence.

Un salariat de la mobilité

C'est aussi un salariat très mobile, ce qui n'est pas pris en compte, pour ne pas dire nié, dans la convention entre le salarié et ses employeurs. Les salariés du secteur peuvent connaître dans le cadre du gré à gré, jusqu'à 12 employeurs en même temps. Cette multiplicité des employeurs se combine à des interventions qui ont tendance à se raccourcir sous l'effet d'une rationalisation du travail qui cherche des rendements d'échelle. La mobilité s'en trouve nécessairement accrue. Cette mobilité non reconnue et ces pénibilités niées sont une source de précarisation. Il est rappelé que 90 % des femmes qui réalisent les tâches de services sont parmi les travailleurs pauvres. Dans l'aide à domicile, 40 % des femmes sont d'ailleurs les seuls pourvoyeurs de revenus du ménage. Ce ne sont donc pas des salaires d'appoint contrairement à une idée répandue. Et courir d'un employeur à un autre contraint ces femmes, en particulier celles qui habitent en dehors des villes, à utiliser un véhicule personnel qu'il faut non seulement acquérir mais aussi entretenir pour éviter les pannes, ce qui est loin d'être aisé financièrement. Car, le plus souvent, ces déplacements d'un employeur à l'autre ne sont pas rémunérés comme temps de travail ni indemnisés quant à l'utilisation du véhicule.

Un vrai travail ? Un vrai emploi ?

Autre norme dans ce secteur d'activité : le temps partiel est de très courte durée dans une grande majorité de cas. Il est rappelé qu'un quart des emplois sur les deux millions décomptés dans le secteur des services à la personne, affiche une durée de moins d'une heure par semaine, un autre quart entre une et sept heures par semaine, et un troisième quart entre 7 et 18 heures. Les coupures sont extrêmement longues dans la journée, surtout dans l'aide à domicile où les pics d'activité se situent le matin et le soir.

La disponibilité temporelle est donc très forte dans ce secteur avec des employés qui souvent investissent tout leur temps disponible. Pour une intervenante, on se trouve ici à la lisière du bénévolat.

Ce tableau des contraintes et du type d'activités qu'elles comportent, conduit certains participants à se demander si on peut encore véritablement parler d'emploi. S'agit-il encore d'un emploi au regard de définitions économiques courantes ?

Pour un intervenant, s'il ne fait aucun doute qu'il s'agit d'un « *vrai travail* », dans la mesure où les salariés le considèrent comme tel et qu'ils mobilisent de réelles compétences pour le réaliser, la qualité « *d'emploi* » lui paraît plus discutable (difficulté à gagner sa vie avec, faiblesse des heures travaillées…). Il s'agirait plutôt d'un travail en attente de reconnaissance et de statut. Pour le reste, parler d'emploi risque de surcroît d'entretenir une confusion avec ce que sont de « *vrais emplois* ».

D'autres interventions viennent discuter cette position. Déjà, l'objectif devrait justement être de transformer en « *vrais emplois* » ce qui est un « *véritable travail* ». Et agir dans ce but avec les salariés du secteur implique d'y voir comme eux un vrai travail. C'est aussi un vrai travail car ils répondent à des besoins d'intérêt général, à une forte demande sociale, aussi bien du côté du soin aux personnes dépendantes que de la garde d'enfants.

Marchandisation et partage privé/public

Le secteur des services à la personne est, comme il a souvent été énoncé, fortement créateur d'emplois. Il ne cesse de s'étendre pour répondre à des besoins sociaux croissants (liés au vieillissement de la population, à la généralisation du travail des femmes, à la volonté de mieux articuler vie privée et vie professionnelle). Si ce secteur se caractérise par une grande hétérogénéité, le point commun à toutes ces activités est de correspondre à une marchandisation du travail domestique gratuit habituellement effectué par des femmes dans le cadre familial. Mais certaines de ces tâches se substituent à l'action publique qui antérieurement les prenait en charge, comme les gardes d'enfants à domicile qui remplacent les crèches, service public et collectif. Un mouvement similaire est par ailleurs repérable à l'heure actuelle dans le domaine de la santé, mouvement renforcé par la dernière loi hospitalière. Cette marchandisation progressive du secteur sanitaire et social est pour de nombreux participants un choix de société essentiel qui n'est pourtant ni discuté ni même pensé : il fait au contraire l'objet d'un accord tacite des politiques de droite comme de gauche et d'un large consensus social. Faut-il, interroge un militant, aller vers une société où les choix privés domineraient les choix publics et collectifs avec une marchandisation accrue, ou chercher à inverser cette tendance ? Pour un autre participant, au-delà d'une discussion sur la réorganisation de la partition public/privé, c'est la question d'une tendance à la marchandisation de la société qu'il faut poser. Ainsi, le développement des services à la personne a épousé un mouvement de transfert au secteur marchand d'activités qui relevaient avant, et pour certaines avec évidence, du secteur non marchand. Après les tâches domestiques au sens strict, on a fait entrer des activités du secteur public dans le domaine marchand, éventuellement sous forme de travail indépendant avec le statut de l'auto-entrepreneur.

La question du maintien et du développement des services publics est un enjeu majeur au regard de la marchandisation généralisée enclenchée aujourd'hui. Le recul ou l'absence de services publics contraignent les personnes à devenir des employeurs, alors qu'elles ne l'ont pas désiré générant en outre des coûts importants pour l'embauche, par exemple, d'une assistante maternelle à domicile.

Le service proposé par une crèche, service public collectif, n'est en rien comparable, ni pour l'enfant ni pour le personnel, avec celui proposé par une assistante maternelle à domicile (qualification des salariés, encadrement et pilotage de la crèche). Plusieurs intervenants témoignent de la contrainte qu'un refus de place en crèche, par exemple, fait peser sur les personnes obligées d'avoir recours à l'embauche d'une assistante maternelle. Ils deviennent alors employeurs sans l'avoir désiré. Il a d'ailleurs plusieurs fois été question de cette difficulté pour certains militants d'être employeurs. Vécu comme une contrainte, une « *schizophrénie* » selon un intervenant, être employeur peut être, pour certains militants, source d'un profond malaise.

Leviers de l'émancipation

Le secteur des services à la personne : un « impensé social et politique » ?

Il est souvent rappelé que la définition même des services à la personne fait défaut. Et pourtant, une militante soutient qu'il faudrait les circonscrire clairement, pour savoir avec précision de quoi il retourne et interroger la pertinence à ranger et penser dans une même catégorie, des activités d'essence aussi différentes que promener le chien ou prendre en charge des personnes âgées dépendantes ou handicapées. De même, le mouvement de privatisation actuel ne fait l'objet d'aucune discussion ou débat. Et cet impensé social et politique d'un secteur qui se caractérise par le flou et une extrême diversité, conduit à laisser croître des activités dont l'essence ou les conditions de réalisation recèlent un potentiel aliénant pour les salariés.

Un secteur à structurer

Poser une définition claire des services à la personne implique de s'accorder sur ce qu'ils sont. Une idée largement partagée dans l'assistance est que certaines activités relèvent nécessairement du secteur public et collectif, qui seul permet d'en garantir l'accessibilité en dehors de critères financiers, et d'entourer d'un cadre protecteur les salariés concernés (application de droits, validation des qualifications, etc.).

Ce travail de définition justifie le maintien de certains services dans le public ou permet de réfléchir à d'autres modalités de prise en charge par le collectif, permettant alors de contrer la tendance actuelle de privatisation tout azimut des services, néfaste pour les salariés, pour les bénéficiaires et qui posent de nombreux problèmes aux « employeurs malgré eux ».

Le syndicalisme, pour Agnès Naton, doit définir les activités à développer sous la responsabilité des politiques et des services publics. Une ligne de partage distingue des services d'aide et de soin qui répondent à des besoins, qu'elle traduit par « ce que je ne peux plus faire » et des services à la personne, « ce que je ne veux plus faire ». Les services d'aide et de soin doivent impérativement être maintenus dans le public.

Dans la même logique d'effort pour penser et structurer ce secteur, une autre proposition distingue les activités qui seraient vitales pour les personnes, sans toutefois reprendre la dualité « besoin »/« désir ». Faire le ménage chez des particuliers pendant leur absence ou s'occuper d'une personne dépendante ne sont en rien des services comparables. Par ailleurs, il semble incontournable d'intégrer dans la réflexion des choix de société tels que le maintien à domicile des personnes dépendantes.

« Besoin » et « désir » en discussion

Un militant propose de sonder davantage la partition « besoin »/« désir » en interrogeant les raisons pour lesquelles les personnes désirent ou peuvent réaliser ou non les activités qu'elles délèguent à d'autres. Un autre intervenant revient sur l'idée de structurer le secteur selon la ligne besoin/désir et propose pour construire cette partition de pratiquer « *la dispute* » telle que définie, lors du séminaire de l'an passé, par Yves Clot. Les femmes salariées de ces services ont d'après lui des critères précis de ce qui est, selon ce principe, légitime ou pas. De la mise en discussion pourrait alors ressortir des pistes pour réfléchir à cette partition.

Quelques réactions viennent discuter l'opportunité de la distinction besoin/désir. S'il est effectivement nécessaire de structurer le secteur à l'aide de critères de priorité, partager les services en suivant une telle ligne n'est pas sans poser problème. Une militante souligne d'une part le caractère relatif de cette distinction, la façon dont chacun définit ses besoins et ses désirs étant variable. D'autre part, une telle distinction ne tient pas compte de la problématique du travail des femmes qui, pour réaliser leur vie professionnelle, externalisent des tâches domestiques vers d'autres salariés. En dernier lieu, elle craint qu'une telle partition ne permette d'introduire un jeu grâce auquel on pourrait réduire les prestations sociales en faisant glisser un service d'une catégorie à l'autre, de la même façon que sont dé-remboursés les médicaments dits « de confort ».

Selon une intervention, il faudrait, avant de se lancer dans une démarche d'organisation, se poser la question préalable du caractère marchand ou non marchand de l'activité, le risque étant de se retrouver à standardiser et à rationaliser un secteur marchand, alors qu'il aurait été socialement préférable de développer l'activité dans un cadre non marchand, voire dans certain cas de la laisser gérée dans la famille.

Professionnalisation et valorisation des compétences et des qualifications

Les compétences et qualifications des personnes qui travaillent dans ces services ne sont pas reconnues et, en raison de la forte asymétrie de la relation qui les unie à leur employeur (notamment économique et juridique), elles sont suspendues à son bon vouloir. Plusieurs interventions proposent de lutter pour la reconnaissance de ces emplois et de ses salariés par un travail sur les compétences (quelles sont-elles ?) à rendre visible et à valoriser (comment ?), un travail sur les qualifications avec la mise en place de formations adaptées. Bref, il s'agit d'enclencher une dynamique de professionnalisation. Plusieurs intervenants isolent déjà un certain nombre de compétences dont la capacité d'anticipation, l'autonomie, la réactivité, l'adaptabilité.

Une militante insiste sur la nécessité de former les personnes, non seulement dans leur intérêt mais aussi pour protéger les usagers. Il lui parait en effet impensable, particulièrement pour ce qui relève du soin, de laisser sans qualification des salariés se confronter à des difficultés qui nécessitent une certaine maîtrise et technicité. Former les salarié aux réponses à donner aux questions intimes et personnelles qui se posent à lui, encadrer l'activité par de la qualification est nécessaire pour faire face aux différents risques que comportent les soins aux personnes dépendantes ou aux jeunes enfants.

Un participant émet une réserve concernant la professionnalisation dans laquelle il perçoit un piège possible. En effet, la professionnalisation porte en elle une démarche de rationalisation et de standardisation des compétences qui risque de dégrader la qualité des services et d'écarter de ces emplois certaines personnes qui actuellement y ont accès.

Intervention

Florence JANY-CATRICE

Économiste

Dans la configuration particulière de ce secteur, où sont les espaces de résistance ou d'émancipation ?

Premier point, il ressort des entretiens réalisés sur le travail non qualifié depuis plusieurs années, que chez ces salariés, les relations de travail sont un facteur essentiel dans la structuration du sentiment de pénibilité au travail. Dans le même temps, on ne peut pas dire que ces relations de travail soient toujours pénibles ; elles sont cependant fortement liées aux aléas de la relation avec l'employeur. Mais où peuvent se situer les collectifs de travail avec un tel émiettement des lieux de travail et un salariat qui est lui-même dans des situations extrêmement émiettées ? Certaines aides à domicile, qui pourtant travaillent pour des associations et qui sont plutôt spécialisées dans les activités de ménage, me disent que sur tout un mois, elles ne rencontrent parfois ni les usagers, ni leurs employeurs.

Deuxièmement, faut-il voir dans le lien entretenu avec l'usager un levier d'émancipation ? En effet, beaucoup de salariées nous disent que ce qui leur permet de tenir, c'est le lien qui est entretenu avec l'usager. Toutefois, la relation au cœur de ce travail est très ambiguë. Ça leur permet de tenir quand elles en comprennent le sens ou quand elles le construisent. Elles sont alors dans l'engagement, dans l'empathie, par exemple, dans une aide au maintien de l'autonomie pour la personne âgée. Mais le lien avec un usager qu'elles ne voient jamais et qui a souvent des revenus élevés, est beaucoup plus compliqué à construire et à envisager ; le sens porté au travail est plus compliqué à construire et la pénibilité s'en ressent.

Troisièmement, qu'en est-il de la reconnaissance des compétences qu'on appelle parfois la professionnalité ? Ces compétences sont nombreuses, en particulier celles de l'adaptabilité à des situations extrêmement différentes, la responsabilité, la prise d'initiative, l'autonomie, etc. Cette reconnaissance a historiquement souvent été prise en charge par l'Etat et par l'économie sociale et solidaire. Toute cette construction a été amplement fragilisée par le plan Borloo qui a permis l'explosion de l'emploi direct. Il existait déjà, mais il poursuit sa progression en concurrençant l'économie sociale et solidaire par la marchandisation et une très grande ouverture aux entreprises privées qui entrent massivement à la fois dans les services dits de conforts, mais aussi plus récemment, dans les services dits d'action sociale et donc d'aide aux personnes âgées.

Pour conclure, les services à la personne sont une préfiguration de nouveaux enjeux au-delà du secteur. Préfiguration autour de ce nouvel emploi direct où on est un peu employeur de soi-même, sans interface. Je me demande comment le syndicalisme peut appréhender ces nouveaux enjeux.

Ça interroge aussi ce qu'est un emploi. Un quart des emplois dans les services à la personne sur les deux millions qu'on nous fait miroiter sont des emplois de moins de une heure par semaine. Dans ces conditions, la définition du Bit est-elle encore soutenable ?

L'émancipation, dans ce cadre, nécessite, de mon point de vue, de renouer avec les enjeux de la résistance salariée collective. Mais où peut-elle être cette résistance collective des salariés, si ce n'est dans un rôle politique – au sens noble du terme –, de renouer de vrais engagements autour des relations avec l'État.

Créer un guichet unique ?

Le nombre d'employeurs d'un même salarié peut être réduit par la création d'un guichet unique ou groupement d'employeurs. Une intervention fait part de l'expérience du milieu des artistes où ce mode de paiement a été installé avec succès. En effet, pour répondre aux situations où les activités s'exercent auprès des particuliers (musiciens lors de mariages ou de fêtes privées, etc.), ils ont préféré le guichet unique au chèque emploi. D'autres exemples, notamment à l'étranger, pourraient alimenter la réflexion et permettre de construire des solutions. Par exemple, en Belgique, le choix a été fait de développer un titre emploi service d'une part limité aux emplois de ménage et d'autre part obligeant les usagers, s'ils souhaitent bénéficier d'avantages fiscaux, de passer par une association. Ce qui permet une structuration collective du secteur, contrairement à ce qui a été mis en place en France avec le chèque emploi service.



Florence Jany-Catrice : « Il faut repenser à la valeur politique du travail : qu'est-ce qu'on produit et comment ? Peut-on tout produire ? Peut-on se mettre systématiquement au service d'autres car la priorité des priorités est de créer des emplois à tout prix ? Cette question de la valeur politique du travail doit aussi être prise en charge par les syndicats et les chercheurs. »

Construire des collectifs et des revendications

Activité solitaire, emploi parcellisé, éclatement des lieux, des temps, pluralité d'employeurs, désert syndical, il paraît bien difficile face à un tel tableau de voir des collectifs de travail se former et plus encore, une action revendicative collective s'organiser. Ainsi, des militants s'interrogent : où peuvent se situer les collectifs de travail avec un tel émiettement des lieux d'activité et un salariat qui lui-même se trouve dans des situations éclatées ? Comment innover pour structurer des collectifs dans ce champ compte tenu de ce qu'il est ?

Même s'ils sont employés par une association, certains salariés peuvent ne jamais rencontrer de collègues pendant tout un mois. Par ailleurs, les préoccupations mêmes de ces travailleurs rendent difficiles la syndicalisation ou la mobilisation : leur objectif pouvant être davantage, compte tenu de leur expérience au travail et des conditions dans lesquelles il s'exerce, de tomber sur des employeurs sans problème et sympathiques, plutôt que de s'engager syndicalement pour améliorer leur situation professionnelle.

Pour une militante, la Cgt doit relever le défi et parvenir à remettre du collectif dans une relation totalement individualisée. Les salariés doivent être sortis de leur isolement pour être intégrés dans des collectifs avec des personnes qui vivent la même chose qu'eux.

Pour certains, d'autres luttes peuvent offrir des ressorts à la syndicalisation. Le syndicat peut en effet chercher des appuis en dehors de lui-même. Ainsi, la lutte des sans-papiers a conduit certaines femmes travaillant dans les services à la personne à pousser la porte du syndicat dans l'espoir d'être aidées dans la régularisation de leur situation. Des relais politiques ou associatifs peuvent jouer un rôle dans la syndicalisation de catégories de travailleurs même extrêmement précaires. Une étude sur la mobilisation collective de femmes de ménage chicanos dans la région de Los-Angeles vient appuyer ce propos. Il pourrait s'agir alors d'organiser des liens dans un tissu associatif qui encourage les échanges sur les droits, comme Réseau éducation sans frontière (Resf) ou la Fédération des conseils de parents d'élèves (Fcpe) mobilisés sur la question des sans-papiers.

Paradoxalement, la marchandisation du secteur peut être, selon certains intervenants, une ressource. La question du droit du travail et de son application peut être mieux posée dans une entreprise que dans une association, ce que semblent confirmer des expériences vécues. Les collectifs se structurent davantage dans le secteur marchand que dans le gré à gré ou l'associatif.

Un militant vient rappeler le rôle central joué par le droit dans la construction de collectifs. Si le droit et le Code du travail ont été gagnés par des luttes collectives, c'est aussi le droit qui a pu créer et organiser du collectif, comme par exemple dans les professions artistiques. En ce qui concerne les services à la personne, l'accord interprofessionnel de branche signé en 2002 (et plus encore la création depuis deux ans d'un collectif confédéral) laisse espérer que les salariés vont se regrouper et parler risques, droits et amélioration des conditions de travail.

Il attire toutefois l'attention sur un paradoxe né de la structuration du collectif des artistes autour de la défense de droits. La défense d'un droit comme l'assurance chômage a fait apparaître les « intermittents du spectacle », catégorie omniprésente, au détriment des métiers dont on ne parle plus, ce qui pour lui, a entraîné une déqualification collective.

Les interrogations sont ainsi nombreuses sur la possibilité de construire du collectif dans ce champ, compte tenu des difficultés pointées : gré à gré, services hétérogènes, salariat éclaté, émiettement des tâches, etc., la multiplicité des associations qui s'occupent de ces services ajoutant à la complexité. Les syndiqués du secteur sont très rares et les salariés sont très difficiles à atteindre. Toutefois, une militante évoque l'existence d'une expérience locale de commission paritaire départementale qui s'est lancée dans une réflexion sur les services à la personne. S'impliquer dans ce travail de connaissance et d'échange autour de ce secteur, pourrait offrir l'opportunité de construire et de porter des exigences revendicatives, en termes de qualifications, de reconnaissance, de temps de travail, etc.





Deuxième partie

Aliénation et émancipation au cœur de l'activité de travail

Aliénation et émancipation se jouent au cœur de l'activité de travail. L'observation exigeante et l'analyse de l'activité de travail permettent de capter, en dépit du rapport salarial de subordination, le mouvement créatif propre au travail humain. En ce qu'il se heurte et dépasse les prescriptions managériales, ce mouvement peut être considéré, selon les chercheurs et militants invités à ouvrir la discussion sur ce thème, comme une action émancipatrice. S'appuyer sur ce mouvement, le valoriser, et combattre les modes d'organisation du travail qui s'y opposent, est une démarche qui peut permettre d'améliorer l'efficacité des revendications pour aller vers des « luttes gagnables ».








Intervention

Yves BONGIORNO

Conseiller confédéral Travail/Santé

On a à mettre en route un débat sur la réalité du travail. Comment agrandir les temps de respiration ? Comment reconstruire les collectifs ? Cette capacité d'émancipation ou son empêchement doit aussi impacter notre démarche syndicale. En effet, un salarié dont l'espace d'agir est compressé et qui se syndicalise à la Cgt doit s'apercevoir que cet espace va s'agrandir en y entrant. Ça n'est pas toujours le cas. Il faut que le salarié mesure que le fait de se syndiquer va le libérer de ses chaînes. Depuis plusieurs congrès, on parle de la démarche syndicat acteur-décideur. C'est une démarche à mon sens essentielle pour notre capacité d'agrandir le pouvoir d'agir individuel et collectif des salariés. Mais il reste beaucoup de chemin à faire. Prenons un salarié qui vient de se syndiquer. Il a à sa disposition un patrimoine d'analyses et d'idées construites collectivement dans le temps, mais a-t-il un espace suffisant pour apporter les siennes d'idées ?

La pédagogie qu'on développe dans les stages et que très peu connaisse, c'est la « pédagogie-apprendre ». Or, dans beaucoup d'endroits, on continue à faire la « pédagogie-enseigner ». La démarche organisatrice aussi. Un exemple de démarche organisatrice ? Quand j'étais secrétaire du syndicat, si un problème important arrivait dans l'entreprise, ça m'obsédait et tout à coup, j'avais une idée. A la réunion du secrétariat, l'idée était validée. Puis le bureau votait à l'unanimité cette idée du secrétariat. Pareil avec la commission exécutive. Un fois tous ces votes enregistrés, il ne se passait rien !

L'exercice du « pouvoir d'agir » des salariés tend vers l'émancipation

Dans la réalisation de l'activité, les individus ont des marges de liberté qui les rendent potentiellement acteurs. Dans toutes les circonstances, même les plus difficiles, les salariés tentent de s'aménager des espaces de liberté, des espaces d'intervention, dans lesquels ils inventent leur travail.

Cette capacité à agir sur l'activité, le « pouvoir d'agir » des travailleurs, les rend créateurs et rend possible l'émancipation. En effet, dans ces marges, qui vont au-delà d'une simple différence entre le travail prescrit et le travail réel, s'engage un mouvement, une dynamique, qui tend vers l'émancipation. À l'inverse, lorsque ces espaces de liberté sont extrêmement réduits ou rendus quasi inexistants apparaissent chez les salariés, contrariés dans les possibilités qu'ils peuvent déployer, des pathologies physiques ou psychiques.

L'activité de travail est ainsi plus complexe que la simple prescription ou ce qui se donne à voir immédiatement, ce que Yves Bongiorno illustre par une série d'exemples tirés de son expérience professionnelle et syndicale dans l'industrie automobile. Embauché comme électricien dans le secteur du soudage chez un grand constructeur, après un arrêt d'activité de quatre ans, il s'est trouvé confronté à des nouvelles technologies modifiant profondément son métier, et qu'il ne maîtrisait pas. Un jeune ouvrier marocain lui a spontanément transmis ce qu'il savait, lui permettant de maîtriser progressivement son travail. Cette expérience révèle à ses yeux des dimensions du travail qui ont à voir avec la question de l'émancipation. Tout d'abord, le jeune électricien qui lui a appris le métier, n'était pas formateur, il n'avait pas été désigné ni formé pour cela, mais il a bel et bien joué ce rôle. En même temps qu'il permettait à son collègue d'élever ses compétences, cet ouvrier, en allant au-delà de sa tâche, a acquis une conscience de sa valeur et de celle de son activité. Il montre aussi que la réalisation concrète de l'acte de travail dépasse largement sa seule prescription. Au-delà de la description basique de la tâche, où la soudure se réalise en appuyant sur des pinces qui coincent deux tôles pour faire passer le courant électrique, l'électricien réglant alors l'intensité, c'est toute la personne, dans ses différentes dimensions, qui est en réalité mobilisée : savoir anticiper en repérant les saletés sur les tôles, connaître les différents types de tôles, savoir entendre une soudure, en percevoir les moindres nuances, et à l'œil être capable de reconnaître un travail bien fait.

Il raconte encore comment les électriciens, pour empêcher les pannes de se produire à des points stratégiques des chaînes de production, cherchaient à les anticiper en étudiant spontanément plans et schémas. Ou encore l'ingéniosité de certains qui, avant l'arrivée massive des ordinateurs, bricolaient de leur propre initiative de véritables petits systèmes utiles à l'entreprise.

C'est dans cette part invisible qui constitue au concret l'activité, dans cet interstice entre le prescrit et le réel, que l'individu, par son total engagement et sa capacité créatrice, exerce son pouvoir d'agir et tend alors vers l'émancipation. Bref, il se passe quelque chose dans le travail à regarder et à comprendre car c'est là le « *terreau de l'émancipation* ».



Yves Bongiorno : « Dans toutes les circonstances, les salariés tentent de s'aménager des espaces de liberté, des espaces d'intervention et ils y arrivent plus souvent qu'on ne le croit. Dans ces espaces, les salariés deviennent alors acteurs, créateurs ; ils y inventent le travail. Lorsque ces espaces de liberté sont extrêmement réduits apparaissent des pathologies physiques ou mentales.»

Le travail porte l'individu « au-delà de lui-même »

Ainsi, le travail du salarié dépasse sa simple prescription et engage son être et son ingéniosité dans la réalisation des tâches, le mouvement d'émancipation étant rendu possible par ce jeu. L'intervention de deux chercheurs vient préciser cette position à l'aide d'une démonstration à la fois théorique et fortement ancrée dans l'expérience de terrain. Ils évoquent en particulier la recherche-action en cours chez Renault.

Philippe Davezies inscrit son propos dans cette même idée que le mouvement de l'émancipation prend naissance dans l'activité de travail. Il définit l'émancipation comme « *le mouvement qui permet d'accéder à la maîtrise de ses actes* », se jouant entre la vision abstraite du travail qui préside à sa prescription et le sens que le salarié donne à son activité, qui l'engage intégralement dans tout son être. Travailler correctement ne signifie pas exécuter scrupuleusement ce qui a été prescrit ou faire exactement ce que dit la hiérarchie. Les travailleurs doivent au contraire prendre en considération les particularités de la situation à laquelle ils sont confrontés, que ni la hiérarchie ni le prescripteur ne sont en mesure de percevoir. Mais ils réagissent aux situations avec leur histoire, leur sensibilité, leurs émotions, les normes sociales dont ils sont faits. Ils abordent les situations en investissant l'expérience du travail actuel ainsi que les expériences professionnelles antérieures mais aussi les expériences tirées d'autres domaines d'activités. Et cela ira d'autant mieux qu'entreront en résonance les situations rencontrées et les dimensions affectives, émotionnelles des expériences antérieures. Ainsi, une des caractéristiques du travail est qu'il porte l'individu au-delà de lui-même.

Intervention

Philippe DAVEZIES

Enseignant chercheur en médecine et santé au travail

Dans le travail, vous avez une dimension qui est le but et qui est manifeste, puis vous avez les mobiles et les savoir-faire incorporés qui ne sont que très partiellement conscients.

Le but est la manifestation de l'aliénation : il m'est donné de l'extérieur. Il ne satisfait aucun besoin personnel, aucun intérêt. Les mobiles sont d'une autre nature. Ce peut être par exemple avoir un salaire. En travaillant, il va falloir développer des savoir-faire, explorer etc., et je vais m'apercevoir qu'il y a un tas de choses inattendues, c'est-à-dire des objets qui m'apparaissent sous un jour qui n'était pas ce qu'on m'avait expliqué de mon travail. Par exemple, je suis à l'accueil d'une clinique et on m'a dit de guider les gens qui demandent un médecin ou à voir un patient. Ça se révèle plus compliqué : certains ne savent pas ce qu'ils viennent chercher ; d'autres expriment de l'émotion. Et d'une tâche qui était froide, le salarié est tout à coup sollicité. Il va éprouver le besoin de donner des réponses qui ne lui ont pas été prescrites et va construire de nouveaux buts, de nouveaux mobiles. Il va apprendre à prendre en charge les gens de mieux en mieux. Ce mouvement, à l'insu du salarié, l'emmène dans un rapport au travail qui est en train de se modifier et de s'étendre. Et la question de l'augmentation du pouvoir d'agir se joue déjà là. Cette dynamique de l'activité est un mouvement extrêmement important. On est parti de besoins individuels comme gagner sa vie et à un moment, l'activité génère de nouveaux besoins qui eux-mêmes appellent un développement de l'activité, et ces nouveaux éléments de la situation auxquels j'ai besoin de répondre, sont de plus en plus de nature sociale. Ils sont de moins en moins focalisés sur mon intérêt personnel. La dynamique de l'activité porte les gens au-delà d'eux-mêmes. On passe d'une situation dans laquelle le salarié fait ce qu'on lui a dit au départ nécessairement à une situation où il affirme sa responsabilité. Au bout du compte, on a un processus de maturation où l'être humain se manifeste comme porteur d'une proposition de monde, c'est-à-dire que là où il est engagé, il ne déploie pas simplement une activité, mais un monde de relations. Le mouvement d'émancipation, il est là : je suis de plus en plus dans une position où j'ai la maîtrise de mes actes ; je ne fais pas strictement ce qu'on me dit. Et lorsque ce mouvement est arrêté, bloqué, une partie des gens vont tomber malades et certains mourront.

Le « travail bien fait » du travailleur n'est pas celui du management

Pour Philippe Davezies, l'activité a plusieurs dimensions. La première, évidente, est le but, c'est-à-dire ce qui est prescrit. Les mobiles constituent un second niveau et renvoient à la nature des besoins que le salarié essaie de satisfaire dans son activité. Ces mobiles sont difficiles à connaître et à comprendre. Dans l'exercice d'une activité, les personnes, sollicitées par une tâche dont la complexité dépasse toujours la simple description formelle, vont assez vite développer des savoir-faire, souvent inconscients, et explorer des façons de répondre aux attentes de l'activité. De cet engagement naissent de nouveaux horizons, de nouveaux espaces d'exploration s'ouvrent, et le rapport au travail s'en trouve modifié. Et c'est ici que se joue la question de l'augmentation du pouvoir d'agir et que le mouvement de l'émancipation est saisissable, dans cette dynamique où l'individu a de plus en plus la maîtrise de ses actes. Le travailleur ne se contente pas de faire ce qui lui a été dit, mais s'engage dans son être, affirme sa responsabilité au sein de l'entreprise en déployant un monde, au-delà de l'activité.

Le mouvement qui conduit les salariés à engager plus et autre chose que ce qui leur est demandé, fait que l'activité déborde toujours. Et tôt ou tard, ce mouvement se heurte au rapport salarial dont la formule centrale est « ton activité ne t'appartient pas ». C'est ainsi que les rapports sociaux, les rapports de force capital/travail, se jouent en permanence au sein même de l'activité. Et plus l'espace d'autonomie sera réduit, plus le mouvement se grippera rapidement. Cette tension entre la confiscation de l'activité du salarié et la tentative de réhumanisation, d'appropriation, qui est le mouvement même de l'émancipation, se traduit dans le monde du travail par des conflits sur le contenu ou sur la qualité du travail, c'est-à-dire une discordance entre les salariés et le management sur la façon dont chacun considère ce qu'est un travail bien fait.

C'est aussi dans cette tension que vont se jouer les questions de qualité, de production, mais aussi les effets sur la santé des personnes. En effet, lorsque ce mouvement est bloqué, lorsqu'il n'est plus permis aucun engagement émotionnel, aucun investissement créatif, aucune appropriation de l'activité, les salariés peuvent être atteints dans leur intégrité physique ou psychique. Il arrive alors que des travailleurs qui investissent de leur être social et physique dans la tâche qu'ils accomplissent, tombent parce qu'ils ont tenté envers et contre tout de promouvoir les valeurs qui ne sont pas celles de l'organisation du travail.

L'organisation du travail porte atteinte aux potentiels d'émancipation

L'organisation actuelle du travail porte une atteinte formidable au pouvoir d'agir des salariés. D'une part, elle a grandement participé à la destruction des collectifs en sapant les ressorts qui leur permettaient de se maintenir, affaiblissant du même coup la portée émancipatrice dont ils sont le vecteur. D'autre part, l'organisation actuelle du travail porte atteinte aux marges de liberté de l'activité, et par là même, aux capacités émancipatrices des salariés.



Philippe Davezies : « L'émancipation est le mouvement qui permet d'accéder à la maîtrise de ses actes. Mais je ne crois pas tellement qu'il existe par essence des êtres humains émancipés. En revanche, partout, quand on va regarder le travail, on voit le mouvement de l'émancipation. »

Intensification et nouvelles méthodes de management

Un participant évoque la « *chasse aux temps morts* » qui place l'individu dans une tension grandissante et réduit excessivement les marges de liberté dans lesquelles il pouvait exercer son pouvoir d'agir. Dans le secteur automobile, c'est désormais la même personne qui fait la qualité, la soudure, la maintenance, la production, ce qui rend de plus en plus difficile l'exercice de son pouvoir créatif. Pris dans un tel étau, le salarié est empêché d'exercer ses capacités émancipatrices : ses marges d'action sont réduites. Et ces situations d'asphyxie au travail ont des répercussions physiques et/ou psychiques fortes et lourdes de conséquences. Un intervenant rappelle pourtant que ce mal travail a un coût économique considérable et que les entreprises font face à des formes de désengagement de la part des salariés, qui ont des répercussions sur les résultats économiques. Ce qui explique pourquoi une partie des directions commence à réfléchir à ce qui apparaît de plus en plus comme une réelle limite aux modes d'organisation des entreprises.

Un intervenant voit dans le management participatif un autre vecteur d'aliénation. En effet, le management participatif porte à juger la personne par un contrôle a posteriori sur ses résultats au regard d'objectifs souvent inatteignables fixés par l'entreprise. Mais plus que cela, ces dispositifs ont aussi pour objectif de faire intérioriser les objectifs de performance comme étant ceux du travailleur. L'autonomie de l'activité est alors menacée, et ces méthodes managériales introduisent une nouvelle dimension de l'aliénation en dépossédant le travailleur de ses mobiles profonds. Par ailleurs, la performance organise la concurrence entre travailleurs, la sélection des meilleurs et par conséquent l'exclusion des autres.

Certains soulignent la difficulté d'une intervention sur les critères de l'évaluation, qu'il faudrait pourtant pouvoir remettre en question. L'évaluation se fait souvent sur l'adhésion aux valeurs de l'entreprise plutôt que sur le travail réel.

Plusieurs interventions pointent l'efficacité avec laquelle les directions ont travaillé à la confiscation de la parole et entravé par différentes manœuvres habiles l'action syndicale et la parole des salariés sur leur propre activité, ce qui érode les capacités collectives à mener les conflits. Par exemple, à l'hôpital, les réunions de service ou les groupes de paroles sont bien organisés, mais sous contrôle de la direction. La perte des terrains et l'affaiblissement des conditions nécessaires au déclenchement des confrontations ont en effet privé le syndicat et les organismes de défense collective de leurs moyens d'agir. Les entreprises ont finalement aménagé les espaces de liberté dans leur intérêt, pour les asservir.

Si l'émancipation réside dans l'expérience du travail, « il faut parler travail » avec les salariés

Pour de nombreux participants, la démarche syndicale doit renouer avec la capacité émancipatrice en recherchant dans le travail lui-même, tel qu'il s'exerce actuellement, les ressorts de son action. Ce qui implique de « *parler travail avec les salariés* » car c'est en allant vers les salariés dans une position réceptive d'écoute et d'échange, que les militants pourront efficacement construire et porter une action émancipatrice. Ce qui ne va pas sans interroger intimement le syndicat sur ses méthodes et sa démarche. Il s'agit en effet d'une démarche délicate et exigeante, qui mêle investigation, écoute et compréhension.

François Daniellou évoque la recherche-action en cours chez Renault alliant syndicalistes Cgt et chercheurs. La production sort car les travailleurs font plus et autrement que ce qui est prescrit. Ils font ce qui est nécessaire, parfois en marge, parfois contre les moyens qui leur sont donnés, qui peuvent être inadaptés ou insuffisants. Le corps entier est mobilisé, ce qui va à l'encontre d'une vision réductrice d'un travail prescrit et bêtement appliqué. Et c'est dans la rencontre entre ce qui est porté par la direction de l'entreprise, qui défend une stratégie et qui met en place des prescriptions, et ce qui est porté par l'activité des hommes, qui vont au-delà de la prescription et amènent envers et contre tout l'activité vers sa réalisation, que vont se jouer les questions de travail bien fait ou pas, de qualité, mais aussi les effets sur les personnes. C'est aussi dans cette rencontre que se pose la question du pouvoir d'agir des salariés, d'où l'intérêt de cette recherche-action pour l'action syndicale.

Les militants doivent pouvoir apprendre des salariés eux-mêmes, par la rencontre, l'écoute et l'échange pour engager ensuite des débats collectifs sur le travail. Il s'agit d'enclencher une dynamique où les salariés puissent agir très concrètement sur ce qui est identifié comme une limite à leur possibilité de faire bien leur travail. À partir de cette expertise, les salariés seront en position de développer leur pouvoir d'agir, de mener des actions concrètes « gagnables ».

François Daniellou souligne un effet remarquable de cette démarche dans le cadre des échanges avec la direction, notamment en Chsct. Les propos des syndicalistes enracinés dans les situations concrètes et non dans une idéologie, plongent la direction, sommée de répondre dans les mêmes termes, dans l'embarras. L'autorité des salariés sur un travail se traduit par une nouvelle autorité des syndicalistes quand ils utilisent les mots du travail et les données sur le travail pour faire du syndicalisme dans les instances. Nombre de témoignages abondent en ce sens. Un participant a pu observer les conséquences de cette connaissance experte du travail dans la relation entre direction et salariés. D'une part, les salariés sont désormais armés pour jauger les propos de la direction et se rendre compte à l'occasion de leur inconsistance. D'autre part, la déstabilisation de la direction, privée de ses ressources habituelles, est telle qu'elle interrompt fréquemment les séances de négociation. Un autre militant témoigne d'une expérience de négociation entre des artistes lyriques et un directeur d'opéra. Les syndicalistes engagés dans la négociation ne connaissaient pas cette activité, et c'est grâce à l'intervention d'artistes lyriques venus apporter leur connaissance experte du métier que le directeur s'est vu privé de la possibilité de se retrancher derrière des discours idéologiques, économiques ou gestionnaires. De même, les salariées d'une maison de retraite n'ont pu être efficacement défendue qu'à partir du moment où les syndicalistes en charge du dossier ont compris comment construire leur revendication à force d'écouter des professionnels du secteur et se nourrir de leur connaissance. Ce qui invite le militant à conclure en ces termes : « *On ne défend bien que ce qu'on connaît.* »

Dans le même ordre d'idées, si l'expertise des salariés sur leur travail était prise en compte lors de réorganisations ou dans les processus de conception, des erreurs seraient évitées. L'expérience de Pôle emploi évoquée par un participant est exemplaire à cet égard. En effet, la réunion de l'Anpe et des Assedic (au sein de Pôle emploi) sans même s'interroger sur les conceptions du « bien travailler » qui traversaient ces deux institutions a généré les plus grandes difficultés pour les personnels. À l'Anpe, les personnels centrés autour de l'accueil et de l'aide des chômeurs avaient développé un ensemble de pratiques pour aller dans ce sens. Aux Assedic, les agents sont là pour établir les droits à l'assurance chômage des salariés, ce qui ne nécessite pas l'accueil du public ; au contraire, lorsque celui-ci doit se déplacer, cela est vécu comme une incapacité de l'organisation à répondre efficacement aux demandes. L'absence de réflexion et de discussions autour des conceptions du « bien travailler » dans l'élaboration du projet de fusion des deux organismes a conduit à placer les personnels dans des situations de dysfonctionnement et d'incompréhension réciproque parfois génératrices de violence.

Intervention

François DANIELLOU

Professeur d'ergonomie

La vision habituelle de l'action syndicale consiste à faire face à une direction d'entreprise, qui a une stratégie, qui met en place une organisation, qui met en place des prescriptions et comme l'organisation syndicale constate que cette stratégie a des effets pas que sur la production mais aussi sur la santé des personnes, elle va se mettre en position de s'opposer à cette stratégie, de la dénoncer. Le processus est toutefois un peu différent de ça dans la mesure où évidemment, il y a une stratégie de l'entreprise, mais face à ça, il y a des travailleurs qui prennent soin du fait que tout n'est pas donné d'avance dans l'organisation du travail, et que s'ils ne faisaient que ce qui est prescrit, il n'y aurait jamais une voiture qui sortirait. La production sort parce que les travailleurs font plus et autrement que ce qui est prescrit, qu'ils y mettent du leur, qu'ils mettent de leur histoire, qu'ils mettent de leurs compétences, et qu'ils font ce qui est nécessaire. Evidemment, ils le font parfois en marge et contre les moyens qui leur sont donnés, qui sont parfois inadaptés, insuffisants. C'est dans les termes de cette rencontre entre ce qui descend de la direction de l'entreprise et ce qui est porté par l'activité des hommes et des femmes qui sont là, que vont se jouer les questions de qualité, que vont se jouer les effets sur les personnes, parce que c'est évidemment très coûteux de faire bien son travail quand l'organisation du travail prévoit tout à fait autre chose. C'est dans cette rencontre que se jouent les questions de pouvoir d'agir des salariés et l'enjeu de la formation-action que nous avons essayé de développer était que les termes de cette rencontre, soit la cible de l'action syndicale. Il fallait que les militants puissent comprendre ce qui se joue au plus près du travail dans la tentative des salariés de faire bien leur travail. Aller voir, aller entendre ce qui se joue dans cette rencontre, faire retour de ce que les militants avaient compris vis-à-vis du salarié observé puis ensuite de ses collègues pour que ça permettent des débats collectifs sur ces questions de travail bien fait, et que, à partir de là, il soit possible d'enclencher une dynamique où les salariés puissent agir très concrètement sur ce qui est une limite à leur possibilité de faire bien leur travail. C'est un mécanisme d'action syndicale qui est évidemment un peu différent du premier schéma.

Alors évidemment, vous avez compris que c'est une co-construction à trois acteurs - les chercheurs, les animateurs syndicaux, et bien sûr les militants – qui est centrée sur le travail et la santé au travail. Et ce qui est très important c'est que ça fabrique une espèce de collectif d'exploration, de collectif d'investigation qui nous semble complètement nécessaire pour avancer sur des situations vis-à-vis desquelles les chercheurs atteignent leurs limites, vis-à-vis desquelles les syndicalistes atteignent leurs limites et vis-à-vis desquelles les militants sont en extrême difficulté.

Un réel travail d'écoute pour les militants syndicaux

Les effets de cette recherche sont aussi remarquables du côté des militants syndicaux. François Daniellou constate qu'elle a permis de développer des compétences d'écoute et d'observation chez les militants syndicaux. Pour lui, les responsables syndicaux et les managers partagent trop souvent l'illusion de se croire compétents sur l'ensemble de l'entreprise ou du secteur, du fait de la légitimité que confère leur fonction. Or les militants découvrent, lors des débats organisés dans le déroulement de la recherche, que souvent, ils ne connaissaient pas les postes sur lesquels ils construisaient des revendications. L'activité prend de l'épaisseur, s'enrichit par la subtilité des tâches qu'ils ne soupçonnaient pas. Et cette compréhension de la complexité du travail change l'estime que les syndicalistes portent à certains de leurs collègues ; leur regard s'en trouve profondément modifié. Ils réalisent alors que leur rôle est de faire du syndicalisme avec les salariés et pas seulement pour les salariés.

Certains participants élargissent la critique de pratiques syndicales trop fréquemment délégataires. Elles rendent les salariés méfiants vis-à-vis des syndicalistes et de ce qu'ils considèrent n'être que des promesses électorales, et ternissent les espoirs de libération portés par l'action syndicale. L'expertise portée des salariés sur leur propre travail pourrait nourrir bien plus efficacement la revendication et encourager la syndicalisation.



François Daniellou : « L'autorité des salariés sur un travail se traduit par une autorité inattendue des syndicalistes quand ils utilisent les mots et les données du travail pour faire du syndicalisme dans les instances. Quand ils ramènent des faits, c'est un peu plus difficile, pour la direction, de répondre par un discours idéologique. »

Élargir l'approche du travail

Pour Robert Salais, si le contenu concret du travail permet effectivement de révéler ses potentialités et en même temps ce qui le contrecarre ou le dévoie, porter la focale trop exclusivement sur l'acte de travail conduit à le « *suspendre hors du monde* », occultant d'autres dimensions du travail pour lui essentielles telles que ses finalités, son utilité sociale, ou encore ce qui est produit par le travail. Il lui semble au contraire important de raisonner à partir d'une définition très élargie, « anthropologique » du travail alors envisagé comme « *une activité humaine qui vise à la réalisation et à l'accomplissement de soi, à l'action sur le monde dans le monde pour le changer et le transformer* ». Une telle hypothèse invite à penser le travail sous d'autres formes que la seule activité professionnelle telles que l'action bénévole ou syndicale, ou bien encore dans son articulation au hors travail.

Dans la même logique, des interventions insistent sur la nécessité de s'interroger sur le sens du travail, les questions concrètes que les changements dont il est l'objet posent aujourd'hui, pour dégager des potentiels de transformation et être ainsi en capacité d'agir sur ces évolutions. La « crise » et les difficultés économiques qui traversent les entreprises renforcent, pour certains, cette nécessité.

Le travail change et tout l'enjeu est de savoir dans quel sens, afin de pouvoir peser sur ces changements et assurer à l'humain au travail un développement. En effet, au-delà des questions de pénibilités et de souffrance des salariés, liées notamment aux conditions de travail et sur lesquelles le syndicat se bat, des atteintes sont portées aux personnes au travers d'entraves à leur liberté, à leur possibilité d'accomplissement par et dans le travail, par blocage de leurs capacités. Un participant souligne un changement dans la conception du travail chez certains jeunes, pour qui il est de plus en plus réduit à sa fonction alimentaire et n'est plus un facteur de construction sociale. Ce changement dans la conception du travail rend parfois le dialogue difficile avec les syndicalistes pour qui le travail est une voie d'émancipation.

Poser les questions concrètes du travail doit permettre de révéler ce qui est aujourd'hui en attente de reconnaissance et nécessaire pour assurer le développement humain au travail.

Un autre participant voit dans cette approche ouverte du travail, un moyen d'ouvrir des perspectives dans des débats qui peuvent, de prime abord, paraître clos. Par exemple, les discours sur la fin inéluctable de certaines activités industrielles (comme l'automobile ou le textile), ou encore l'obligation de délocaliser vers les pays à bas coûts de main-d'œuvre, doivent être réinterrogés pour explorer l'ensemble des possibilités. Ainsi, il évoque le discours sur la fin de l'industrie textile, souvent partagé par les salariés, qui mériterait pourtant d'être confronté à des contre-exemples tels que celui de l'Italie, où cette branche ne semble pas en déclin. De même, le choix des entreprises qui opèrent des délocalisations en les présentant comme inéluctables doit être interrogé et le débat ouvert sur la contingence de ces évolutions. Cette démarche d'investigation et de recherche d'autres possibles suppose une approche ouverte du travail dont l'une des dimensions essentielles est de s'interroger sur l'enjeu du travail pour ceux qui l'accomplissent. Le sens du travail se construit en effet en regardant la manière dont les travailleurs l'appréhendent et lui donnent une signification.

Un participant insiste sur une autre façon de parler travail qui peut se réaliser par le biais de l'art. Il évoque l'expérience autour d'un film qui illustre et met en scène la personne mobilisée, convoquée dans tout son être au travail. Un collectif réunissant le réalisateur, des salariés, des syndicalistes tente de se construire non sans difficulté autour de ce film. Mais mener à bien la réflexion suppose le soutien d'appuis extérieurs, notamment de chercheurs en philosophie, qui font actuellement défaut.

L'émancipation par la valorisation de la rémunération

Un intervenant s'interroge sur l'orientation de la discussion qui lui semble retenir une conception réductrice de l'émancipation.

D'une part, la définition de l'émancipation telle qu'elle est abordée dans le débat se contente de chercher des marges de liberté à l'intérieur du champ de contraintes tissées par la logique capitaliste et marchande au lieu de viser à l'émancipation sociale par transformation de la société. D'autre part, l'extension du champ marchand transforme les relations de travail en étendant le champ des relations salariales et des échanges financiers. Or, la discussion lui semble faire l'impasse sur cette dimension essentielle qu'est pour lui la question de la rémunération. Il voit là un décalage entre les luttes qui mettent en avant des problèmes monétaires, financiers, de salaires, de logique financières et un débat sur l'émancipation qui fait abstraction de ces données. Pour les travailleurs, l'un des enjeux de la valorisation du travail passe par celle de la rémunération. La reconnaissance du travail passe par le revenu attribué à ce travail : il ne peut y avoir un travail bien fait mais mal rémunéré. La souffrance ou le ressentiment des salariés naissent aussi du sentiment de faire un travail qualifié mais non reconnu monétairement par l'entreprise. Cela est particulièrement vrai dans la sous-traitance industrielle où le travail, souvent identique à celui effectué chez les donneurs d'ordre, n'est pas rémunéré, donc reconnu du point de vue salarial, de la même façon.

Une militante souscrit à cette perspective et ajoute à la valorisation du travail par le salaire, celle du salaire socialisé qui oblige le capital à rémunérer une part du travail au-delà du temps de présence dans l'entreprise. Il s'agit de contraindre le capital à rendre au travail collectif une partie de la valeur ajoutée qu'il s'est approprié.

Toutefois, elle relève que les batailles pour les salaires sont aujourd'hui plus difficiles à mener. À côté des difficultés liées à l'affaiblissement des collectifs, il lui semble que les salariés qui doutent de leur valeur ou de la valeur du travail qu'ils effectuent, ne sont pas ceux qui vont spontanément se battre pour les salaires. Par exemple, les femmes, souvent cantonnées dans des professions où les niveaux de salaire et de promotion sociale sont inférieurs, ont moins tendance à revendiquer pour les salaires que les hommes. D'où l'importance, pour mobiliser sur les salaires, d'un détour par la question du travail, car sa connaissance et sa valorisation sont les conditions essentielles pour engager ce combat.

Sur cette même idée, un intervenant considère qu'il est souvent réducteur de ne voir dans les conflits de travail que les revendications salariales. En envisageant prioritairement, voire exclusivement, la lutte sous l'angle des salaires, le risque est d'occulter les autres paramètres qui peuvent alimenter un conflit. Il cite l'exemple d'une entreprise en Bretagne, où les responsables syndicaux, menant la lutte exclusivement sur les salaires, n'ont pas perçu la menace sur le travail portée par des mesures de réorganisation prises par la direction. La lutte fut victorieuse et pourtant, les salariés, éreintés par les effets nuisibles de cette réorganisation, ont sanctionné le syndicat aux élections suivantes. Pour l'intervenant, les salariés ont eu le sentiment de ne pas avoir été compris car leur colère avait été traduite uniquement en termes de rémunération. Il évoque aussi une lutte récente, où des femmes travaillant dans la restauration au sein d'une clinique refusaient leur passage à la société Sodexo, qui impliquait nécessairement un changement dans la finalité de leur travail. C'est le contenu de leur travail qu'elles ont défendu par vingt-quatre jours de grève et l'augmentation du nombre d'adhésions syndicales. Il invite donc à être prudent dans l'interprétation hâtive des luttes comme portant prioritairement sur les salaires et invite à observer attentivement les conflits pour en relever les différentes dimensions.

Troisième partie
Action syndicale et émancipation








Le syndicat est un vecteur d'émancipation

Capacité émancipatrice de l'action collective et solidaire

Un nouvel horaire (le quatre fois dix heures) est mis en place dans une entreprise contre la volonté des salariés qui avaient, lors d'un vote organisé par les syndicats, refusé à 90 % cette mesure. Le premier jour de sa mise en place, les salariés, pour protester et résister à l'installation de l'horaire, ont décidé de limiter leur action à la seule prescription de leurs tâches. Tout l'engagement personnel et invisible (en termes d'anticipation par exemple) qu'implique un travail « bien fait » n'est alors que faiblement, voire pas mobilisé : les dérèglements se multiplient, perturbant grandement la production au point d'empêcher l'usine de tourner.

Dans une usine automobile en importante restructuration, les salariés décident de faire tourner l'usine un jour de chômage partiel. Le défi est d'autant plus grand que le courant est coupé, les outils cachés, et qu'il faut descendre sous les chaînes pour les faire tourner à la main. Sans électricité, sans outil, 5 000 ouvriers ont construit 230 voitures en une journée. Par cette action, les salariés ont compris leur pouvoir d'agir, et cette conscience leur a permis de consolider le rapport de force dans un conflit qui durait depuis un an.

Sur un autre site industriel, un tiers des effectifs est menacé de licenciement. Dès l'annonce de la mesure, les salariés se mettent en grève. Au-delà de la richesse des expériences vécues et de la solidarité immense qui s'est manifestée durant les huit jours qu'a duré le conflit, il apparaît que les salariés n'ont jamais autant parlé du travail que lorsqu'ils sont intervenus pour le sauver. Des débats étaient organisés sur les piquets de grève réunissant 400 à 500 salariés pour parler travail dans ses différentes dimensions. Les familles, venues un week-end, se sont elles aussi exprimées, les femmes et les enfants racontant ce que le travail portait à l'extérieur, dans le foyer, comment il rayonnait. Ce conflit a « *libéré la parole* » et apporté aux salariés la conviction qu'ils étaient capables de dépasser le sentiment d'aliénation qu'ils subissaient depuis des années. Face à la provocation permanente de la direction, les salariés ont acquis dans la résistance collective, une force et une conscience dans leurs capacités. Au point qu'ils ont repris le travail, persuadés d'être sortis vainqueurs du conflit, alors qu'ils n'avaient concrètement rien gagné. Depuis la reprise, et la première appréhension passée, grévistes et non grévistes discutent autour du travail et des moyens de le sauver en dépit des pénibilités et des difficultés.

Des salariés syndiqués d'un grand centre commercial ont décidé de sortir de leurs enseignes pour se parler et constituer un syndicat de site. Epaulé par un cabinet conseil qui les aide à structurer leurs échanges, ils construisent une problématique autour du travail pour se le réapproprier.

Ces différents exemples apportés par les militants mettent en lumière la capacité à entrer en résistance collective pour défendre le point de vue des travailleurs sur leur travail. Ces mouvements collectifs permettent une « entrée en liberté » : ils sont vécus comme des leviers d'émancipation.

L'entrée au syndicat comme « entrée en liberté »

De nombreux militants évoquent aussi la promesse émancipatrice que doit porter l'adhésion à la Cgt. Un salarié dont l'espace d'agir au travail est compressé et qui se syndicalise, doit voir cet espace s'élargir par la syndicalisation. Mais ce n'est malheureusement pas toujours le cas. Il arrive parfois qu'au lieu de se sentir « libéré de ses chaînes », le sentiment qui l'habite est au contraire de s'engager dans quelque chose qui l'enferme davantage.

C'est d'abord le fonctionnement interne de l'organisation qui doit permettre l'existence d'espaces de liberté sans lesquels les syndiqués ne peuvent exercer leur pouvoir d'agir. Le syndicat est plusieurs fois interpellé dans sa capacité à prendre réellement en compte ce que les syndiqués ont à lui apporter. Chaque nouvel adhérent devrait pouvoir enrichir, par la singularité de son expérience et de sa connaissance, le patrimoine d'analyses et d'idées construites dans le temps dont il hérite en entrant à la Cgt. Le salarié syndiqué doit pouvoir proposer et exister par la prise en compte de ses interventions ou initiatives ; bref, sa parole doit pouvoir compter au sein du travail syndical.

Le jeu démocratique à l'intérieur du syndicat doit permettre aux syndiqués d'agrandir leur espace de liberté et par là, de s'émanciper. Or, il est souvent fait état de situations où face à un syndicat qui impose, « un chef qui sait tout sur tout », le syndiqué ne dit rien, ne propose rien, bref n'a pas de prise sur ce qui se fait. Différentes interventions évoquent le tract rédigé par le seul responsable, la réunion où sont discutées les seules réponses apportées par le chef, les initiatives de militants avortées, les formations où le syndiqué doit apprendre et non apporter…

Une militante considère toutefois qu'apprendre dans le cadre d'une formation syndicale permet de disposer d'un certain nombre de repères qui préexistent et qui permettent à chacun de construire du collectif.

Le syndicat doit renouer avec les luttes émancipatrices

L'action syndicale est interrogée dans sa capacité à mener des luttes émancipatrices, c'est-à-dire à sortir les travailleurs des situations d'aliénation. Un constat est posé : depuis trente ans, les luttes syndicales n'ont pas permis d'avancée revendicative marquante modifiant le statut du travail et du salarié. Défensives, elles cherchent plutôt à empêcher les reculs et à préserver l'existant, c'est-à-dire le travail d'aujourd'hui et ses conditions. Malgré les efforts déployés, c'est comme si le syndicat n'avait plus les ressorts pour se battre pour la transformation du rapport salarial. Poser la question de l'émancipation et du travail doit lui permettre de trouver un nouveau souffle.

Le mouvement syndical doit reprendre son souffle et être capable à un moment de sa bataille, à la fois de mesurer ce qu'il a fait, et de se formuler un certain nombre d'objectifs, sans pour autant séparer les aspects immédiats des aspects de prospective. Il faut au contraire refaire le lien entre les revendications immédiates et les orientations à plus long terme.

S'appuyer sur les leçons de l'histoire

Robert Salais propose, pour enrichir la réflexion et comprendre le contexte actuel dans lequel les luttes se déploient, de revenir sur l'histoire du mouvement ouvrier. À la Cgt, le lien entre action syndicale et émancipation remonte aux origines car il est inscrit dans la Charte d'Amiens. Les fondateurs ne se contentaient pas de faire l'acte d'accusation du capital ; ils avaient en tête l'émancipation du travail et cherchaient les conditions de la « *liberté réelle* » des travailleurs, qu'il définit comme « *la disparition du joug qui possède en dépit de soi* ». C'est une « *revendication de liberté réelle* » de travailler, de produire, de distribuer qui est en fait écrite dans la Charte et qui reste un objectif du syndicalisme aujourd'hui. Les enseignements de la Charte d'Amiens, toujours d'actualité pour cet intervenant, méritent d'être relus.

Si une première idée forte est l'articulation entre la revendication immédiate et la lutte pour l'émancipation intégrale, une autre idée importante est que le travail doit répondre dans ses produits et ses services à une utilité sociale et politique ; ce qui est occulté quand on se concentre sur l'activité de travail elle-même sans voir que celle-ci s'inscrit dans une perspective qui est la réalisation de produits et de services. Une telle perspective signifie que le travail est autre chose que l'activité elle-même mais l'accomplissement de l'être humain dans ses potentialités et dans l'épanouissement de ses capacités. Atteindre cette visée suppose une organisation dans laquelle les savoirs professionnels continuent de jouer un rôle important dans la définition du travail.

Autre date importante dans l'histoire du mouvement ouvrier : 1936. Les ouvriers occupent les usines et par là affirment que le travail, loin d'être la propriété exclusive du patron, est la propriété des travailleurs. C'est aussi l'idée que le travail fait partie de la Cité, et que le travailleur est un citoyen aussi bien dans l'entreprise qu'au dehors. De ce point de vue, 1936 est une appropriation extraordinaire du mouvement ouvrier des questions de transformation du travail.

En 1945 s'est plutôt développée une conception de l'emploi comme sécurité contre les aléas du travail, avec la recherche de garanties et de protections. Mais la question de l'engagement libre et collectif dans le travail est restée en friche. Le capitalisme en réformant considérablement ses modes de gestion et de management a occupé ce vide et s'est engagé dans une tentative de dévoiement, de récupération et d'asservissement des aspirations à la liberté réelle, individuelle et collective, dans le travail, à la réalisation et à l'accomplissement. C'est ainsi que le management a pris de l'avance sur le mouvement social.

Philippe Davezies émet cependant une réserve, soulignant qu'une lecture grandiose de la Charte d'Amiens et de la mission du mouvement syndical, qui vise à « l'émancipation intégrale », emporte le risque de sous-estimer et de dévaloriser des mouvements existants, à l'œuvre concrètement dans les situations de travail, et qui ont une dimension émancipatrice. Bref, le danger est « *de mettre en exergue quelque chose qui n'est pas là et de ne pas voir quelque chose qui est là, vivant* ».

Renouer avec des « luttes victorieuses »

Une discussion s'engage autour de l'évocation par Philippe Davezies du travail de chercheurs qui ont tenté de dégager à l'échelle internationale, les caractéristiques des luttes ouvrières victorieuses. Ils ont dessiné une structure systématique à trois pôles déclinés comme suit :

- L'organisation doit avoir une capacité stratégique et pas seulement une capacité à mener des actions défensives. Elle doit pouvoir déployer une vision propre des relations sociales, c'est-à-dire porter une vision du monde ;
- Elle doit être en mesure de mener des débats démocratiques et d'assurer une solidarité interne entre les travailleurs ;
- Elle ne doit pas être enfermée dans le face-à-face avec l'employeur, mais doit s'appuyer sur des solidarités externes, nouer des alliances.

Concernant les alliances, une militante du secteur de la santé interroge la possibilité pour le syndicat de s'appuyer sur les médecins qui se sont fortement manifestés lors de la dernière loi hospitalière. Les médecins ont en effet massivement réagi contre une loi dont les aspects gestionnaires leur paraissaient éthiquement et déontologiquement contestables au regard de l'exercice de leur travail de soignant. Un enjeu non négligeable pour l'action syndicale serait de parvenir à organiser ces salariés ; elle peut aussi s'en servir comme point d'appui.





Un intervenant ajoute que des failles passent aujourd'hui à travers les lignes hiérarchiques, ce qui ne correspond plus tout à fait au modèle de conflictualité sociale opposant schématiquement les privilégiés du haut aux exploités du bas, modèle auquel l'action syndicale est ajustée. Des magistrats se plaignent actuellement de ne plus pouvoir administrer la justice correctement. Des médecins, mandarins, chefs de service de tout bord politique, ne s'y retrouvent plus non plus. Pour lui, l'action syndicale pourra trouver des façons de faire qui tiennent compte de cette réalité en mettant véritablement au centre de sa démarche la question du travail, le « *parler travail* ».

Il est par ailleurs souligné l'intérêt de rechercher des appuis dans le politique, l'associatif, des relais locaux, à l'échelle des municipalités par exemple, qui pourraient permettre la syndicalisation y compris de catégories de travailleurs extrêmement précaires comme dans le cas précédemment cité des femmes de ménages chicanos de la banlieue de Los-Angeles. Toutefois, le lien entre politique et action syndicale convoque divers questionnements : quelle est la complémentarité entre l'action politique et l'action syndicale sachant que le syndicat doit conserver son autonomie ? Par ailleurs, sur quel contenu doit se faire le lien entre politique et revendication ? Pour une participante, la Cgt n'est pas indifférente au politique et à l'associatif, mais ne peut déléguer à d'autres les transformations nécessaires à partir de ce qu'est le cœur d'un système d'exploitation capitaliste, c'est-à-dire le travail et les rapports d'exploitation à l'intérieur du travail.

Reprenant le triangle des luttes victorieuses, une militante considère que le syndicat a beaucoup lâché sur la vision stratégique ces dernières années, compte tenu du contexte économique et social. Quand on est un syndicat, la vision stratégique, c'est vouloir en finir avec l'exploitation, vouloir la transformation sociale, la question de la démocratie, etc. Il faut construire des revendications au quotidien en perspective de quelque chose, d'un horizon. C'est pourquoi il lui semble essentiel de ne pas abandonner la question de la perspective et de la vision stratégique.

La capacité du syndicat à répondre aux aspirations actuelles des salariés à plus de liberté et d'égalité dans le travail et dans la vie est alors discutée. Robert Salais pose le problème de l'adéquation du syndicat avec ces nouvelles aspirations. Il se demande si la définition de l'emploi (temps plein, standardisation, classification, etc. attachés à une entreprise) reste suffisante pour intégrer dans une formule protectrice la diversité des expériences professionnelles et le besoin de développement professionnel tout au long de sa vie, et plus généralement l'aspiration à s'accomplir dans la variété des formes de travail qui ne sont pas uniquement le travail salarié mais le travail militant, bénévole, indépendant, la création d'entreprise…

Plusieurs interventions viennent préciser que la Cgt tente de travailler cette question à travers des propositions sur le nouveau statut du travail salarié qui ne traite pas que des questions du travail mais aussi des questions sociétales. Parce qu'effectivement, nombre d'aspirations aujourd'hui à l'égalité, à la liberté, dans le travail et dans la vie sociale, se heurtent aux limites de certaines formes de garanties historiquement construites, parce que la recherche de reconnaissance remplace souvent l'expression concrète et plus générale des solidarités classiques, le lien entre travail et nouveau mode de développement devient essentiel. Ils soulignent une double difficulté : d'une part, la difficulté de penser l'articulation vie au travail/vie hors travail alors que l'imbrication des deux est de plus en plus forte ; d'autre part, la difficulté d'apporter une réponse à la question de la reconnaissance de l'individualité, qui s'oppose au « chacun pour soi », à l'addition des individualités.

Il est souligné que s'il est effectivement nécessaire de travailler la question du collectif, de la solidarité (où se forgent les identités, les références, les solidarités collectives…), il n'est pas simple pour un militant de terrain d'identifier où et comment recréer du collectif sans effacer les individualités, mais au contraire pour permettre leur reconnaissance. Par ailleurs, si on veut travailler efficacement les solidarités, il faut aussi tenir compte d'un rapport aujourd'hui perturbé entre travail et solidarité. Dans les solidarités ouvrières telles qu'elles pouvaient exister auparavant, les autres étaient une ressource face aux pénibilités du travail. Les autres, les collègues mis en concurrence, les usagers ou clients qui font peser une forte pression sur les salariés, sont aujourd'hui des sources de pénibilité.

Nouer le dialogue avec les chercheurs peut constituer pour un militant un point d'appui dans la réflexion et aider à prendre du recul pour cerner les enjeux à venir pour agir sur cette dimension de « la capacité stratégique du mouvement syndical ».

Un syndicat, des militants plus à l'écoute

Des militants « passeurs de parole » ?

Les salariés sont les premiers à être compétents sur leur travail et peuvent par cette connaissance experte aider le syndicat à construire des revendications efficaces et potentiellement libératrices. C'est pourquoi nombre de participants considèrent que le travail syndical doit se tourner vers les salariés pour solliciter et accueillir leur parole. Ils défendent un syndicat « *pouvoir d'agir collectif* » des salariés. L'un d'entre-eux résume ainsi que la question de la finalité du travail ne part pas d'en haut, mais du contenu réel du travail et si le syndicat prétend le définir a priori, il est dans l'erreur et court à l'échec.

Dans cette logique d'un syndicat « pouvoir d'agir des salariés », le travail du militant est celui d'un « passeur de parole » et non d'un porte-parole. Le militant devrait être celui qui crée les conditions pour que les salariés eux-mêmes puissent porter leur parole et parler de leur réalité vécue au travail ou sans travail. Les personnes, qui inventent leur travail et le connaissent intimement, sont les seules capables d'en restituer la richesse et d'en exprimer les attentes. Construire les revendications à partir de cette expertise, c'est pour de nombreux participants favoriser les luttes gagnantes et libératrices.

Cette position suppose que les militants soient à l'écoute des salariés, attentifs à ce qu'ils disent et expriment sur leur travail. Des exemples tirés de l'expérience des uns et des autres se succèdent pour pointer des moments où cette démarche est absente de l'action syndicale. Agnès Naton exhorte à aller à la rencontre des salariés pour leur donner la parole, considérant qu'elle vaut celle d'un militant, que « *la parole d'un homme vaut la parole d'une femme, que la parole d'un CDI vaut la parole d'un précaire, que la parole d'un fonctionnaire vaut la parole d'un ouvrier* ». A titre d'exemple, elle relate une expérience récente où l'organisation syndicale semblait prêter davantage attention à la parole des enseignants qu'à celle des employés de vie scolaire.

Pour nuancer la charge portée contre les « *syndicalistes un peu bornés* », François Daniellou rappelle qu'il faut souvent être extrêmement courageux pour être syndicalistes compte tenu de la force de la répression sociale. Cependant, ce « *courage de guerrier* », qui serre les dents et n'écoute pas ses propres émotions, ne rend pas perméable aux émotions des autres. La difficulté est d'être à la fois dans un « *courage de guerrier* » et dans l'écoute des autres avec toutes les qualités que cela requiert.

Par ailleurs, il vient pondérer l'enthousiasme qui s'exprime autour de cette démarche en soulignant que la capacité à parler des salariés est un mouvement qui prend du temps. Philippe Davezies, en écho, insiste à son tour sur la difficulté de la tâche. Ce travail de remontée de la parole des salariés, auquel tout le monde semble adhérer spontanément, est lourd, exigeant et nécessite des investissements très importants : la mobilisation des syndicalistes, des salariés, de chercheurs durant des mois ; beaucoup de temps et d'endurance. Il ne s'agit pas simplement de mettre le travail au cœur des analyses et de l'action syndicale, mais de construire collectivement quelque chose, par la mobilisation à tous les niveaux, de militants et de salariés engagés dans une démarche d'observation, d'analyses, de compréhension et d'échanges. Cette démarche d'investigation et de construction collective doit s'accompagner de la multiplication et du partage des expériences.

Une militante constate qu'il est beaucoup demandé aux militants qui doivent être juristes, économistes, courageux, dynamiques, mais aussi psychologues, sociologues, historiens… Elle se demande s'il ne serait pas opportun d'appliquer les problématiques identifiées sur le travail au militantisme syndical. Ainsi, « parler militantisme » à la Cgt serait permettre aux salariés qui font vivre le syndicat de s'emparer de la question du sens, de la finalité, du travail bien fait, du rapport aux autres, etc. et de construire collectivement quelque chose par rapport à ça.



Robert Salais : « Il y a les finalités du travail, les utilités sociales, les produits ou les services, mais il y a aussi la vie. Autrement dit, on entre dans l'entreprise où on travaille comme un être humain et on aimerait bien y être traité comme tel et en sortir non seulement intact, mais enrichi. »

Robert Salais interroge à son tour le fonctionnement syndical par le truchement de l'approche par les « capacités » développée par Amartya Sen. À son sens, l'activité de travail n'est conforme aux attentes du travailleur, à son espérance de réalisation et d'accomplissement que si elle lui donne véritablement des capacités dans différents domaines : une capacité de choix, une capacité de réalisation, une capacité à délibérer et à revendiquer, et une capacité de connaissance collective des réalités du travail (lire l'extrait de l'intervention de Robert Salais ci-contre).

Connaître collectivement le travail suppose une capacité à délibérer dans le cadre d'une vraie égalité des participants à pouvoir s'exprimer et à être entendu. Et justement, l'idée que collectivement les travailleurs et leur syndicat se créent une connaissance collective des réalités du travail et se l'approprient pour fonder des revendications et une orientation d'émancipation qui soient plus ancrées dans la réalité, se comprend pour lui dans ce sens-là. Le syndicat est alors « enquêteur » dans le cadre de délibérations et de discussions collectives. Toutefois, ce rôle d'enquêteur doit être pour lui nécessairement couplé à celui d'un médiateur, c'est-à-dire quelqu'un capable de bâtir un questionnement qui ait du sens général et qui soit ancré dans les réalités concrètes. L'action syndicale ne peut plus se contenter de représenter des intérêts, mais doit aussi présenter les réalités du travail là où on en débat : le syndicat doit pouvoir dire aux directions d'entreprise : « La réalité c'est ça », pour la laisser effectivement sans voix, car elle n'est pas en mesure d'affirmer le contraire.

Intervention

Robert SALAIS

Professeur d'économie

L'activité de travail n'est vraiment elle-même et n'est conforme à ses attentes, à son espérance de réalisation et d'accomplissement que si elle donne véritablement aux personnes des capacités dans différents domaines :

• La capacité de choix. ça ne concerne pas que l'entreprise et le poste de travail. Ça s'étend aux politiques publiques, aux investissements collectifs publics, aux infrastructures, à l'organisation de l'entreprise elle-même. C'est la possibilité de mener de front les activités auxquelles, en tant que personne, vous accordez de la valeur, par exemple, élever des enfants et viser dans le même temps un accomplissement de soi-même ;

• La capacité de réalisation. On a beaucoup parlé hier de pouvoir d'agir. Je dirai que la capacité de réalisation est un pouvoir d'être et un pouvoir de faire. C'est une notion très forte : avoir la capacité de réaliser les choses, c'est pouvoir les faire dans l'étendu et avec les résultats qui sont attendus. Ça a donc quelque chose à voir avec la qualification, mais ça s'étend plus loin car ça ne concerne pas que le travail. Ça concerne aussi ce qui se passe dans la vie. Et ça veut dire que dans le travail même il doit y avoir un développement des capacités des personnes, du point de vue de ce qu'elles valorisent dans la vie. Au fond, ça ne serait qu'un juste retour, étant entendu que dans beaucoup de nouvelles formes de travail, on exploite des qualités que les personnes se sont formées elles-mêmes en dehors du travail. Par exemple, les qualités relationnelles ;

• La capacité à délibérer et à revendiquer, c'est-à-dire l'expression collective, qui peut passer par la grève et par toute une série de mécanismes. A. Sen, qui est un libéral au sens politique, n'imagine pas que les choix collectifs puissent être faits sans démocratie. Et cela vaut aussi bien dans les choix politiques de la vie publique que dans les choix économiques, les choix dans le travail, dans l'entreprise, dans le territoire, ou autre. Cette exigence doit traverser le travail. Cela légitime d'abord les droits économiques des travailleurs et le fait que le travailleur doit être considéré comme citoyen dans l'entreprise. Et la justification de ces droits n'est pas seulement sociale et politique : c'est une justification économique, car prendre en compte les besoins et les idées qu'expriment les salariés et leurs représentants sur l'organisation économique et sur l'organisation du travail est efficace économiquement parlant ;

• La capacité d'émancipation et de connaissance collective des réalités du travail. ça renvoie à la capacité à délibérer, à cette dimension de connaissance collective, parce que dans la capacité à délibérer, beaucoup d'insistance est mise au fond sur l'égalité des participants à pouvoir s'exprimer et à être entendu. Et ce qui était dit hier sur le fonctionnement syndical, sur la manière de faire en sorte que collectivement, les travailleurs et leur syndicat créent une connaissance collective des réalités de travail, et se l'approprient pour fonder des revendications et une orientation d'émancipation qui soient plus ancrées dans la réalité, je le comprends dans ce sens-là. Je serais presque à dire que, on dit dans le milieu syndical « acteur » et « décideur » et j'ajouterais et « enquêteur ». Avec enquêteur dans un cadre de délibération, de discussions collectives, etc. Mais enquêteur, c'est un mot exigeant. Il ne faut pas croire à la capacité infinie de la parole spontanée. Il faut un médiateur : il faut quelqu'un qui soit capable de bâtir un questionnement qui ait du sens général et qui soit néanmoins cohérent, en prolongement des réalités concrètes. Je trouve que cela est, aujourd'hui plus qu'avant, une des fonctions essentielles de la représentation au sens syndical.

Jean-Christophe Le Duigou interroge lui aussi la démarche syndicale permettant de faire un retour vers le travail et les salariés. Le syndicat est en effet depuis plusieurs années tiré par le gouvernement vers des démarches d'intégration et par les entreprises vers des relations institutionnelles. Le militant ne doit pas s'enfermer dans le dialogue privilégié avec les directions d'entreprise.

Au contraire, la prééminence du dialogue avec les salariés doit se réaliser, cette relation étant décisive pour traiter de la question du travail et de l'émancipation. Le syndicat doit justement avoir cette démarche d'investigation sur les questions du travail et se donner le temps et les moyens pour accomplir cela. Et dans cette démarche, le syndicat, loin de se substituer aux salariés pour

Intervention

Jean-Christophe LE DUIGOU

Secrétaire de la Cgt

Quatre défis majeurs se posent à nous.

Notre syndicalisme moderne est né de la prise en compte et de la volonté d'intervenir sur ce qu'était l'émergence du nouveau travail industriel, dans les secteurs de la métallurgie, dans les secteurs de la chimie. D'un certain point de vue, nous vivons un peu le même défi : comment allons-nous apporter du sens aux transformations d'aujourd'hui, de manière à assurer le développement de l'être humain ? Lutter contre les reculs, la résistance, on sait faire, mais ça ne suffit pas. Nous devons nous saisir des potentiels de transformation du travail. Nous sommes très sensibles aux questions de pénibilité du travail, aux questions des pathologies de masse. Sur ces questions, non seulement nous ne sommes pas absents, mais on se bat bien ; mais nous refusons d'en rester à cette seule dimension. Il ne s'agit pas d'inventer quelque chose mais de mettre l'accent sur ce qui est en attente de reconnaissance dans le travail et qui sera indispensable pour amorcer une nouvelle démocratie, un nouveau développement humain. C'est ça qui justifie qu'on fasse un retour sur les questions concrètes du travail.

Deuxième défi, la question de l'individu et du social. Je constate qu'aujourd'hui, il y a un certain nombre d'aspirations à plus d'égalité, à plus de liberté, dans le travail et dans la vie sociale qui se heurtent chez les salariés aux limites de certaines formes de garanties historiquement construites. Je suis surpris d'entendre, dans plusieurs discussions que j'ai pu avoir, que la possibilité de choix des salariés passe pour nombre d'entre eux avant le respect ou la soumission à la règle collective. La recherche de la reconnaissance remplace souvent l'expression concrète et plus générale des solidarités classiques. Le patronat exploite d'ailleurs sciemment ces contradictions. On le voit sur le travail du dimanche, par exemple. Ça percute l'action syndicale notamment dans son expression professionnelle et confédéralisée. Notre hypothèse est finalement que le lien entre travail et nouveaux modes de développement devient essentiel et c'est là que le sens du concept d'émancipation que nous voulons remettre en avant est essentiel.

Troisièmement, l'hypothèse, au-delà de ce qui peut être fait dans le domaine de la bataille des idées, est de s'appuyer sur la dynamique du travail pour créer ce qu'on appelle, dans le langage syndical, un nouveau rapport de force, s'appuyer sur les potentiels d'évolution du travail pour engager des transformations sociales profondes. C'est là qu'on retrouve la question de l'émancipation. Ça démontre que le problème ne peut être seulement celui de la répartition des richesses, même si c'est une bataille essentielle. C'est aussi ce qu'on produit et comment on le produit, en intégrant une dimension de ce que j'appelle l'écologie humaine. D'où la mise en avant de cette idée que le travail ne doit pas être subordonné à la logique de rentabilité financière, mais un bien collectif qu'il faut appréhender comme tel, gérer et développer avec des règles et des moyens spécifiques. Ce qui suppose d'affronter la rentabilité financière, car aujourd'hui, la réalité de la gestion des entreprises fait que les exigences de rentabilité conduisent à mordre sur le travail.

Enfin, quel retour vers le travail et les salariés ? Cette question peut faire encore débat ici ou là dans la Cgt, mais c'est malgré tout une orientation d'ensemble. Reste après à le concrétiser, car aujourd'hui, on est tiré vers des relations avec le gouvernement qui multiplie les démarches d'intégration. On est aussi dans l'entreprise tiré vers les relations institutionnelles. Il y a une question de retour vers les salariés. Le syndicat ne doit pas se substituer aux salariés pour traiter de la question du travail et de son émancipation. Le militant ou le syndicat deviennent un outil pour les salariés, leur permettant un nouveau type d'intervention. Il est ici question de notre capacité à nourrir cette démarche, qui permettra de redonner de la puissance à un mouvement syndical qui se retrouve aujourd'hui, pour toute une série de raisons, au cœur du jeu démocratique sans avoir toujours la capacité de créer les rapports de force qui seraient nécessaires pour pouvoir justement assumer cette responsabilité.

traiter des questions du travail et de son émancipation, doit être un outil, un vecteur d'intervention. Est en jeu la capacité pour le syndicat de nourrir une démarche qui permettra de redonner de la puissance à un mouvement syndical qui se retrouve au cœur du jeu démocratique sans avoir toujours la capacité de créer les rapports de force nécessaires pour assumer son rôle et sa responsabilité. Loin de chercher à remettre en cause l'action syndicale, il s'agit pour lui de dire qu'il y a des formes de résistance mises en œuvre par le salarié et qui sont des ressources considérables à découvrir et à saisir. L'organisation syndicale doit se saisir de ce qu'on n'imagine et ne connaît pas –et qui se trouve au cœur de l'activité de travail- pour renverser la tendance. Le syndicat doit être en mesure de mener à nouveau des luttes victorieuses. Il doit renouer avec la possibilité d'émanciper les salariés en agissant sur le monde.

Deux autres interventions reviennent sur l'approche par les capacités. La première y voit des pistes intéressantes non seulement pour accompagner le syndicaliste dans son travail militant, mais aussi pour interroger de manière critique le rôle de « vaguemestre », c'est-à-dire de porteur d'informations, qui est plutôt actuellement le sien. L'approche par les capacités lui permet de penser le rôle du syndicaliste davantage comme l'animateur du débat, d'accompagnateur du salarié pour qu'il s'approprie sa capacité à penser et à agir.

La seconde intervention souligne à la fois un intérêt et une limite de cette approche : l'intérêt est d'envisager le travail dans l'ensemble des fonctionnements, des accomplissements de la personne ; la limite réside dans une sorte de relativisation de la place du travail par rapport à d'autres activités (alors que le travail, chez Marx, est une force productive centrale pour l'accomplissement de la personne autour de laquelle peuvent s'agréger les autres dimensions).



Jean-Christophe Le Duigou : « Parler d'émancipation n'est pas nouveau dans l'histoire de la Cgt. Mais en parler aujourd'hui, explicitement, représente un tournant car c'est re-parler de la capacité pour les travailleurs de sortir de leur situation d'aliénation avec toutes les dimensions qui vont avec. »

Les moyens d'une démarche exigeante

Il est fait part du malaise de certains militants et salariés qui s'interrogent sur la pertinence de développer des garanties collectives et des emplois dans des secteurs qui touchent aux questions environnementales. Dans le même ordre d'idées, des salariés et militants travaillant chez Dassault s'interrogent sur la finalité de leur travail (construire des avions de guerre) et vivent une situation de décalage fort avec les intérimaires pour qui seul compte le fait d'avoir un travail.

Une militante évoque la difficulté à comprendre parfois les revendications des salariés. Ainsi, les infirmières acceptent les réorganisations de la direction qui les fait travailler les week-ends, pour des gardes de douze heures, car leur raisonnement intègre d'autres dimensions que l'activité de travail elle-même (ici la vie privée). Une manière pour le syndicat de dépasser son incompréhension initiale face à de tels choix, pourrait être de justement s'engager dans une réflexion approfondie sur le travail dans le secteur sanitaire et social, qui englobe toutes les dimensions vécues par les salariés : qu'est-ce que bien ou mal travailler ? Quelles sont les dimensions du hors travail qui encouragent certains choix professionnels… Il lui paraît d'autant plus urgent de se pencher sur ces questions que ce secteur est traversé par des phénomènes de fuites professionnelles, de pénurie de personnels qualifiés. Le syndicat a une responsabilité dans la production de perspectives pour les personnels, en travaillant à la question du développement de la qualité du travail, déterminante dans ce secteur

La question des moyens humains et matériels est posée par des militants qui s'interrogent à plusieurs reprises sur les possibilités de mener à bien les propositions fortes dégagées au cours de la discussion : quelle organisation mettre en place pour que l'analyse des expériences de terrain serve réellement cette démarche en allant au-delà de la description de réalités variées ? Comment faire concrètement avec les moyens dont dispose l'organisation pour aller parler travail avec les salariés dans un territoire où le salariat est souvent éclaté et sans recourir nécessairement à des cabinets d'experts ?

Ces aspirations à découvrir la valeur du travail individuel et collectif des salariés existent à l'état latent, mais il est difficile d'être à la hauteur de la tâche et de dépasser le stade des discussions théoriques intéressantes. Pour Jean-Christophe Le Duigou, les ressources ne préexistent pas, mais naissent de la démarche. Il rappelle l'exemple édifiant du petit noyau de syndicalistes de la Cgtu qui dans les années 30 a initié une démarche sur le travail et qui, parce qu'elle s'est trouvée en phase avec les aspirations des salariés, auparavant peu prises en compte par le syndicat, a abouti à l'explosion émancipatrice des années 30.

Émancipation et travail
Texte préparatoire au séminaire rédigé par le comité de pilotage

Ce texte s'adresse aux militants syndicalistes et chercheurs ayant ou non participé au premier séminaire. Afin de faciliter sa lecture, nous résumons ci-après les principaux enseignements du précédent séminaire. Cette démarche devrait permettre à l'ensemble des participants de replacer ce deuxième séminaire dans le prolongement du précédent.

La construction et le contenu du texte s'inscrivent dans la préparation du deuxième séminaire. Celui-ci traite de la problématique de l'émancipation en relation avec les évolutions qui se sont produites dans le travail et dans les champs professionnels (services et industrie).

Une autre partie est ouverte à un syndicaliste et un chercheur exposant leur point de vue sur le travail et l'émancipation. Le texte que nous vous proposons vise à articuler les différentes parties autour de la question de l'émancipation et ce, en tenant compte de la spécificité de chaque exposé. Il constitue de ce point de vue un support au débat, préparant le séminaire et rédigé par le comité de pilotage. En résumé, il n'est ni un texte strictement syndical ni un plan de recherche. Il ouvre une réflexion, propose des pistes de travail et avance quelques suggestions, principalement sous une forme interrogative.

Principaux enseignements du séminaire 2008

Trois grands chapitres ont marqué la réflexion et la discussion du séminaire organisé début juillet 2008

La dégradation des conditions de travail et d'emploi et leurs conséquences dans la vie au travail et la vie hors du travail.

La précarité, la flexibilité, les bas salaires, le manque de temps et le sentiment d'être débordé, sont parmi les « signes » les plus expressifs et caractérisent l'expérience vécue par les salariés dans la transformation du travail. La diversité des situations de travail est traversée par des points communs : individualisation des salaires, collectifs brisés, dignité bafouée, multiplication des normes et prescriptions qui encadrent le travail, intensification de celui-ci qui contamine la vie hors travail, etc. La phase dans laquelle nous nous trouvons est marquée à la fois par une intensification du travail et par une gestion de l'entreprise soumise aux seuls critères de la rentabilité, qui isole les travailleurs et les met en concurrence, les mobilise au grès de la fluctuation de la production, les soumet à des rythmes toujours plus élevés. La rémunération en est profondément affectée (individualisation, discrimination, etc.). L'organisation du travail est marquée par la prescription, la multiplication des normes privant le travailleur de l'autonomie nécessaire pour l'exercice de son métier. Le temps de travail est soumis aux injonctions du flux tendu. Les femmes et les jeunes en sont les plus importantes victimes.

Des métiers menacés par la logique du profit des collectifs démantelés

Les évolutions scientifiques et technologiques, l'accroissement du niveau d'instruction et de qualification suscitent des aspirations à un métier intéressant, correctement rémunéré, notamment du côté des jeunes générations. Le prima des objectifs commerciaux (faire du chiffre) l'infantilisation managériale, le turn-over etc. dénaturent la notion même de métier. La transmission entre générations est souvent empêchée par des mises à la retraite anticipée, la précarité des jeunes, la confiscation des savoirs par le patronat. La perte de savoir-faire contenu dans le métier fragilise celles et ceux qui l'exercent provoquant un désintérêt pour un travail de plus en plus contraint alors qu'ils aspirent à un travail épanouissant. Un vécu pathologique du travail (le travail rend malade), le repli sur la sphère hors travail peuvent alors coexister avec l'envie de s'en sortir par le travail, qui reste, malgré tout, un horizon incontournable de l'investissement social des travailleurs.

Des leviers existent dans le travail lui-même

La dimension imprescriptible du rapport au travail révèle chez les travailleurs une part d'autonomie qui peut être certes récupérable par le patronat, mais qui constitue une possibilité d'intervention sur l'organisation du travail. Plusieurs enjeux se dégagent de cette situation. La démocratie, dans cette optique, est conçue comme pouvoir et capacité d'agir par le débat (la dispute) sur le contenu et la qualité du travail, entre salariés, et sur le rôle du syndicalisme pour faciliter et impulser cette traduction. Le retour du travail comme sujet central d'engagement syndical, la nécessité de remettre le travail au cœur des discussions conduisent à une mise à plat du périmètre de l'action syndicale. Pouvoir parler de son travail, le critiquer et proposer, c'est déjà avancer vers la capacité d'agir et d'intervenir. La proposition d'un nouveau statut du travail salarié est une tentative de réponse syndicale ouverte et constructive face à cet enjeu. La réflexion sur l'exercice des métiers transversaux à plusieurs professions se situe dans cette perspective.

La problématique du séminaire 2009

Éléments de réflexion pour une approche de l'émancipation

La globalisation est probablement le trait le plus significatif du stade actuel du capitalisme. La pression des multinationales, la libéralisation et la déréglementation des économies, les régressions sociales ont créé un rapport de forces entre capital et travail au détriment des travailleurs. En tenir compte est nécessaire pour poser la question de l'émancipation.

Les nouvelles technologies et l'organisation du travail marquent de leur empreinte la quête de l'émancipation. Les machines sophistiquées remplissent de plus en plus les fonctions physiques et des fonctions intellectuelles de l'homme. En apparence, le travail vivant se voit rétréci dans le procès de production. En réalité, les produits sont toujours le fruit du travail humain. Même les procès à haute dimension capitaliste, fondés sur la surveillance des automatismes (où domine le travail mort), exigent un acte libre de travail, une décision, un engagement.

Lorsque la contrainte, la prescription, est trop forte, souvent la production ne peut plus se faire ou le résultat est inadapté. En quelque sorte, la valeur produite n'a plus d'usage. La visée émancipatrice apparaît en contradiction avec la volonté de domination et de contrôle du capital sur le travail direct (systèmes de management fondés sur la performance), mais aussi sur l'ensemble du processus de reproduction et de développement de la force de travail (services publics, santé, éducation).

L'émancipation comme enjeu revendicatif : nouvelles problématiques

Le salariat a évolué. Les femmes sont entrées massivement dans le salariat. Or les discriminations salariales et de carrières demeurent prégnantes pour une majorité d'entre-elles alors que les jeunes filles ont une scolarité plus réussie que les garçons et que s'expriment des besoins de mixité dans le travail. Les jeunes (femmes et hommes), qui ont besoin de sécurité pour passer dans la vie professionnelle, sont victimes de la précarité qui se répand dans la collectivité de travail malgré les niveaux de formation qui ont progressé. La situation des travailleurs immigrés se confond souvent avec exclusion et boulots au rabais alors qu'ils constituent une main-d'œuvre indispensable, un apport de compétences et de culture.

Ainsi, le développement de la formation, l'élargissement du salariat, l'ouverture culturelle associés au progrès technologique pourraient contribuer à enrichir le contenu du travail, mais sont contrariés par la gestion et l'organisation du travail. La recherche de rentabilité à court terme, les processus et méthodes de production des biens et services, les nouveaux modes d'organisation (démarche client, industrialisation des services, sous-traitance) affectent l'aspiration à la dignité, le caractère émancipateur du travail. De nouvelles problématiques interrogent l'analyse que nous faisons du travail.

Des attitudes chez les jeunes semblent transgresser des cadres de références collectives, aspirées par la performance et le résultat individuels. Dans ce cas, il n'est pas toujours aisé de distinguer la part du travail prescrit imposé et celle de volonté individuelle. Le niveau de formation, associé aux technologies de l'information et de la communication, tend à valoriser les qualités subjectives, elles-mêmes, empreintes de l'apport collectif. Cette qualification peut être acquise dans un cadre moins lié aux acquis collectifs constatés pour des groupes entiers. La coexistence dans le travail du collectif et de l'individu invite à réfléchir à la valorisation des qualités subjectives dans un espace collectif qui puisse produire une communauté de travail. Ce que l'on intègre dans le travail contient une part de réalisation socialisée et une part personnelle dont la restitution peut échapper à la prescription. Ces enjeux participent d'éléments à discuter.

La dualité qui oppose ou substitue emploi et travail entretient une confusion sur la question de l'émancipation. Faudrait-il traiter séparément le travail, comme source d'une production, et l'emploi, comme condition d'accès à un revenu monétaire, lorsqu'on s'interroge sur leur rapport à l'émancipation ? Depuis trois décennies, cette question est estompée par la montée du chômage. La perte de l'emploi vécue comme un facteur d'aliénation, de perte d'identité et de dignité, a estompé le fait que l'individu se construit aussi par le travail. Or l'emploi ne peut se penser sans que soit pensé le travail, sa nature, son contenu. Penser l'emploi (l'accès à un salaire) et le travail (le contenu de l'emploi), c'est s'intéresser à la qualité des produits et services, à la productivité qui dépend de la qualification des travailleurs et du niveau technologique qui lui est associé, au travail comme facteur de développement durable de la société. Faire ce lien permet d'aborder les défis économiques autrement qu'en seuls termes de coût du travail et de concurrence avec les pays à bas salaires qui servent à justifier des reculs sociaux. L'opposition entretenue par le patronat entre la quantité (emploi) et la qualité (travail) ne pose-t-elle pas la question de la qualité de l'emploi ?

Les notions de salariés et de travailleurs évoluent. Le développement des technologies et des techniques de management a produit des phénomènes dans le salariat. Gestionnaires et dirigeants se distinguent comme catégories dont la mission est de répondre aux exigences financière des actionnaires. Ils paraissent s'éloigner du salariat : leur rémunération est indexée sur la rentabilité et la performance financières du capital. En quelque sorte,

ce sont des salariés non travailleurs. Par ailleurs, les pratiques de sous-traitance, d'externalisation, la culture individualiste transforment une partie du salariat en « travailleurs indépendants », statut qui ne les protège pas de l'exploitation et de la domination. Comment aborder le thème de l'émancipation avec ces travailleurs ?

Le métier correspond-il toujours aux réalités du travail aujourd'hui ? Avoir un métier n'est-ce pas un repère utile à une reconnaissance professionnelle qui peut évoluer, mais qui offre une stabilité économique et sociale facilitant les éventuelles transitions ? En ce sens, pour affronter ces situations ne faut-il pas à la fois agir sur les conditions et contenu du travail et entreprendre une réflexion autour des espaces de mobilité nouveaux articulés au métier ?

La question qui est posée systématiquement est d'aménager des dispositifs centrés sur des métiers en évolution permanente. Ainsi, la circulation et la sécurité des travailleurs peuvent-elles reposer sur l'identification de compétences à la fois générales et spécialisées ? Générales parce qu'il s'agit de qualifications qui peuvent être transférables ; spécialisées parce que les qualifications sont propres à un procédé ou une gamme de produits. Il s'agit de raccorder deux modalités de reconnaissance professionnelle, que représentent le diplôme initial et la professionnalité acquise au cours du temps. Poser la question du métier, de sa transformation procède de la recherche d'un socle social consistant pour s'engager sur la question de l'émancipation.

La suractivité, l'intermittence ou l'absence d'activité entraînent des pathologies et renforcent la pertinence de l'idée de conquête de la santé au travail comme élément constitutif de la construction de l'individu dans la société. À l'opposé d'un nouvel hygiénisme, elle apparaît concorder avec l'hypothèse supposant que c'est en premier lieu le travail qui est malade. Lorsque l'activité ordinaire se trouve systématiquement contrariée, ravalée et finalement désaffectée, la vie au travail devient insupportable, voire indéfendable. Elle peut être gagnée par un sentiment de futilité et d'insignifiance, traduction d'un malaise profond. Il dévoile certaines conditions à requérir pour changer de logique. L'une d'entre elles résulte du constat suivant : la qualité du travail est maintenant indissociable du dégagement d'un temps libre en son sein ; « le temps qu'on perd pour en gagner ». Une autre condition consiste à rompre la dissociation entre contenu, organisation du travail et santé, afin de promouvoir de nouvelles règles de l'entreprise jusqu'aux institutions.

Condition de réalisation de l'émancipation : pistes de travail

La crise actuelle est aussi celle de l'idéologie capitaliste, de sa version néolibérale. Le contexte met en exergue le rôle central du travail comme « question d'intérêt général » et permet de poser celle de l'émancipation sous un nouvel angle : la sécurité sociale professionnelle est synonyme de liberté de choix et d'action. Elle permet d'apporter des éléments dans un débat qui s'est historiquement focalisé autour de la question : émancipation par le travail ou du travail (salarié).

L'émancipation doit être l'œuvre collective des travailleurs dans le travail et dans la vie. Traiter la dialectique de « travail et vie » ou de « travail et hors travail » et de la réalisation de l'émancipation pose la question de l'intervention sur la gestion des entreprises, les conditions et l'organisation du travail et sur les choix opérés à l'échelon de la société, surtout en matière de politique économique et sociale.

La crise montre les dangers de subordonner ces choix aux intérêts du patronat et des détenteurs de capitaux. Modifier ces choix fait partie de la problématique de l'émancipation. À cet effet, quatre pistes de réflexion :

a. L'amélioration des qualifications et leur reconnaissance dans les salaires

La transformation du travail est née d'un double déplacement. D'un côté, l'école est un facteur d'émancipation qui a permis d'élever le niveau des connaissances, des qualifications et compétences (avec les limites qui ont conduit à des formes de reproduction des inégalités sociales). De l'autre, le travail, n'est plus un lieu d'autonomie possible ; il est celui de la prescription généralisée (sans être pour autant totalement soumis à celle-ci). Ainsi, si le taylorisme fût un combat contre l'autonomie ouvrière, pour faire du travail la chose de ceux qui ont le pouvoir de l'organiser, le post-taylorisme n'est pas le dépassement du travail prescrit, mais sa généralisation. Deux facteurs y ont contribué : la segmentation du procès de travail, son éclatement/recomposition hors de l'entreprise et l'intégration des prescriptions dans les processus par les technologies de l'information et de la communication.

L'émancipation par la promotion scolaire entre en conflit avec la perte d'autonomie due à la prescription du travail. Pour autant, le système éducatif peut-il se passer du travail comme source d'émancipation ? Est-il comme l'entreprise, un reproducteur des formes de domination ? Comment rechercher les formes de libération et d'émancipation tant à l'école qu'au travail ? Comment faire reconnaître le progrès de la qualification de la force de travail dans le salaire et lutter contre la mise en concurrence des travailleurs ?

b. Dialectique de « travail » et « hors travail »

Les transformations du capitalisme et du procès de travail n'offrent plus les mêmes possibilités de construire son identité par le travail. On peut donc être tenté de la réaliser dans les activités personnelles et la participation à la vie de la cité. L'émancipation se pose alors en termes ambivalents : le travailleur n'est pas émancipé des rapports d'exploitation, mais voit dans la vie hors travail les possibilités d'en atténuer la pression.

La RTT, elle-même, a été pensée plus en termes de temps libre et d'emploi que d'émancipation du travail. Elle a à son bilan la création d'emplois, une meilleure conciliation travail et vie familiale, la mise en place d'instances de représentation du personnel, mais les salaires ont été contenus et les entreprises ont bénéficié d'exonération de cotisations sociales et de gains de productivité. Ainsi, d'une manière générale, en dehors de la question des horaires, l'organisation du travail n'a pas fait l'objet de négociations et est restée la chasse gardée des directions.

Le temps libre peut être un temps de réalisation de soi, consacré à des activités sportives, de loisirs, de culture, militante, syndicale, associative, politique. Il peut rétroagir sur le travail en mettant en valeur d'autres compétences que celles utilisées dans le travail. Les temps du travail et du hors travail sont liés. Les penser dans leur apport respectif, sans en gommer les contradiction,s ne conduit-il pas à agir sur la qualité du temps de travail comme sur celle du hors travail ?

c. Solidarité des travailleurs et action collective

L'organisation patronale du travail a toujours eu une double finalité liée à la valorisation du capital : accroître la productivité pour augmenter la plus-value relative et garder la maîtrise de l'organisation et de l'intensification du travail. Le taylorisme a reposé sur la segmentation du travail au sein d'une unité de production qui demeure dans son intégralité et conduit à de grands rassemblements de travailleurs. Une segmentation/extériorisation, lui a succédé, par éclatement des unités de production avec dislocation et émiettement du collectif de travail.

Cela s'est traduit par une diversification des statuts sur un même site, un éclatement du site en autant d'unités de production que le processus de travail peut en contenir. Des équipementiers et sous-traitants travaillent pour le même donneur d'ordre, faisant de la fonction d'achat une clé des coûts de production. La dépendance des différentes unités s'intensifie ainsi que leur mise en concurrence sur une échelle géographique en partie locale, en partie mondiale. Les statuts et les négociations salariales éclatent. Les normes sociales et environnementales sont souvent utilisées comme moyens de chantage et d'ajustement. Dans ce contexte, la reconquête du travail nécessite une refonte des statuts, des droits tirés vers le haut et une recomposition de la négociation salariale. Quel périmètre donner à cette négociation salariale ?

d. Travail et intérêt général

L'individu se construit en tant qu'il est un être social et par le travail : ce qu'il cherche à être, l'autre doit en attester, le reconnaître. Le « statut » privé et public (social) du travail ici se confond. La communauté de travail est sociale et porte une exigence de liberté de choix qui implique des droits qui devraient être attachés à la personne et se construire au sein des organisations collectives du travail. Mais comment concilier la liberté de choix pour la communauté de travail sans en tirer les conséquences en dehors du travail ?

Ainsi, reconnaître le droit fondamental pour tout être humain de fonder une famille, éduquer des enfants, ne conduit-il pas à intégrer davantage la vie personnelle et familiale du travailleur dans le droit du travail ? L'intervention dans la sphère hors travail peut être de nature à influer sur la sphère du travail et réciproquement. Le travail est une activité humaine, une expression de la personne. Fût-elle contrainte, soumise à pression, elle ne se réduit pas à l'entreprise.

Dans le mode de production, la place des services, dans les systèmes sociaux, dans l'environnement comme dans le logement, dans l'aménagement comme dans les transports, dans la formation comme dans la culture, il existe un lien entre travail et intérêt général. Comment faire vivre ce lien et une émancipation possible du travail sans développer de nouvelles conditions d'exercice de la démocratie par de nouveaux droits individuels et collectifs et sans se poser la question de notre capacité d'agir dans un cadre et un contexte donnés ? En ce sens traiter du travail et de l'émancipation doit nous permettre de reposer les termes de la place du travail dans la société.

Programme des Journées

JEUDI 2 JUILLET 2009

MATIN :

8h30 – 9h30 : accueil des participants

9h30 : Introduction – présentation des journées recherche et enseignements du 1er séminaire - 17h30 : fin de la première séquence

Intervenants

- Pierrette CROSEMARIE, Responsable de l'espace Syndicalisme et société de la Cgt
- Damien CARTRON, sociologue

PROBLEMATIQUES DE L'ÉMANCIPATION

1er champ : **les services à la personne**

Intervenants

- Florence JANY-CATRICE, économiste
- Agnès NATON, secrétaire de la Cgt

APRES-MIDI :

14h15 : poursuite du débat - 17h30 : fin de la séquence

2e champ : **l'industrie manufacturière automobile**

Intervenants

- Yves BONGIORNO, conseiller confédéral travail santé et responsable fédéral Chsct
- Philippe DAVEZIES, enseignant chercheur en médecine et santé au travail à l'Université Claude Bernard Lyon 1

VENDREDI 3 JUILLET 2009

MATIN :

9h - 12h : fin des travaux

REFLEXIONS CROISÉES D'UN CHERCHEUR ET D'UN SYNDICALISTE TRAVAIL, RECHERCHE ET ÉMANCIPATION

Intervenants

- Robert SALAIS, professeur d'Economie

TRAVAIL, SYNDICALISME ET ÉMANCIPATION

Intervenants

- Jean-Christophe LE DUIGOU, secrétaire de la Cgt

Les débats seront animés par Michèle Descolonges, sociologue et Daniel Prada, membre de la Commission exécutive confédérale.

Liste des participants

- Alain ALPHON-LAYRE

Membre de la Commission exécutive confédérale (Cec), Secrétaire général du comité régional Cgt Languedoc- Roussillon

- Nathalie ARGENSON

Union départementale (Ud) du Gard, chargée des conditions de travail

- Lynda BENSELLA

Membre de la Cec

- Josiane BLANC

Bureau Ucr/Fédération Thc

- Francine BLANCHE

Secrétaire confédérale, membre de la Cec

- Yves BONGIORNO

Conseiller confédéral, animateur Amélioration des conditions de travail

- Anne BRAUN

Conseillère confédérale

- Jean-Pierre BURDIN

Activité Culture Cgt

- Christiane CARLIN

Région Cgt Picardie, Aract

- Damien CARTRON

Sociologue

- Jocelyne CHABERT

Elue Cgt CHSCT

- Jean-Claude CHAILLEY

Membre Usr-Cfc
Ud du Val-de-Marne

- Karine CHASSAING

Enseignant-chercheur à Bordeaux 2

- Patricia CHAVELI

SF Formation professionnelle

- François COCHET

Directeur Expertises Chsct, groupe Alpha

- Gabriel COLLETIS

Professeur Sciences économiques

- Paul COURTOT

Secrétaire général de l'UI de Saint-Quentin-en-Yvelines

• Philippe CREPEL
Responsable du secteur Revendicatif de la Fédération Cgt Santé et Action sociale

• Pierrette CROSEMARIE
Animatrice de l'Espace Syndicalisme et société

• François DANIELLOU
Professeur d'ergonomie à l'École nationale supérieure de cognitique de l'Institut polytechnique Bordeaux

• Pascale DARNET
Membre de la Cec, secrétaire générale de l'Ud de La Loire

• Philippe DAVEZIES
Enseignant chercheur en médecine et santé au travail, Université Lyon 1

• Alain DELAUNAY
Fédération nationale Mines-énergie-Cgt, agent Edf

• Paul DESAIGUES
Conseiller confédéral, activité Formation initiale et continue

• Michèle DESCOLONGES
Sociologue

• Jacqueline DONEDDU
Secrétaire de l'Ud du Val d'Oise, membre du Conseil économique, social et environnemental

• Maryse DUMAS
Secrétaire de la Cgt

• Samantha DUMOUSSEAU
Membre de la Cec, Ud de la Charente

• Denys FOUQUERAY
Délégation générale Sfa-Cgt, comédien

• Régis FRUTIER
Journaliste *Ensemble/NVO*

• Jean-Pierre GABRIEL
Secrétaire général de l'Ud de Saône-et-Loire

• Fabien GACHE
Dsc Renault

• Nathalie GAMIOCHIPI
Secteur Revendicatif de la Fédération Cgt de la santé et de l'action sociale

• André GAURON
Conseiller maître à la Cour des comptes

• Claudine GAY
Enseignant-chercheur à l'École supérieur de commerce/ management

• Denis GRAVOUIL
Secrétaire général du Syndicat national Cgt des techniciens réalisateurs, membre de la Commission exécutive de la Fédération Cgt du spectacle

• Catherine GUASPARE
Sociologue

• Danièle GUILLEMOT
Chercheure, économiste et statisticienne

• Yves HOUSSON
Journaliste à *L'Humanité*

• Claude IDRY
Sociologue

• Mijo ISABEY
Conseillère confédérale

• Florence JANY-CATRICE
Maître de conférences, économiste

• Annie JOLIVET
Chercheur à l'Ires

• Danièle KERGOAT
Directrice de recherche émérite au Cnrs

• J.-Christophe LE DUIGOU
Secrétaire de la Cgt

• Serge LE GLAUNEC
Espace revendicatif, responsable de l'activité Politique culturellle

• Etienne LECOMTE
Chercheur à l'Ires

• Marion LEFEBVRE
Chargée d'études, doctorante

• Jacques LEGER
Responsable du comité de pilotage

• Arnaud LOZZI
Espace revendicatif, activité Retraites

• Julien LUSSON
Chef de projet au pôle Études d'Émergences

• François MAIREY
Coordinateur collectif La Forge

• Nasser MANSOURI-GUILANI
Économiste

• Jean-Louis MOYNOT
Ancien secrétaire confédéral

• Agnès NATON
Secrétaire confédérale

• Jean-François NATON
Conseiller confédéral, activité Travail-Santé

• Jean-Marie PERNOT
Chercheur à l'Ires

• Daniel PRADA
Membre de la Cec

• Nadine PRIGENT
Secrétaire générale de la Fédération Cgt de la santé et de l'action sociale

• Fabrice PRUVOST
Conseiller confédéral

• Servane REVAULT
Membre de la Cec, Ud d'Ille-et-Vilaine

• Sabine REYNOSA
Secrétaire de la Fédération Cgt des sociétés d'études

• Christophe RIGOLET
Collaborateur du comité régional Cgt Rhône-Alpes

• Alice ROUPY
Bureau fédéral de la Fédération Cgt des activités postales et télécommunications

• Christophe SAGUEZ
Secrétaire général de l'Ud de la Somme

• Robert SALAIS
Chercheur

• Yasmina SELLOU
Membre de la Cec, Fédération Cgt de la santé et de l'action sociale

• Marc SLYPER
Membre de la Cec

• Francis VELAIN
Ingénieur, membre de l'Ufict Métaux

• Philippe VORKAUFER
Animateur du collectif Santé de la Fédération Cgt des services publics



Transformation du travail et émancipation
Deuxièmes journées Cgt de la recherche
Gif-sur-Yvette, 2 et 3 juillet 2009.
© RRS-Cgt, avril 2010

la cgt

Recherche
et renouveau syndical





Transformation du travail & développement humain durable

Quels outils pour quelle démarche syndicale ?

Troisièmes journées Cgt de la recherche
Montreuil, 1er et 2 juillet 2010





Agence d'objectifs
IRES

Transformations du travail
et développement humain durable

Troisièmes journées Cgt de la recherche

Montreuil, 1er et 2 juillet 2010.

Ce travail a été réalisé dans le cadre de la convention d'études conclue pour l'année 2010 (projet n° 1) entre l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) « *au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs* » et la Confédération générale du travail (Cgt).

Rédacteurs : Damien Cartron et Catherine Guaspare (sociologues, CNRS)

Photos : Allaoua Sayad

Maquette : Mama Kette. mamakette@free.fr

Impression : Imprimerie RGI, www.rgi-pomp.com

© RRS-Cgt, novembre 2011

Présentation

Transformations du travail et développement humain durable, troisième étape

Cette troisième journée de recherche clos le cycle de séminaires organisé par la Cgt depuis 2008, qui associe syndicalistes et chercheurs autour de la thématique « Transformation du travail et émancipation » (1). Ces derniers travaux doivent être situés dans ce cadre pour comprendre le choix des sujets abordés et mesurer le chemin parcouru durant ces trois années de réflexion collective.

Nous avons tenté de conduire, lors de la première partie de ce troisième séminaire (2) (3), une réflexion autour du concept de « développement humain durable », débattu lors du dernier congrès de la Cgt.

Le développement du capitalisme financiarisé produit, à une nouvelle échelle, une très forte pression sur le travail mais aussi sur la nature, exploitée comme un butin dans lequel les richesses sont puisées sans limite. Les précédents séminaires ont débattu des conséquences de cette pression sur le travail, et de la construction de perspectives d'émancipation par et dans le travail. Cette fois-ci, chercheurs et syndicalistes ont cherché à appréhender, dans une même réflexion, les déséquilibres qui touchent le rapport de l'homme au travail et celui de l'homme à la nature. Au travers d'une nouvelle conception du développement, les débats ont conduit à envisager une transformation sociale, économique et sociétale qui interroge à la fois les modes de vie, de consommation et de production.

Pour satisfaire leurs besoins, les êtres humains transforment la nature par leur travail. En même temps, ils font aussi partie de la nature, et la détérioration de celle-ci porte atteinte à leur santé et, potentiellement, peut mettre en cause les conditions mêmes de la survie de l'humanité. Comment penser à la fois la réponse aux besoins, qui sont loin d'être satisfaits pour tous, et la préservation – ou le développement – des conditions de la vie sur terre ? Le concept de développement humain durable est apparu au fil des débats comme un outil permettant de tenir ensemble, dans la réflexion, l'homme, le travail et la nature.

Le capitalisme financier apparaît comme prédateur du travail et de la nature. Une nouvelle démarche émancipatrice doit au contraire s'appuyer sur un développement équilibré du travail humain et de la nature dans lequel il se déploie. Dans cet esprit, de nombreux participants soulignent l'intérêt de penser ensemble la production, ses usages individuels et collectifs et ses conséquences sociales et environnementales, en impliquant les collectifs de travailleurs – élargis à tous ceux qui contribuent à la production, y compris les sous-traitants – les consommateurs, les représentants des collectivités et, pourquoi pas, les organisations écologiques représentatives. Mais cette approche novatrice est difficile ; elle implique de mettre à plat des intérêts contradictoires, de se frotter à des cultures parfois très éloignées des préoccupations écologiques.

Les débats ont mis en avant les questions de la finalité et de la qualité du travail comme ancrage solide pour une telle démarche. Alors que la « valeur d'usage » des productions est de plus en plus niée par un capitalisme qui ne pense production de valeur qu'en termes d'actifs financiers et de profits distribués aux actionnaires, elle peut servir de fil conducteur pour relier les collectifs éclatés, les citoyens et la nature. Les aspirations à un travail utile et « bien fait », qui ait du sens, sont des points d'appui concrets qui nourrissent de plus en plus de luttes. En tirant ce fil, les participants ont abordé les questions de conditions de travail, de santé, de temps de travail et d'articulation avec les autres dimensions de la vie personnelle et sociale. Les exigences écologiques peuvent également être posées comme parties intégrantes de la finalité, de la valeur du travail, et non plus comme contraintes venant contredire les aspirations au progrès. Un travail utile et de qualité peut ainsi être pensé dans un rapport humain durable avec la nature.

En considérant le travail comme un vecteur permettant d'initier cette nouvelle démarche, le syndicalisme n'est pas démuni, et cette démarche peut l'aider à renouveler son registre d'action.

La seconde partie de ce séminaire portait sur les « outils » sur lesquels le syndicalisme peut s'appuyer pour avancer sur les questions de travail et d'émancipation débattues au long des trois séminaires. Le débat a porté sur les liens étroits entre les outils, existants ou à construire, et la démarche syndicale mise en œuvre.

La domination du capitalisme dans toutes les sphères de l'activité humaine, ses conséquences concrètes sur les situations de travail, déstructurant l'organisation et les contenus du travail, pèsent lourdement sur la capacité des salariés et des syndicats à agir et faire avancer leurs revendications. Mais les difficultés, les blocages que rencontrent aujourd'hui beaucoup d'outils syndicaux viennent aussi de ce qu'ils sont fondés sur une conception d'un syndicalisme qui serait dépositaire des aspirations des salariés. Une démarche syndicale visant à

faciliter l'appropriation par les salariés eux-mêmes des enjeux décisifs pour leur devenir et celui de leur travail implique de nouveaux outils, mais aussi une manière différente de s'approprier les outils existants.

Ainsi, les droits d'information et d'intervention des salariés dans l'entreprise deviennent des questions centrales, qui renvoient fondamentalement à celles du pouvoir d'agir et de la démocratie. Car celles et ceux qui connaissent les productions, leur contenu, leur circulation, sont la plupart du temps tenus en dehors des choix des processus de fabrication, de développement, de formation, de mise en place des services, etc. C'est l'absence de démocratie et le pouvoir détenu par un petit nombre de décideurs qui constituent un des plus grands défis à relever. La prise en main de l'évaluation globale des services rendus par les productions aux usagers, à la société, en tenant compte des enjeux écologiques, discutée dans la première partie du séminaire, passe par le débat démocratique, la « dispute » au sein de collectifs élargis. Dans cette perspective, le syndicalisme a un rôle majeur à jouer car l'entreprise est un lieu central où faire vivre ce débat. Les débats sur le travail, parce qu'ils touchent à l'intérêt général, ont une portée qui dépasse les seules questions de l'organisation ou des conditions de travail. Les salariés peuvent ainsi, au sein de l'entreprise, faire entrer des préoccupations plus larges, comme celles liées au développement humain durable.

Faire vivre l'intervention des salariés dans les entreprises passe pour de nombreux intervenants par le réinvestissement d'outils existants, comme l'organisation de réunions, mais sous des formes nouvelles, élargies à l'ensemble des salariés qui interviennent dans l'entreprise d'une manière ou d'une autre, comme les salariés des entreprises sous-traitantes. Même si, comme l'ont fait remarquer plusieurs intervenants, c'est extrêmement exigeant pour les militants, l'organisation de ces réunions doit aussi tenir compte des situations concrètes de travail tendant à isoler les salariés. Surtout, il s'agit d'en faire des lieux de réel échange d'informations, d'écoute, d'expression sur le travail, en partant du principe que les salariés sont toujours les meilleurs experts sur le travail. C'est cette expertise, que les directions n'ont pas, qui donne un grand poids à la parole des salariés lorsqu'ils s'expriment sur leur travail.

Pour développer la capacité à agir sur le travail, il faut comprendre ce qu'il se passe concrètement pour les salariés dans leur rapport au travail, et à partir de cette base construire des actions susceptibles de transformer ce rapport. L'enquête auprès des salariés apparaît alors comme une démarche particulièrement intéressante. Elle permet de s'immerger dans le vécu du travail et de construire, à partir de l'expression individuelle des salariés, de la revendication collective. Si ces enquêtes n'ont d'intérêt que lorsqu'elles sont l'occasion de débats collectifs sur ce qui fait le travail de chacun, elles peuvent parfois s'appuyer sur l'intervention de tiers, les diagnostics établis par une expertise indépendante des parties pouvant être davantage prise au sérieux par les directions…

Au total, ces deux temps de débats ont contribué à consolider et enrichir les matériaux déjà engrangés lors des deux précédents séminaires. Les discussions ont montré à quel point le débat collectif a progressé depuis trois ans, dans la façon d'aborder la thématique de la transformation et de l'émancipation du travail. Mais si une culture commune se dessine sur ces questions centrales pour l'avenir du syndicalisme, bien des pistes de réflexion n'en sont qu'à leur début. La prochaine étape consistera à prolonger le travail engagé en approfondissant un certain nombre de thèmes qui ont fait l'objet de débats et qui apparaissent comme de véritables enjeux et défis pour le syndicalisme. La confrontation des points de vue et analyses de militants syndicaux et de chercheurs, et le retour constant à l'expérience ont fait leurs preuves.

Nous renouvellerons en 2011 cette pratique au travers de trois ateliers décentralisés sur trois thèmes qui font l'objet d'une feuille de route et d'une note sur la problématique de genre qui vise à imprégner l'ensemble des travaux. La formulation de ces thèmes, qui suivent, procède d'une double volonté : fixer un cadre de travail et laisser une grande latitude à chaque atelier afin d'approfondir les sujets et proposer des pistes de réflexion concrètes.

- Les transformations du travail, quelle place pour les métiers... un nouvel espace professionnel/la pertinence de la qualification/un travail de qualité ;
- Pour transformer le travail, repenser les collectifs de travail : pour des communautés d'action ;
- Travail : pouvoir d'agir/droits et pouvoirs d'intervention/pouvoir de transformation.

Nous voulons également rapprocher nos travaux des territoires, tant du point de vue des syndicalistes que des chercheurs, et localiser ceux-ci dans des universités ou instituts universitaires (il s'agit de Lille, Aix-en-Provence et Nantes).

Cette nouvelle étape contribuera, nous le pensons, à enrichir les démarches et recherches des syndicalistes et des chercheurs.

Pour finir la présentation de la présente brochure, nous tenons à remercier ses deux rédacteurs, Catherine Guaspare et Damien Cartron, sociologues, pour le difficile travail de synthèse accompli, et Daniel Guillemot, économiste-statisticienne, pour son apport significatif à ce travail.

Agnès Lebot,
membre du bureau confédéral de la Cgt

Jacques Léger,
coordinateur du comité de pilotage

---

(1) Concernant les séminaires 2008 et 2009 réalisés eux aussi dans le cadre de l'agence d'objectifs Cgt-Ires, lire : Cgt (2009), Transformation du travail et émancipation. Premières journées Cgt de la recherche, Gif-sur-Yvette, 3 et 4 juillet 2008, *mai, RRS-Cgt ; Cgt (2010),* Transformation du travail et émancipation. Deuxièmes journées Cgt de la recherche, Gif-sur-Yvette, 2 et 3 juillet 2009, *avril, RRS-Cgt.*

(2) Le comité de pilotage était composé de : Damien Cartron, Gabriel Colletis, Pierrette Crosemarie, Michèle Descolonges, Claude Didry, Maryse Dumas, André Gauron, Claudine Gay, Michel Gollac, Denis Gravouil, Catherine Guaspare, Danièle Guillemot, Agnès Lebot, Jean-Christophe Le Duigou, Jacques Léger, Nasser Mansouri-Guilani, Jean-François Naton, Jean-Marie Pernot, Jacques Perrat, Daniel Prada, Robert Salais, Maryse Salles. Leur(s) fonctions ou titre(s) sont précisés dans l'annexe donnant la liste des participants aux troisièmes journées Cgt de la recherche.

(3) Chacune des deux parties et journées de ce troisième séminaire a donné lieu à la rédaction d'un texte introductif (cf. annexes) préalablement adressé aux participants.





Introduction 8

Première partie
Le développement humain durable ou la recherche d'un rapport soutenable entre les exigences du travail humain et les exigences écologiques 9

Le développement du capitalisme financier altère les rapports entre les hommes, le travail et la nature 10
Le rapport de l'homme à la nature en question 11
Un concept exploratoire, le « développement humain durable » 12
Pollueurs ou chômeurs ? Les difficultés de la démarche 13

Le travail, point d'appui solide pour une dynamique de transformation 15
La notion de service 15
La capacité des salariés à résoudre des problèmes inédits 16
Qui intervient ? Des collectifs de travail élargis 16
Des métiers qui agissent au sein de « communautés d'action » 18

Deuxième partie
Quels outils pour quelle démarche syndicale ? 19

Intervenir sur la finalité du travail 19

Faire vivre la démocratie dans l'entreprise 21
Réinvestir des outils existants 21
Mobiliser les droits, en développer de nouveaux 22
Intervenir sur les normes 23

Renouer avec une démarche d'enquête 25
Enquêter auprès des salariés 25
Retrouver le fil d'un travail devenu insaisissable 26
L'enquête par les « tiers indépendants » 26

Capitaliser les savoirs et savoir-faire 28

Annexe 1
Développement humain durable et politique globale du travail 29

Travail, productivité, besoins et aspirations humaines 30
Temps et espaces 31
L'individu et le collectif 32
Et sur le plan de l'action ? 33

Annexe 2
Quels outils syndicaux face aux attaques que subit le travail ? 34

Quelle démarche syndicale ? 36
Sur quelques « outils » de la démarche syndicale ? 39

Programme des Journées 41
Liste des participants 42

Introduction

La discussion sur les transformations du travail et l'émancipation, au cœur des précédentes rencontres, est articulée à un troisième terme avancé au cours du dernier congrès de la Cgt, le « développement humain durable ». Cette notion permet d'interroger le rapport entre l'activité humaine et les exigences écologiques, sachant que l'évolution économique actuelle porte fortement préjudice aussi bien au travail qu'à la nature.

Modifier le rapport actuel entre le travail humain et les exigences écologiques, s'appuie sur un changement dans la politique actuelle du travail, ce qui pose la question des outils à investir par l'action syndicale pour inverser le rapport de force qui lui est, pour l'heure, défavorable, et répondre aux attaques que subit le travail.





Première partie

Le développement humain durable ou la recherche d'un rapport soutenable entre les exigences du travail humain et les exigences écologiques








Le développement du capitalisme financier altère les rapports entre les hommes, le travail et la nature

Le stade actuel du capitalisme financiarisé, qui implique une concurrence généralisée, une mobilité instantanée de capitaux à la recherche d'une rentabilité financière maximale, produit une très forte pression non seulement sur le travail humain mais aussi sur la nature. La finance prélève des richesses, mais n'apporte rien : elle est destructrice. Le dégagement de profits à très court terme et la satisfaction des actionnaires sont l'horizon ultime des entreprises. Tout est sacrifié à ces objectifs. Depuis leur privatisation, l'activité des grands groupes énergétiques n'échappe pas à la règle. Il ne s'agit plus de viser en premier la satisfaction des besoins ou l'indépendance énergétique – notamment en gérant les ressources sur la durée – mais de dégager du profit. Catherine Nédélec, secrétaire de l'Ufict au sein de la Fédération nationale des mines et de l'énergie Cgt, rapporte ainsi que le changement de statut des entreprises EDF et GDF a introduit une redéfinition radicale de leurs priorités stratégiques. Les contrats de long terme d'approvisionnement en gaz permettaient de planifier les investissements d'infrastructure et de sécuriser le prix du gaz pour les clients industriels ou particuliers. Ils sont désormais remplacés par l'approvisionnement sur les marchés internationaux hautement spéculatifs, en concurrence avec les autres énergies, et encourageant la surconsommation. On est ici directement connecté à la problématique du réchauffement climatique. Autre exemple, la sécurité des centrales nucléaires dépend de conditions techniques, mais aussi humaines. Les capacités d'intervention des salariés sur leur travail sont cruciales. Il faut qu'ils aient la possibilité de s'opposer à certaines décisions, que le rythme de travail soit compatible avec cette intervention, que les savoir-faire soient transmis. Or, la recherche de la rentabilité conduit au développement de la sous-traitance et à l'augmentation des rythmes, pouvant mettre en difficulté les conditions humaines de la sécurité.

De nombreuses interventions soulignent que l'évolution contemporaine du capitalisme altère les modes de vie et affecte profondément le rapport au travail des salariés. Dans un tel contexte de pression économique, le travail s'intensifie, les conditions de travail se dégradent et les travailleurs perdent de vue la finalité de leur activité. Un intervenant remarque que si cette crise du travail est aujourd'hui bien identifiée par les experts et largement reconnue dans les médias, elle est généralement traitée comme une crise du management, comme si elle n'avait pas de rapport avec les stratégies économiques. Mais elle pose au fond la question de la valeur du produit ou service rendu, de sa qualité, en même temps que de celle du travail. Cette question commence à émerger dans les luttes, mais plus difficilement dans le privé que dans le public. Les salariés des entreprises à forte culture de service public se sentent en effet particulièrement concernés, car du fait des privatisations, le paradigme du service est supplanté par celui de la rentabilité. La qualité du service jusque-là prédominante est altérée, le travail vidé de sens et les salariés démoralisés. Jean-Michel Gaveau, ancien administrateur salarié de France Télécom, parle d'un choc culturel pour des salariés dont le métier et les objectifs se sont vus redéfinis par le changement de statut de l'entreprise. La recherche du



Intervention

Catherine NÉDÉLEC

Secrétaire générale de l'Ufict de la FNME-Cgt

Pour atteindre un développement humain durable, l'intervention des salariés est nécessaire. L'exemple de la sûreté nucléaire permet d'illustrer tout particulièrement cette nécessité. En France, la sûreté nucléaire est contrôlée par une autorité de sûreté « relativement » indépendante. Cette autorité contrôle un « état de sûreté », c'est-à-dire qu'elle cherche à qualifier, de l'extérieur, un état de sûreté jugé satisfaisant par elle, mais sans intervenir sur la nature des moyens mis en place dans l'entreprise pour atteindre cet état, sans intervenir sur le travail qui s'opère dans une centrale nucléaire.

Globalement, depuis le lancement du parc électronucléaire, l'état technique de sûreté s'est amélioré. Cependant, depuis dix ou quinze ans, les conditions humaines de sûreté se sont elles fortement dégradées.

La sûreté, c'est avant tout le niveau technique de l'installation, mais cet état technique est aussi le fruit du travail humain. Et c'est l'humain qui doit compenser les failles. Tout le monde s'accorde pour dire que l'intervention humaine est nécessaire pour maîtriser le processus technique. Lorsque les salariés ne peuvent plus compenser, individuellement et collectivement, les dégradations du travail, pour maintenir un état de sûreté jugé par eux, et non par d'autres, comme satisfaisant, alors, il y a un risque sur la sûreté…

Or ce lien entre conditions d'exercice du travail et niveau de sûreté ne peut être évalué que par les salariés eux-mêmes, collectivement et en fonction de la place qu'ils occupent dans le processus de travail. Cette analyse collective permet d'identifier les conditions d'un nucléaire sûr… L'accident de Tchernobyl trouve ses origines dans des défauts majeurs de conception technique, mais c'est parce que la démocratie était absente dans le travail que personne n'a été en capacité, individuellement ou collectivement, d'identifier et de compenser les failles.

De notre point de vue, le débat démocratique, hors de l'entreprise, avec d'autres acteurs sociaux, est nécessaire : il est nécessaire pour que l'entreprise ne s'accapare pas le débat, public, sur son rôle dans la société, sur ses finalités.

profit maximum conduit à privilégier les seules innovations commerciales au détriment de la recherche fondamentale, à répondre aux besoins les plus rentables en négligeant les autres, à supprimer toute activité si cette suppression peut sembler permettre d'accroître les marges. Cette logique a conduit au développement de la sous-traitance et de la précarité, à l'externalisation et à la délocalisation des activités, à la valorisation du front office (services commerciaux) au détriment du back office. L'altération des conditions d'emploi et de travail a fortement contribué à la dégradation du service rendu au client et pour les salariés à la perte de ce qui faisait la qualité de leur travail.

Dans sa recherche illimitée de profits rapides, le capitalisme financier exploite le travail mais aussi la nature qu'il traite comme un butin dans lequel il pourrait puiser sans limites les richesses. Parce qu'il privilégie le court terme, ce capitalisme prélève les ressources sans prendre en considération leur épuisement et investir dans leur renouvellement. Ainsi, dans le secteur énergétique, la part accordée à la recherche a diminué drastiquement, ce qui manifeste le faible intérêt de ces entreprises à investir dans la recherche de solutions pour réparer les dégâts environnementaux ou penser la reproduction des ressources naturelles menacées par ces logiques d'exploitation. Un participant cite la mise en place des droits à polluer comme un exemple frappant de cette marchandisation de la nature. Ces droits font en effet de la nature un lieu d'enchère où l'air est privatisé par les entreprises polluantes qui se voient reconnaître un droit à spéculer sur leur émission de CO_2.

Plusieurs interventions insistent sur l'antagonisme entre le temps long de la nature et des hommes, et celui de la finance, fondé sur la vitesse et la mobilité. L'exemple des actions achetées et rapidement revendues, avec à chaque étape de session et de rachat l'idée de tirer le maximum de plus-value et de bénéfices au détriment du travail, rémunéré en dernier, illustre ce propos. Parallèlement, les entreprises limitent leur investissement dans les activités qui réclament du temps, comme la formation ou la recherche. Un intervenant fait remarquer que le déplacement instantané du capital d'une bulle spéculative à une autre, induisant une pression considérable sur le travail et sur la nature, s'appuie sur les technologies de l'information et de la communication. La financiarisation du capitalisme est en effet contemporaine de la généralisation de ces outils. Pourtant, ces nouvelles technologies comportent une part très élevée de travail immatériel et qualifié, et pourraient au contraire contribuer à limiter l'impact de l'activité humaine sur la nature.

Un chercheur vient discuter cette vision, un peu rhétorique, d'un temps long nécessairement du côté de la nature et des hommes, et d'un temps court qui serait uniquement du côté de la finance. Si le capitalisme financier s'appuie sur la vitesse et conduit à une accélération considérable des activités (changement des techniques, des objets et modes de consommation, rythmes de travail, exploitation de la nature), la nature comme les sociétés humaines connaissent aussi des temps courts conduisant à des transformations brutales (les guerres, les manifestations brutales des forces naturelles, etc.).

Le rapport de l'homme à la nature en question

Les participants s'accordent sur l'idée que l'homme n'est pas extérieur à la nature. D'une part, il est un produit de la nature, un « être de nature » par sa structure anatomique et ses fonctions physiologiques. D'autre part, l'homme fait usage de la nature pour assurer son développement et satisfaire ses besoins matériels. Cela suppose un travail, une action sur la nature qu'il exploite et transforme pour répondre à ces besoins. Par cette activité créatrice, l'homme s'émancipe des contraintes de la survie. Pour une participante, c'est parce que l'homme est justement au cœur du développement qu'il doit pouvoir maîtriser son devenir, c'est-à-dire les transformations que son travail génère, et notamment son empreinte écologique.

La nature dont il est question ici, loin de renvoyer à la beauté d'un tableau paysagé ou à la faune et la flore envisagées pour elles-mêmes, est celle sur laquelle l'homme agit et dans laquelle il vit, et qui lui assure ou non, compte tenu des dégradations qu'elle subit, les conditions de sa survie. Parler de nature plutôt que d'environnement paraît de ce fait préférable à de nombreux intervenants car cette notion permet d'intégrer dans la réflexion le lien intrinsèque qui unit l'homme et la nature. Les concepts de protection, de respect, de réduction de l'empreinte écologique relèvent d'une approche en terme d'environnement, alors que penser développement durable de l'homme et de la nature est beaucoup plus ambitieux. Cela implique le développement de la nature plutôt que la réduction du prélèvement sur elle. La nature n'a pas à être protégée : c'est la vie des hommes dans la nature qu'il faudrait protéger, ce qui suppose une nature favorable aux humains. Un chercheur définit la nature convoquée dans la réflexion, comme celle avec laquelle l'homme entre en rapport en tant qu'elle lui permet de perdurer.

Un deuxième point d'accord entre les participants porte sur le constat de déséquilibres alarmants dans le rapport entre le développement actuel des activités humaines et la nature. Les diverses pollutions que sont par exemple les atteintes à la qualité de l'air, de l'eau, les gaz à effet de serre, ou encore les problèmes soulevés par l'exploitation de ressources fossiles non renouvelables, percutent nos modes de vie, mais interpellent surtout nos modes de production. Plusieurs par-



Intervention

Jean-Christophe LE DUIGOU

Représentant de la Cgt au Comité d'orientation stratégique du Fonds stratégique d'investissement

Durant ces journées, il va être question d'une conception nouvelle du développement – le développement humain durable – qui situe notre ambition dans le prolongement de l'idée d'émancipation, comme transformation sociale et sociétale, idée sur laquelle nous avons travaillé l'année dernière. Nous ne nous inscrivons pas principalement dans une logique de réforme mais plutôt dans une logique de transformation. Le syndicalisme peut être transformateur tout en remplissant une fonction d'intégration du travailleur dans les réalités et débats sociaux. Il peut dépasser la contradiction et ne pas tomber dans une sorte de « travaillisme », mais à condition de se donner, à partir de la réalité du travail, un certain nombre d'ambitions.

ticipants soutiennent qu'agir sur les comportements de consommation et les modes de vie est nécessaire, mais loin d'être à la hauteur des enjeux actuels. Les solutions pour réduire la pression écologique reposent davantage sur les modes de production, qu'il faut donc interroger au regard de l'ampleur des détériorations.

Les fortes dégradations écologiques dont nous prenons conscience aujourd'hui, comportent en effet des conséquences qui peuvent aller, s'il n'y est porté remède, jusqu'à rendre impossible la vie sur terre. Un participant développe ce dernier point : l'homme est certes un être social, mais c'est parce qu'il est un être de nature, c'est-à-dire un produit de la nature par son corps et tout son être, qu'il ne peut survivre sur terre que sous certaines conditions naturelles, par exemple, de température, d'oxygène dans l'air, etc. La détérioration des conditions propices à la vie sur terre porte atteinte à sa santé et peut potentiellement remettre en cause l'humanité.

Un concept exploratoire, le « développement humain durable »

L'essor du capitalisme actuel et des modes de vie qui l'accompagnent génère des déséquilibres qui touchent aussi bien le rapport de l'homme au travail que celui de l'homme à la nature. Un tel constat pose la question de la soutenabilité pour l'humain du mode de développement actuel.

Plusieurs interventions font valoir que les hommes doivent pourtant continuer à produire pour assurer leur développement et satisfaire leurs besoins. Un militant remarque qu'on est formaté pour opposer le quantitatif et le qualitatif, le travail et le bien être (qu'on trouverait par exemple dans la retraite), et finalement le développement et l'émancipation. Il faudrait sortir de ces oppositions. L'enjeu est plutôt de réfléchir aux possibilités de rendre compatibles les exigences du travail avec les exigences écologiques.

Le concept de « développement humain durable », débattu lors du dernier congrès par la Cgt, se veut un outil exploratoire pour tenter d'approfondir et de penser cette problématique. Ainsi, Jean-Christophe Le Duigou précise que l'enjeu de l'introduction de « l'humain » dans la question du développement durable n'est pas simplement d'enrichir mais aussi d'élargir cette notion pour amorcer une réflexion capable d'interroger ensemble l'homme, le travail et la nature. En effet, travailler en profondeur ce concept permet d'ouvrir l'espace de la réflexion dans une double dimension. Une première dimension porte sur la question des besoins humains de développement et de l'action nécessaire que l'homme doit avoir sur la nature pour les satisfaire. La deuxième dimension a trait à la manière de produire et de travailler aujourd'hui, et cela dans un rapport durable à la nature. Il lui semble d'ailleurs bien plus difficile de s'entendre sur ce deuxième point que sur le premier.

Le concept de développement humain durable se présente donc comme un outil exploratoire visant à tenir ensemble, dans la réflexion, l'homme, le travail et la nature, avec l'ambition de proposer une nouvelle conception du développement et de penser, en poussant ce questionnement à son terme, une transformation sociale et sociétale.

Pierrette Crosemarie envisage cette notion de développement humain durable comme une façon de penser la société de demain dans une économie bas carbone avec un travail de meilleure qualité : produire ce dont on a besoin mais en améliorant les conditions sociales et écologiques de la production. La réflexion sur les nouvelles exigences du rapport homme/nature peut être un atout essentiel pour les revendications portant sur le sens du travail, sur l'enrichissement de ses finalités, sur les conditions de travail, la santé et le temps passé au travail. En ce sens, un militant cite une étude de la Cgt sur le secteur de la construction qui pointe les aménagements nécessaires pour atteindre les normes de « haute qualité environnementale » (*). La qualification des salariés doit être considérablement augmentée pour répondre à ces nouvelles attentes, ce qui paraît difficile à réaliser dans un secteur composé essentiellement de petites entreprises, où le travail précaire est majoritaire, les conditions de travail mauvaises, les salaires bas et

(*) Cf. Hubert Amarillo sous la direction de Martine Gadille (2009), L'enjeu des qualifications face au défi énergétique et environnemental dans la construction. Etude de la situation au moment de la mise en place du Grenelle de l'Environnement, *Lest-CNRS, août, RRS-Cgt.*

le *turn-over* important. Répondre positivement aux enjeux environnementaux suppose donc de transformer le travail. Une bataille revendicative peut ainsi être pensée et nourrie à partir de cette articulation entre qualité environnementale et qualité du travail.

D'autres interventions insistent sur la gravité et l'ampleur des enjeux posés par cette question du développement humain durable. Si la réflexion est menée à son terme, c'est la question de la transformation de nos modes de vie et de production qui est posée. Pour un militant, le développement humain durable est un moteur de réflexion quant aux choix de société à faire collectivement, un concept qui aide à réfléchir à une alternative à notre mode de développement actuel, le moteur d'une dynamique transformatrice. De même, un chercheur considère que s'engager dans une logique de développement humain durable, parce que cette notion permet d'explorer des alternatives, pousse à interroger le travail dans toute sa complexité (le temps de travail, la répartition entre vie au travail et vie privée, question de la définition du travail, etc.), et à questionner les modes de production (que va-t-on produire ? pour qui ? comment ?). Un autre intervenant s'interroge, au-delà des activités de production, sur la façon dont le travail pourrait permettre à la nature, fortement dégradée par les hommes, de se régénérer. Le concept du développement humain durable peut en effet permettre de renverser la question en envisageant le développement de la nature grâce au travail humain.

La problématique de la santé est un autre angle de réflexion qui permet, selon un chercheur, de penser ensemble la question écologique et celle du travail. En effet, elle fait intervenir à la fois les dégradations portées au travail et à l'environnement : l'accélération du rythme de travail, la pénibilité des conditions dans lequel il s'effectue, le rapport déséquilibré entre la vie au travail et le hors travail, nos modes de vie, les pollutions industrielles et les dérèglements écologiques portent atteinte à la santé psychique et physique des individus. La problématique de la santé permet d'interroger concrètement ce qu'on produit, comment on le produit, avec quelles conséquences en termes de santé sur les salariés et les populations.

Pollueurs ou chômeurs ? Les difficultés de la démarche

De nombreux intervenants insistent ainsi sur le caractère novateur de cette démarche qui interroge le rapport entre le travail et les exigences écologiques. Michel Gollac souligne néanmoins la grande difficulté à penser dans le même temps les exigences du travail et de la nature. Par exemple, que faire dans le cas des salariés qui travaillent dans les industries polluantes ou qui fabriquent des polluants ou des produits socialement nuisibles ? Ces salariés ont actuellement le choix entre être pollueurs ou chômeurs. Quelles garanties peut-on leur donner alors qu'ils risquent de voir leur activité disparaître avant que les atteintes à leur santé n'apparaissent comme irrémédiables ? Par exemple, les éleveurs de porcs, qui ont représenté durant de longues années le fleuron de l'industrie alimentaire française, sont désormais accusés de polluer sols et nappes phréa-



Intervention

Pierrette CROSEMARIE

Animatrice de l'espace Syndicalisme et société de la Cgt

La Cgt, vous le savez, intervient avec les salariés pour faire reculer les risques professionnels, pour améliorer les conditions de travail. Elle pose donc la question du contenu du travail. Mais nous posons aussi la question de la transformation du travail, de son sens, et là, nous rejoignons cette notion nouvelle de « développement humain durable » et la question des droits démocratiques nécessaires à l'épanouissement humain, dans l'entreprise et la société. Avec cette notion, il s'agit donc d'une recherche de « haute qualité environnementale », mais aussi de « haute qualité sociale », destinée à concilier le temps long de l'activité humaine avec celui de la protection de l'environnement. L'ambition est bien de réintégrer la politique du travail dans un avenir qui respecte la nature comme patrimoine de l'humanité. (…) Nous participons ici, me semble-t-il, à la construction d'alternatives, ce qui est tout à fait dans la logique de notre organisation syndicale dans la mesure où nous voulons contribuer à transformer notre société, ce que nous avons réaffirmé lors de notre dernier congrès.

tiques. Seuls quelques uns de ces éleveurs auront la ressource personnelle nécessaire pour réaliser sans aide une reconversion apte à concilier un point de vue de défense de leur métier et de défense de la nature. Les autres resteront dans un dilemme insoluble.

Pour d'autres participants, maintenir ou ré-ancrer géographiquement des entreprises délocalisées à proximité de l'habitat des salariés permet d'améliorer leurs conditions de travail et de réduire les pollutions liées à leurs déplacements. De même, développer des solutions comme la voiture électrique et les transports en commun, ou encourager les collectivités publiques, à côté des particuliers, à être plus économes énergétiquement, sont des actions favorables à l'environnement. Pour un intervenant, si ces mesures vont certes dans le bon sens, elles sont cependant sans commune mesure avec les questions posées par les problèmes de la nature, qui dépassent l'adoption de simples réformes ou de comportements vertueux. Il faut parfois s'engager dans une réorientation des activités dommageables à la nature. Penser en ces termes, c'est pouvoir penser, par exemple, les secteurs où la question de la reconversion va devoir se poser pour des raisons liées à l'épuisement de certaines ressources. Comment faire alors pour préserver et améliorer l'ensemble des compétences sur les sites concernés, en refusant que les salariés fassent les frais des mauvaises stratégies d'anticipation des entreprises ?

Une autre difficulté vient de ce que les individus ne partagent pas nécessairement les valeurs écologiques qui irriguent la discussion. Les salariés ne sont pas tous d'accord entre eux, et pas nécessairement sensibles à ce genre de débat. Ils sont économiquement et culturellement plongés dans une société qui modèle beaucoup de leurs croyances et de leurs comportements. Ces comportements peuvent être égoïstes, et parfois, ils n'ont pas le choix, individuellement ou collectivement, d'être égoïstes. Il conclut que la discussion a le mérite de poser des questions dont les réponses sont loin d'être évidentes dans la pratique.





Le travail, point d'appui solide pour une dynamique de transformation



Si une transformation de la société est un horizon souhaitable pour établir un rapport tenable entre les activités humaines, vecteur d'émancipation, et les contraintes écologiques, la question se pose de la mise en œuvre d'une telle dynamique. Plusieurs intervenants soulignent que les points de vue globaux ou une action menée à un niveau trop « macro » ne permettraient pas de travailler en profondeur à de tels changements. C'est à l'échelle du travail, au niveau le plus « micro », que la dynamique du changement à laquelle peut aider le concept de développement humain durable, doit être installée et réfléchie. De nombreux participants voient en effet dans le travail le point d'ancrage le plus solide pour agir. Partir du travail permet de ne pas tomber dans les discours globaux et d'aborder concrètement, à travers la question de sa qualité et de son contenu, les enjeux posés par la notion de développement humain durable.

La notion de service

L'intervention de Philippe Zarifian permettra d'approfondir l'analyse d'un travail appréhendé à l'aune de service rendu aux clients et usagers destinataires du résultat de ce travail. Philippe Zarifian met au centre de sa réflexion la notion de « service » qu'il définit en ces termes : penser « service » plutôt que « produit » permet une transformation des modes de vie et des dispositions de pensée et d'action de ses destinataires. Le produit ne se développe au final qu'à travers l'utilisateur et les usages qu'il en fait. C'est au fond la conception du travail qui doit être repensée en considérant qu'il ne s'arrête pas avec la réalisation d'un produit ou d'une prestation, mais ne trouve sa valeur qu'à travers l'utilisateur de ce produit ou de ce service. Le déploiement total du travail humain intègre donc les destinataires de ce qu'il appelle « le service ». A partir de là, se pose la question de la validité de ce service, la question de son évaluation car tout service n'est pas naturellement utile. Cette évaluation suppose un dialogue, des confrontations, des analyses croisées entre ceux qui offrent le service et les usagers. Cela renvoie au débat social : partant du débat en tête-à-tête entre le client et l'entreprise, cette démarche ouvre sur des débats beaucoup plus larges par l'intégration d'autres acteurs. Par exemple, l'usage de la voiture ne concerne pas que l'acheteur, mais aussi la cité ; le téléphone mobile qui transforme les relations sociales concerne la société dans son ensemble : cela renvoie à la notion d' « externalités » des économistes.

Intervention

Philippe ZARIFIAN

Professeur de sociologie à l'université de Paris-Est Marne-la-Vallée

Lorsqu'on travaille, on produit quelque chose. On peut dire, en utilisant une vieille phrase de Marx, qu'on produit des « effets utiles » ou des « valeurs d'usage ». Je préfère « effets utiles » parce que ça montre bien que le travail produit des effets à « destination de » ou pour quelqu'un.

Dès qu'on se pose la question des effets utiles, on se pose une question ouverte : des effets utiles à qui et à quoi. C'est à dire que la production ne se suffit pas à elle-même. Une fois qu'on a produit quelque chose, encore faut-il que les effets soient réellement utiles, soient appropriés par des destinataires, soient réellement utilisés. La production ne se développe qu'à travers l'utilisateur de ces services, les usagers, les destinataires du service.

J'appelle « service » une transformation dans les modes de vie et les dispositions de pensée et d'action des destinataires autrement dit « les usagers ». Le téléphone mobile, par exemple, on peut dire que c'est un produit, un objet, mais c'est surtout un nouveau mode de vie ou quelque chose qui modifie le mode de vie. Le service, c'est cette modification du mode de vie qu'introduit l'usage du téléphone mobile.

Tout service n'est pas naturellement utile et pose une interrogation quant à sa validité. (…) Pour moi, le service, c'est vraiment l'évaluation croisée entre ceux qui l'offrent, qui en ont une certaine connaissance, et les usagers qui en ont une autre connaissance, à travers l'usage qu'ils en font.

Cette notion de « service » introduit donc la possibilité d'échanges évaluatifs, entre une multiplicité d'acteurs qui, ensemble, peuvent au final modifier, valider ou invalider ce qui est produit.

Une intervenante souligne l'intérêt de cette démarche qui place comme question préalable à celle du travail « bien fait », celle de sa finalité. A partir du moment où sont définies collectivement les finalités du travail, on peut s'interroger sur les conditions à réaliser pour que ce travail soit bien fait. Et parce que les activités de travail conduisent à une modification des modes de vie, le débat sur les finalités du travail est un débat qui touche aux questions de société. Il interroge alors, par définition, non seulement les salariés, les collectifs de travail quels qu'ils soient, mais aussi les citoyens qui vont être l'objet de ces modifications. Cependant, cette

approche s'articule plus aisément à des exemples tirés du secteur public où le produit – le service du public – concerne la société. Les services collectifs, le travail socialisé intègrent mieux les préoccupations du développement humain durable que la consommation privée. L'approche mérite d'être confrontée à d'autres types de production *a priori* plus éloignées de la satisfaction de l'intérêt général.

Un autre intervenant soutient la démarche évaluative proposée et insiste sur le caractère nécessairement pluriel des acteurs concernés par cette évaluation. Au fond, tous les acteurs de la société ont leur mot à dire dans l'évaluation de la qualité d'un produit, pas seulement ceux qui en ont l'usage. Au delà de l'usage et de l'usager de ce produit doivent être pris en compte, dans cette évaluation, le rôle des marchés, les profits réalisés, la place déterminante du travail des hommes, les conséquences sur la nature, laquelle peut s'exprimer notamment par l'entremise de porte-parole. Un chercheur souligne que la recherche de ces collectifs élargis, autour de l'évaluation des services rendus par une production, peut servir d'intermédiaire pour relier le niveau micro – celui du travail de chacun – et l'approche économique globale, y compris les politiques économiques et financières.

La capacité des salariés à résoudre des problèmes inédits

Pour un participant, au-delà de la question du travail bien fait, de la qualité ou de la finalité du travail, l'enjeu essentiel est la capacité des salariés à résoudre des problèmes inédits. Tout travailleur est un « travailleur cognitif » capable d'inventer des solutions nouvelles pour résoudre des problèmes inédits. Cette capacité ne s'exerce pas individuellement, de manière isolée, mais est prise au sein de dispositifs collectifs, c'est-à-dire de collectifs où le sens et la qualité du travail sont collectivement définis (il peut s'agir de l'entreprise, d'un territoire, etc.). Ces dispositifs cognitifs collectifs doivent être identifiés car ils peuvent servir de fondement aux alternatives portées par la notion de développement humain durable.

Une participante poursuit le raisonnement précédent, en insistant sur l'idée que si réaliser un travail de qualité implique d'être capable de résoudre des problèmes inédits, le lien entre qualité et sens doit être impérativement porté par le collectif, qui doit intervenir dans la définition du sens du travail et de sa finalité. De ce point de vue, le débat de société, le débat démocratique est effectivement un lieu où le collectif se manifeste et intervient dans la définition du sens du travail. Toutefois, elle considère que c'est avant tout dans l'entreprise que cet échange démocratique doit avoir lieu, car un débat trop extérieur n'atteindrait que très difficilement, voire pas du tout l'objectif de transformation du travail. Par exemple, les débats de société sont nombreux sur les excès de la consommation, l'orientation actuelle du capitalisme et ses effets délétères sur l'homme et son environnement. Pourtant, dans les entreprises, la finalité du travail demeure très majoritairement à l'opposé des exigences sociales pourtant largement débattues dans la société. C'est la raison pour laquelle elle insiste sur la nécessité de travailler avant tout à l'intérieur de l'entreprise et du *process* de travail, pour pouvoir intervenir sur les finalités collectives.

Qui intervient ? Des collectifs de travail élargis

Les pistes dégagées par la discussion ont en commun de faire reposer la définition de la finalité et de la qualité du travail sur des collectifs qui interagissent dans l'entreprise mais aussi à l'extérieur de ses murs. Parce que le travail a à voir avec l'intérêt général, qu'il peut être transformé par l'intégration d'enjeux plus sociétaux, une multiplicité d'acteurs peut intervenir et apporter leurs contributions à sa définition et sa transformation.



Intervention

Jean-Michel GAVEAU

Fapt-Cgt

Les évolutions technologiques pour satisfaire les besoins existent et sont en mutation permanente, mais les moyens pour les mettre en œuvre ne sont pas à la hauteur des enjeux. Nous n'avons pas encore tiré toutes les possibilités permises par l'évolution rapide des services de télécommunication. Ainsi, dans une perspective de réduction des émissions de CO_2, les moyens de communication peuvent permettre de réduire les déplacements professionnels ou domicile/travail en permettant le travail à distance dans certains secteurs.

Le besoin peut être apprécié soit du point de vue de l'utilisateur qui l'exprime, soit du point de vue de l'opérateur qui le stimule. Il s'agit de répondre aux besoins de l'ensemble des utilisateurs – citoyens et agents économiques – dans le cadre de leurs activités et de leur vie quotidienne. Cette réponse ne peut être appréhendée que dans une logique systémique qui analyse les conséquences sociales et économiques des décisions prises.

Intervention

Michel GOLLAC

Sociologue du travail, directeur du Laboratoire de sociologie quantitative du Crest



Je vais me permettre de dire que sur la question du développement humain durable, dans le sens où durable ferait intervenir la nature, on n'est pas très avancé. Bon, évidemment, des cas concrets ont été cités : des relocalisations qui sont favorables à l'environnement, etc. C'est bien mais c'est sans rapport avec l'ampleur des questions soulevées par le problème que pose la nature. Je pense à ce que Robert Salais a dit ce matin : il faut aller au-delà de la protection, vers un travail qui ferait partie d'un développement humain durable. Il ne s'agit pas seulement de prendre des précautions. Il faut aussi parfois aller jusqu'à des changements dans l'orientation de l'activité.

Cette question de la nature, elle a, d'autre part, il me semble, un rapport avec l'émancipation. Il ne s'agit pas simplement de prendre son destin en main pour faire un travail plus marrant. Il ne s'agit même pas seulement de prendre le destin de son métier en main. Il s'agit aussi de participer un petit peu, à travers son travail, au destin de l'humanité dont on espère qu'elle ne crèvera pas dans un siècle des problèmes de l'environnement.

Cette notion de développement humain durable, elle ne va vraiment pas de soi.

L'exemple des nouvelles technologies de la communication, développé par un militant de France Télécom, illustre ce point. Les évolutions technologiques, notamment le développement du numérique, doivent en effet répondre aux besoins de l'ensemble des utilisateurs citoyens et des agents économiques dans le cadre de leurs activités et de leur vie quotidienne. Elles emportent donc des conséquences sociales et économiques qu'il convient d'interroger démocratiquement en intégrant dans la discussion les différents acteurs concernés par leur développement. Les personnes, les entreprises, les institutions, les collectivités locales, etc. doivent pouvoir prendre la parole et exprimer leur point de vue au regard des enjeux en termes de besoins à satisfaire et par conséquent d'investissements à effectuer. La redéfinition d'une instance de régulation qui permette les arbitrages dans un cadre démocratique par la participation d'une multitude d'acteurs – usagers, consommateurs, opérateurs, industriels, collectivités locales, Etat, salariés du secteur, etc. – est un enjeu important pour le renouveau du secteur.

Certains intervenants insistent sur la nécessité d'intégrer la nature à ce débat démocratique, car c'est un « acteur » de ces transformations du travail et des enjeux portés par la notion de développement humain durable. Sa « parole » peut être par exemple prise en charge par des associations de protection de la nature ou encore de riverains.

La question du collectif fait rebondir la discussion sur des questions déjà abordées dans les séminaires précédents telles que la disparition des collectifs de travail traditionnels, la difficile reconstruction de collectifs dans un paysage où le salariat est éclaté et la définition de l'entreprise profondément bouleversée par la financiarisation de l'économie. Sans y revenir trop longuement, plusieurs intervenants rappellent en effet l'éparpillement du salariat et la variété des situations qu'il recouvre (intérimaires, salariés de la sous-traitance…). D'autres soulignent la transformation dans la conception de l'entreprise et la finalité du travail, qui accompagne l'essor du capitalisme financiarisé. Pour Claude Didry, la financiarisation a des effets très profonds dans la manière dont on conçoit le travail, l'entreprise et ses dimensions productives. Il s'agit non seulement de rechercher par une pression sur le travail à distribuer plus de dividendes, mais aussi à se tourner vers des activités permettant de faire entrer de l'argent le plus vite possible. Les entreprises produisent d'abord des valeurs boursières, des brevets, des marques, des assets plutôt que des produits ou services. Cela donne l'illusion que ce ne sont plus les travailleurs qui sont exploités, mais les brevets ou les marques. La « valeur d'usage » ne sert même plus de support à la « valeur d'échange ». Par exemple, British Petroleum (BP) fait davantage de profit au travers des marchés dérivés du pétrole que dans l'exploitation ou le raffinage. Cette logique fait que l'entreprise perd de vue le marché des produits, s'en détourne, pour se focaliser sur les marchés financiers, le dégagement de liquidités. Cette orientation s'accompagne d'un éclatement des entreprises dans une multitude de sociétés (avec des formes de sous-traitances variées, soit en France, soit à l'étranger) et le travail lui-même est rendu « liquide » au moyen de l'intérim, de la sous-traitance, des CDD. C'est l'entreprise elle-même, en tant qu'institution et dans sa définition même, qui

est transformée par cette évolution. La financiarisation est une crise du travail mais aussi une crise de l'entreprise, laquelle se dégage au final du travail.

La démarche syndicale se heurte à cette situation de brouillage des définitions du travail, de l'entreprise et de leurs périmètres respectifs. Et comme il a déjà été souligné lors des précédents séminaires, un obstacle majeur de son action est l'affaiblissement des points d'appui traditionnels sur lesquels construire l'action revendicative. Plusieurs participants rappellent que les productions sortent pourtant des usines : c'est donc que des collectifs de salariés sont à l'œuvre. Mais ces collectifs sont de plus en plus instables, et les relations entre salariés apparaissant bien souvent sous une forme contractuelle, marchande. La tâche difficile, mais indépassable du syndicalisme est de travailler à l'identification de ces collectifs. Pour une militante, c'est autour de la finalité du travail – la valeur d'usage – que peut se mettre en place les coopérations entre travailleurs, et que l'on peut construire une cohérence des revendications au sein de collectifs élargis, collectifs aujourd'hui éclatés.

Un militant fait référence à la notion de « dispute » développée par Yves Clot lors du premier séminaire. Elle peut permettre, par la confrontation des points de vue, de construire du collectif et d'intégrer au cœur même du travail des questions de société. Un autre intervenant rappelle que cette démarche n'est pas simple car elle doit respecter la règle de la controverse, la confrontation d'une pluralité de positions qui peuvent être fortement antagonistes, notamment dans le cas des enjeux du développement durable. On l'a vu, les salariés qui travaillent dans les industries polluantes ou qui fabriquent des polluants peuvent se sentir menacés par l'émergence d'un débat posant les questions environnementales.

Des métiers qui agissent au sein de « communautés d'action »

Reprenant un fil suivi lors des précédents séminaires, plusieurs intervenants s'accordent sur l'intérêt de renouveler la réflexion sur les métiers. Les collectifs professionnels traditionnels subsistent dans les entreprises et continuent de tenir un rôle dans les activités productives. Mais il faudrait, dans la perspective ouverte par le développement humain durable, modifier la façon d'envisager les métiers. Les métiers ne peuvent plus fonctionner de façon isolée, fermés sur eux-mêmes, au risque de continuer à s'affaiblir, mais doivent être considérés dans leur capacité à agir avec d'autres, dans la réalisation d'une action commune. Cette logique de mise en commun inter-métiers est d'ailleurs une tendance actuelle qui voit se développer de plus en plus de « chaînes » de services ou de produits. Un participant prend l'exemple des parcours voyageurs, service proposé par la SNCF, qui font intervenir différents métiers avec leurs spécificités, mais solidarisés autour de la réussite de l'objectif. Le collectif n'est pas le métier en tant que tel, mais la chaîne des métiers qui agissent ensemble au sein de ce qu'il désigne comme une « communauté d'action ». Les métiers dialoguent entre eux, coopèrent en vue de la réalisation et la réussite d'objectifs communs, ou du moins devraient le faire. La notion de collectif demeure tout à fait valable pour le métier, mais s'élargit dans ces communautés d'action articulées autour d'objectifs communs.

Une intervenante abonde dans le sens de cette revisite des métiers. Le mouvement syndical doit dépasser les craintes du corporatisme et du repli sur les identités professionnelles, et s'emparer de cette question en s'appuyant sur les situations concrètes de travail qui peuvent être identifiées à travers les « communautés d'action ». Les directions retravailleront seules à la redéfinition de ces collectifs professionnels si les syndicats n'y prennent pas part.





Deuxième partie
Quels outils pour quelle démarche syndicale ?

Intervenir sur la finalité du travail

Daniel Prada introduit la discussion par l'idée que la question des outils est intimement liée à celle de la démarche syndicale. Le choix d'un outil n'est jamais indépendant de son usage, de ce à quoi il doit servir. En cela, un chercheur définit l'outil comme « *une forme raisonnée* ». Du choix de la démarche syndicale va dépendre les outils à mobiliser ou à construire. Et les usages qui en seront fait se développeront en lien avec les options du syndicat.

Deux types de démarches syndicales ont déjà fait l'objet de larges discussions dans les précédents séminaires, en particulier dans leur articulation à la visée d'émancipation des salariés. La première est schématiquement définie par plusieurs intervenants comme visant à protéger les salariés, perçus comme des victimes à défendre. Le syndicat est alors un « bouclier protecteur », et les salariés ne sont pas associés à la construction des revendications. La deuxième démarche considère que le syndicat ne détient pas les réponses à lui seul et qu'il doit agir et construire des revendications avec les salariés. Il est alors un « facilitateur », un vecteur pour permettre le développement de l'action des salariés sur le travail. Et comme il est fréquemment rappelé, la transformation des rapports de travail et l'émancipation des salariés trouvent leur source dans les interventions des salariés sur le travail.

Une démarche syndicale dont l'horizon est l'émancipation des salariés par le développement de leur pouvoir d'agir sur le travail est loin d'être évidente. Et on ne peut que faire le constat d'une grande difficulté de l'action syndicale pour intervenir sur le travail et lutter efficacement sur ce qui le dégrade. De nombreux témoignages font état de l'impuissance des salariés à peser sur le travail. Un intervenant constate qu'ils sont à la merci des injonctions contradictoires de la direction, des normes, des ordres qui étouffent leur créativité. L'activité est cadrée par un ensemble de prescriptions et les marges d'action des salariés sur leur travail sont de plus en plus réduites. Ils s'épuisent dans une résistance individuelle pour défendre la qualité et le sens de ce qu'ils font. Cette incapacité à peser sur la définition de leur travail génère souffrance et désillusion.



Intervention

Daniel PRADA

Conseiller confédéral

Au moment où l'avenir des retraites est au cœur du débat public dans notre société, où la qualité de la vie après le travail ne dépend pas uniquement de la qualité des conditions de travail mais de celle du travail lui-même, comment, dans la perspective du développement humain durable, construire avec les travailleurs leur intervention sur les finalités et les modes de production, sur ce qui doit être produit ? Comment produire, pour quel usage et quelle reconnaissance ?

Intervenir sur la finalité du travail, et par conséquent sur sa qualité, nécessite pour le syndicalisme de s'interroger sur sa démarche revendicative et son rapport aux salariés dans l'entreprise. Mais décider démocratiquement de la finalité du travail, de son rôle et de sa place dans la société, ne peut dépendre de la seule intervention des salariés dans l'entreprise. Le travail relève de l'intérêt général. Le territoire est un lieu d'interaction favorisant la mobilisation pour qu'il en soit réellement ainsi. C'est un lieu d'alliances possibles face aux logiques d'entreprise et de groupe.

Un militant développe l'idée qu'un syndicat positionné comme une avant-garde dépositaire des aspirations des salariés et qui ne fait pas le détour nécessaire pour connaître les besoins réels des salariés, ne permet pas d'intégrer les questions du travail dans l'arsenal revendicatif. Il ajoute que la consigne syndicale ne peut se substituer à la consigne de la hiérarchie, ce qui peut sembler être le cas dans une démarche où le syndicat prétend apporter lui-même les réponses. Dans le même ordre d'idées, un intervenant considère qu'un syndicat dépositaire de la fonction de protection des salariés est inopérant. Dans le contexte actuel de précarité, de bas salaires, de suppressions d'emploi, de pression excessive sur le travail, le syndicalisme s'épuise dans cette activité de réparation, ne parvient pas à inverser le rapport de force et à construire des revendications efficaces. Pour espérer enclencher une nouvelle dynamique, il faudrait opérer une inversion de la posture traditionnelle et aller à l'écoute des salariés, favoriser leur expression et sur cette base se donner le moyen de construire des luttes gagnantes. Nombre d'interventions constatent cependant que la démarche syndicale actuelle ne délivre pas les outils qui devraient permettre aux travailleurs de produire de la revendication capable de transformer le rapport au travail. Ainsi, la notion de « capacités », discutée lors d'un précédent séminaire, n'est pas familière au syndicalisme. On a besoin de réfléchir à ce qu'elle peut apporter et comment elle peut déboucher sur des outils permettant cette intervention des travailleurs sur le travail, son organisation, sa qualité, sa finalité.

L'idée que la démarche syndicale doit engager une transformation du travail avec les salariés a été longuement abordée dans les précédents séminaires. L'apport de la discussion de ce troisième séminaire tient à la réflexion sur les outils qui peuvent être mis à disposition des militants et des salariés pour parvenir à amplifier l'action sur le travail.

Intervention

Claude DIDRY

Sociologue, directeur de recherche au CNRS et directeur de l'UMR Institutions et dynamiques historiques de l'économie (IDHE)

Pour les années 1990 et 2000, dans un contexte où finalement l'enjeu des entreprises est plutôt de fermer des usines plutôt que de les rationaliser, trois grandes pratiques se dessinent au niveau des CE.

Les premières pratiques sont plutôt défensives. Elles sont fondées sur l'organisation d'une sortie de l'entreprise des travailleurs dans les meilleures conditions possibles, avec des accompagnements en termes de reclassement, de prime. Elles vont se voir aujourd'hui redoublées, dans certains cas, avec la négociation d'accords de méthode ou dans d'autres faire les gros titres de l'actualité avec la séquestration des directions d'entreprise pour négocier de meilleures primes de départ. Ce sont des situations où l'engagement des salariés et des représentants des salariés est aussi fondé sur une conception du produit où on ne lui voit pas vraiment d'avenir. (…)

Autre dimension que j'ai pu constater, une dimension offensive. Ce sont des situations où existe une force syndicale importante, une pratique des CE qui va être centrée sur la défense des prérogatives de l'instance et une capacité par-là à bloquer les décisions de la direction en mobilisant l'action en justice pour obtenir la nullité des procédures et arrêter les licenciements sur une base assez forte qui est de dire que les produits peuvent se maintenir. (…)

Enfin, le troisième registre, plus complexe, est un registre impliquant une force syndicale mais aussi la capacité de mobiliser l'ensemble des salariés dans la construction d'une connaissance de l'entreprise et de son activité économique, qui permet d'arriver à discuter de l'information économique transmise par l'employeur.



Faire vivre la démocratie dans l'entreprise

Si la démarche syndicale vise à favoriser l'expression des salariés, il s'agit alors de promouvoir la création d'espaces de liberté où ils puissent porter leurs aspirations. Cette attente interroge nécessairement la question des droits et des lieux d'expression des salariés dans l'entreprise.

Réinvestir des outils existants

Faire vivre la démocratie dans l'entreprise passe, pour un certain nombre d'intervenants, par le réinvestissement et le développement d'outils syndicaux déjà existants mais peu ou pas mobilisés. L'expression des salariés n'est pas spontanée : elle a besoin d'un espace et d'une démarche. Un militant insiste sur le temps et l'organisation nécessaires pour la prise de parole. On n'a pas à donner la parole aux salariés – elle leur appartient – mais il faut construire une démarche et il faut un lieu qui lui soit favorable.

Aller à la rencontre de l'ensemble du personnel en organisant régulièrement des réunions accessibles au plus grand nombre, où les aspirations sont exprimées et les revendications débattues, permet de faire émerger un pouvoir de décision effectif des salariés. La légitimité de l'action syndicale s'en trouve renforcée. Viviane Debarges, déléguée syndicale dans un établissement de santé et d'action sociale, raconte comment les syndicats de son établissement ont négocié avec la direction l'organisation, sur le temps de travail, de réunions avec l'ensemble des salariés. L'absence dans la convention collective de telles dispositions, les contraintes liées au travail des soignants et l'éclatement des services rendaient difficile la rencontre entre salariés. L'organisation d'un service minimum a permis à l'ensemble du personnel de participer par roulement à ces moments d'échange. Ces réunions sont des lieux de débat sur des sujets variés, de diffusion de l'information disponible, mais aussi de décision car y sont étudiées et travaillées les propositions de la direction. L'aspiration des salariés à participer au débat est telle qu'en situation de travail tendue, ils s'organisent eux-mêmes pour y assister à tour de rôle et se transmettre les informations.

Elle définit le rôle du syndicat comme celui d'un « passeur », qui assure à chacun l'accès à l'information, permet aux salariés de faire des propositions et de travailler les décisions en amont, avant qu'elles ne soient prises et qu'elles s'imposent à eux. Les délégués syndicaux ont par exemple décidé, au terme d'une année chargée en luttes syndicales, de partager avec les salariés l'ensemble des informations disponibles sur les différents chantiers revendicatifs, en les consignant dans un livret mis à disposition dans l'ensemble des services. Informés, ils peuvent être acteurs et responsables. Plusieurs interventions font remarquer qu'une décision actée par l'ensemble des salariés, et non par le seul syndicat, bénéficie d'une légitimité beaucoup plus forte, ce qui accroît l'efficacité de l'action. Avantage subsidiaire, la consultation systématique des salariés dans le cadre d'une négociation permet de donner, dans la mesure du possible, plus de temps au débat. En revanche, dans les moments de négociation, le syndicat joue toujours le rôle de « courroie de transmission » entre la direction et la volonté des salariés. Rançon du succès de cette démarche, la



Intervention

Viviane DEBARGES

Responsable du collectif Santé au travail de la Fédération Cgt de la santé et de l'action sociale

Depuis 2006 environ, nous étions sollicités par les salariés qui nous faisaient part de difficultés dans l'exercice de leur métier qu'ils attribuaient à un encadrement qui ne les écoutait plus, qui leur semblait loin de leurs préoccupations et qui en tout cas, s'était positionné comme relais essentiel de la direction. En 2008, nous avons, sur des exemples précis, décidé d'aborder ces questions en réunion de personnel. Aucune solution n'a été proposée par la direction. Nous étions, nous représentants du personnel, dans une grande souffrance et dans l'impossibilité de continuer à avancer tant que notre parole n'était pas mieux reconnue. A partir de ce moment-là, nous avons donc refusé de tenir nos réunions de délégués du personnel. Et nous avons décidé d'utiliser ce temps à aller à la rencontre des salariés pour recueillir plus précisément leurs difficultés et témoignages. Nous avons élaboré un recueil de situations, que nous avons fait passer à la direction. Grâce à ça, nous avons réussi à faire acter deux points importants : une formation plus rapide de l'encadrement, la mise en place de l'analyse de la pratique dans quasiment tous les services de l'établissement. L'analyse de la pratique, c'est un lieu qui permet aux participants une analyse d'expériences professionnelles récentes et en cours. Les salariés sont accompagnés par un professionnel formé, psychologue ou autre, indépendant de l'institution, et les sujets abordés sont la propriété du groupe.

Nous avons également pris la décision de faire un livret sur l'ensemble du cheminement de cette année-là (2009) pour ne pas que le travail syndical reste entre les mains d'une poignée d'initiés que seraient les élus. Nous l'avons appelé « Difficultés du dialogue social ». Il retrace les événements, les questionnements, les actions menées par les délégués du personnel, les AG, les rencontres avec les salariés, etc. Il mentionne tous les dysfonctionnements, tels que les déséquilibres en termes d'effectifs, les non remplacements, les arrêts maladie... Notre but était que chaque salarié de l'établissement se sente informé, acteur et responsable.

forte aspiration des salariés à débattre collectivement fait peser sur les représentants du personnel une charge d'autant plus lourde qu'ils doivent continuer à participer aux différentes instances officielles.

Plusieurs exemples sont venus illustrer cette force dont peut être revêtue une action syndicale assise sur la consultation des salariés. Dans le cas d'une négociation sur le temps de travail des cadres, le syndicat pensait se trouver en difficulté car la position qu'il défendait – ne pas signer le projet d'accord – pouvait *a priori* ne pas être comprise par les cadres concernés. En fait, les discussions avec ces derniers ont conforté la position syndicale, et la légitimité de celle-ci s'en est trouvée renforcée. Une deuxième consultation a permis d'ouvrir un large débat dans le personnel au-delà de la question du temps de travail. La direction s'est trouvée contrainte de retirer son accord. En portant le débat auprès du personnel, le rapport de force s'en est trouvé modifié. Une dynamique s'installe qui fait émerger des contre-propositions, permet d'affûter des argumentations, d'ouvrir le champ des possibles.

Un intervenant analyse que ces moments d'expression collective mais aussi individuelle permettent à chacun d'apporter ses questions et ses problèmes, qui peuvent revêtir des dimensions peu évoquées, comme celle d'une demande de justice. Les injustices subies par les salariés peuvent être exprimées et les possibilités de recours au droit du travail, qui leur sont souvent inconnues, discutées. Les gens vivent souvent dans la crainte car ils n'ont pas conscience de leurs droits. Ces moments sont donc à la fois des lieux d'expression directe des injustices et des lieux de rencontre avec le droit.

Plusieurs participants font remarquer que les débats sur le travail, parce qu'ils touchent à l'intérêt général, ont aussi une portée qui dépasse les seules questions de l'organisation ou des conditions de travail. Les salariés peuvent donc, au sein de l'entreprise, faire entrer des préoccupations plus larges et notamment celles liées au développement humain durable.

Un témoignage vient toutefois percuter cette problématique de la démocratie sociale. Un responsable syndical a fait le choix avec ses collègues syndicalistes, de contester la parole des salariés et de ne pas suivre leur décision collective concernant la mise en place dans un hôpital de nouveaux cycles de travail qui leur paraissait intenables. Il livre à la discussion ses interrogations : les salariés ont-ils toujours raison ? Le syndicat doit-il suivre systématiquement la parole des salariés ? Ces questions épineuses doivent permettre d'approfondir le débat. Un participant considère également qu'il faut se garder d'opposer ou de faire primer la parole des salariés sur celle des élus syndicaux ou délégués du personnel. L'expression directe des salariés ne peut remplacer le travail des représentants du personnel qui ont un point de vue à porter et à faire valoir.

Mobiliser les droits, en développer de nouveaux

Le droit est un outil incontournable pour permettre l'exercice de la démocratie dans l'entreprise. Mais il faut pouvoir le mobiliser. Le peu d'usage du droit d'expression directe instauré par les lois Auroux est évoqué, alors qu'il pourrait être un outil adapté à l'exercice de la démocratie sociale dans l'entreprise.

Une militante liste un ensemble de raisons susceptibles d'expliquer la sous-utilisation de cet outil pourtant conçu pour donner la parole aux salariés et permettre l'essor de la démocratie salariale :

- Tout d'abord des raisons juridiques, l'existence et les modalités de fonctionnement de ce droit nécessitant un accord ;
- Ensuite, le caractère trop formel, trop cadré de ces réunions où la hiérarchie, loin de prendre sa part dans l'exercice de ce nouveau droit, soit ne s'est pas impliquée, soit a maintenu un rôle directif contraignant, sans oublier les directions qui ont souvent cherché à orienter les débats ;
- Enfin, une explication cruciale qui permet de comprendre la désaffection de ces lieux d'expression réside, pour elle, dans l'absence de débouchés concrets.

Revisiter ce droit suppose de réfléchir à comment le rendre efficient. Un premier objectif serait de se battre pour en faire un droit acquis et non soumis à accord, de façon à ce qu'il puisse exister partout. Elle propose aussi de l'ouvrir à la communauté de travail, c'est-à-dire à l'ensemble des salariés qui interviennent dans l'entreprise d'une manière ou d'une autre, tels les salariés des entreprises sous-traitantes. Les syndicats des entreprises sous-traitantes doivent aussi y être associés, d'autant plus que certaines dispositions législatives actuelles autorisent les délégués du personnel à présenter les réclamations des salariés sous-traitants quant aux conditions d'exécution du travail. De la même manière, les délégués syndicaux des entreprises sous-traitantes peuvent être à leur demande entendus lors des négociations qui ont lieu dans l'entreprise donneuse d'ordres. Penser cette articulation paraît à la fois possible et extrêmement intéressant car cela permettrait de pousser la réflexion sur l'idée même de communauté de travail. Deux interventions reviennent sur cette idée pour souligner que cette réflexion sur les lois Auroux tire effectivement vers la problématique des communautés de travail ou d'action, et amène à réfléchir au périmètre d'un collectif de travail débordant du cadre de l'entreprise.

D'autres dispositifs institutionnels ou légaux sont évoqués, dont les salariés pourraient se saisir pour renforcer leur capacité d'intervention dans l'entreprise. L'accès aux informations économiques sur les entreprises est un point abordé par une militante. Les comités d'entre-

Intervention

Jean-Marie PERNOT

Politologue, chercheur à l'Ires

Si la question du travail ne peut pas être détachée de celle des finalités du travail, ça veut dire qu'elle doit être posée avec d'autres parties prenantes de ces finalités du travail qui sont des finalités sociales, par définition. Elle doit donc être posée avec les associations, les ONG et d'autres groupes : les petits employeurs qui tentent de se faire une place aux marges du système, les sous-traitants qui sont écrasés par le rapport aux donneurs d'ordre, les artisans, etc. Bref, il y a tout un lieu où le territoire retrouve une dimension essentielle parce que c'est à ce niveau-là, justement, que peuvent se constituer ces réseaux d'interrelations, voire d'alliances. C'est aussi une injonction faite au syndicat à ne pas se laisser enfermer dans une logique d'entreprise, dans un tête-à-tête avec un employeur qui souvent n'est pas la première voie vers l'émancipation. Pour le syndicat, il s'agit bien d'ouvrir sur la société, les questions du travail qu'il est capable de poser avec les salariés de l'entreprise.



prise doivent disposer de la liste des chaînes de sous-traitants, information non négligeable compte tenu du brouillage actuel. C'est un levier peu utilisé qui pourrait pourtant faciliter la réflexion syndicale sur le périmètre des collectifs de travail et de l'action syndicale. Un participant évoque aussi l'usage qui peut être fait de la GPEC. Ce dispositif se présente comme un espace de négociation qui concerne la gestion prévisionnelle de l'emploi, mais qui offre aussi au syndicat la possibilité d'aborder la question des métiers et de leur devenir dans le temps, en fonction des stratégies de l'entreprise.

Les institutions représentatives du personnel sont pour un autre intervenant, des instruments institutionnels à reconquérir. Les directions se servent en effet bien souvent de ces instances pour détourner et mobiliser l'énergie des représentants du personnel dans des démarches institutionnelles dont les syndicats ne maîtrisent que faiblement l'agenda. Ce constat ne doit pas pour autant invalider ces instances en tant que telles. Le syndicat doit au contraire se lancer dans la reconquête de ces institutions, en commençant par les réinvestir de sens au travers une stratégie syndicale. Il doit récupérer, quand il l'a perdu, la maîtrise des questions qu'il souhaite traiter et utiliser l'ensemble des ressources qu'elles offrent. Pour un militant, de façon plus générale, les luttes syndicales ont longtemps reposés sur des collectifs stables et bien identifiés, de l'atelier aux branches, en passant par l'entreprise. Mais les outils et l'organisation centralisés et hiérarchisés ont perdu leur efficacité en même temps que ces collectifs s'affaiblissaient ou disparaissaient. Il faut se saisir des nouveaux lieux de rencontre et d'échange, des nouveaux collectifs pour construire de nouveaux outils.

Intervenir sur les normes

Le contrôle du capital sur le travail et la pénétration de ses logiques sont de plus en plus assurés par un ensemble de normes, définies à l'extérieur des entreprises et sans concertation avec les salariés. A plusieurs reprises, a été évoqué le fait que la réalisation du travail est enserrée dans des définitions d'objectifs et l'évaluation de résultats, qui pénètrent le travail et la manière de travailler, et sur lesquelles les salariés n'ont pas prise.

L'évaluation des « performances » des salariés fait appel à de nombreux indicateurs dont la définition ne tient pas compte des conditions concrètes de réalisation du travail, et encore moins des aspirations des salariés. Le travail, en particulier le travail intellectuel, est encadré en amont par des objectifs (souvent vagues) assignés aux salariés et en aval par une évaluation bureaucratique. Ces objectifs et évaluations ne sont bien souvent pas opérationnels tant ils sont éloignés du « travail réel », mais ils génèrent un système d'autocensure et d'auto-prescription qui, de fait, enserrent le travail.

A côté des prescriptions et contrôles assurés par ces outils « techniques et méthodologiques », des procédures contraignent les façons de travailler. Pour un militant, les normes de qualité imposent une logique procédurale qui a des conséquences néfastes sur le travail et les salariés car elle s'oppose au travail bien fait. Il considère que la qualité au sens de la norme correspond à un travail moyen mais vite fait, c'est-à-dire réalisé dans le temps prescrit. Le hiatus entre la qualité attendue et la définition pour le salarié du travail bien fait est une source de souffrance au travail.

Une participante insiste sur le caractère intrusif et puissant de ces outils techniques qui norment le travail. Les logiciels qui inscrivent dans les machines les façons de

faire, les indicateurs qui servent à évaluer le travail ou l'approche comptable de la rentabilité des entreprises, loin d'être des outils neutres, sont porteurs d'idéologies. Pour mieux comprendre dans quelles conditions s'effectue le travail, il faut comprendre comment fonctionnent ces outils. Une piste pour l'action syndicale pourrait être d'intervenir au stade de leur élaboration. La qualité du travail est une autre entrée pour aborder la question des normes. En effet, il a été souvent rappelé que l'activité du salarié est de plus en plus cadrée par des normes qui définissent seules, hors de tout débat démocratique, ce qu'est pour les directions la qualité du travail. Cette activité repose donc sur le suivi par le salarié d'un ensemble de procédures à la définition desquelles ni lui, ni d'autres acteurs sociaux potentiellement concernés par ce qui est produit, ne participent.

Un militant fait remarquer que par le biais des prescriptions, la hiérarchie peut participer à l'empêchement du travail. Mais les cadres eux-mêmes sont pris dans cet enserrement des normes, et en sont parfois les premières victimes. Plutôt que de dénoncer l'encadrement, il faudrait faire valoir le rôle positif qu'il peut avoir, réfléchir avec les cadres à ce que peut être un travail hiérarchique qui participe à une démarche d'émancipation.

La pénétration de normes, certifications et labellisations, dans tous les domaines de production apparaît ainsi comme une forme non démocratique et marchande d'intégration des usagers dans la définition du produit ou du service. Quand ces normes pénètrent les services publics, elles peuvent s'opposer à des instances de discussion, d'intervention de représentants des usagers en imposant une vision technocratique de la qualité (pour le client) et des « bonnes pratiques ».





Renouer avec une démarche d'enquête

Pour développer la capacité à agir sur le travail, il faut comprendre ce qu'il se passe concrètement pour les salariés dans leur rapport au travail, et à partir de cette base, construire des actions susceptibles de transformer ce rapport. L'enquête auprès des salariés apparaît alors comme une méthode incontournable. Elle permet, comme le rappelle un militant, de s'immerger dans le vécu du travail et de construire à partir de l'expression individuelle des salariés de la revendication collective.

Enquêter auprès des salariés

L'enquête peut revêtir de multiples formes, puisqu'il peut aussi bien s'agir de collecter de l'information auprès des salariés à l'aide d'entretiens, que de travailler sur la base d'un questionnaire et de résultats chiffrés. Le choix d'une enquête au niveau des postes de travail ou à niveau plus élevé comme dans les enquêtes statistiques, voire l'association des deux, dépend des objectifs poursuivis. Un participant cite une enquête statistique sur la pénibilité du travail réalisée pour la Fédération nationale des salariés de la construction, du bois et de l'ameublement, dans le cadre du débat sur les retraites, qui a permis, en collectant, croisant et analysant un ensemble de données statistiques, de mettre en lumière des faits mobilisables par les syndicalistes, pour construire et soutenir leurs revendications dans le débat politique.

Dans de nombreuses entreprises, les élus syndicaux, usés par les « bagarres » contre la direction (dans les réunions institutionnelles) et les « luttes défensives », expriment un sentiment d'impuissance à peser sur les questions du travail, et doutent de la capacité à créer un rapport de force suffisant pour infléchir les directions : l'enquête auprès des salariés peut être un moyen de renouveler les registres revendicatifs et d'infléchir le rapport de force. Jean-Michel Henry, membre du CHSCT de son entreprise, explique qu'en réaction aux difficultés grandissantes pour aborder les salariés, les élus Cgt ont décidé d'interviewer des techniciens qualité pour qu'ils leur racontent leur activité, expliquent les difficultés de leur travail, et fassent part de leurs propositions pour améliorer la situation. Un compte-rendu de ces entretiens a été rédigé et distribué à l'ensemble des salariés du service. Ces derniers ont à leur tour discuté des points mis en lumière par le travail d'enquête – par exemple les dysfonctionnements, les difficultés et entraves à la réalisation des tâches… – et ainsi un débat sur la réalité du travail a été lancé. Cette démarche a permis de faire émerger une conscience collective de la situation.



Intervention

Jean-Michel HENRY

Élu CHSCT, Renault-Le Mans

Redonner du pouvoir d'agir au collectif en approchant le vécu du travail avec humilité, et construire sur ces bases un rapport de force qui impose des transformations du travail, c'est le moteur d'une démarche émancipatrice. A travers le déploiement de cette pratique, les syndicalistes doivent pouvoir s'extraire de l'agenda décidé par la direction. On fait souvent de l'attente d'une prochaine réunion DP, CE ou CHSCT un préambule à notre activité syndicale… En pratiquant le regard au plus près du terrain, on passe à l'offensive sur l'organisation du travail suivant le rythme donné par les salariés. Les salariés sont plus intéressés par leur travail que les militants pourraient le croire. Ils sont très sensibles à l'intérêt que nous portons à ce qu'ils font, aux compétences qu'ils développent et à leurs capacités à faire en sorte que l'organisation fonctionne. Tous les salariés veulent faire un travail de qualité, et c'est quand on les en empêche qu'ils souffrent.

Mais permettre aux salariés de s'exprimer sur le travail n'est pas simple. Il faut qu'ils trouvent un intérêt, d'abord à se raconter, mais aussi à confronter leur expérience. Il faut qu'ils acceptent d'y consacrer un peu de temps. Et c'est seulement au fil des conversations qu'ils imaginent pouvoir changer les choses. C'est à partir de leur intelligence et de leur expertise sur le travail qu'on peut construire avec eux des propositions qui leur redonneront leur dignité et l'envie de redonner du sens au travail. Si les salariés mesurent déjà qu'ils peuvent agir sur leurs conditions de travail, ils seront plus enclins à se battre sur des revendications plus générales (emploi, salaires, retraites…).

Une grande partie de la réussite du déploiement de ces outils repose sur la capacité des chercheurs à vulgariser leurs travaux. Des explications simples sur les tenants et les aboutissants de cette démarche doivent à la fois s'appuyer sur des exemples concrets et l'expertise des chercheurs. Le syndicaliste doit lui apprendre à approcher l'individu par son travail. Ce n'est pas une démarche habituelle, ni simple et encore moins naturelle.

Un autre intervenant pointe cette capacité de l'enquête à mettre en lumière des difficultés, dysfonctionnements et autres réalités du travail, mais aussi la portée des résultats d'une telle démarche lors d'une négociation avec la direction. Une militante évoque ainsi une situation de blocage dont l'issue a été trouvée en s'appuyant sur une enquête auprès des salariés. Des difficultés attribuées à l'encadrement étaient régulièrement dénoncées par un certain nombre de salariés. La question ayant été abordée en réunion de personnel et la direction n'ayant pris aucune mesure, le syndicat a décidé de boycotter les réunions avec la direction et de mettre à profit ce temps pour « aller à la rencontre des salariés et recueillir plus précisément leurs difficultés ». A partir de cette collection de points de vue issus de l'expérience concrète des salariés, un recueil de situations a été élaboré et présenté à la direction. À partir du diagnostic posé, les discussions ont pu reprendre avec la direction, et trois mesures ont été actées.

Retrouver le fil d'un travail devenu insaisissable

Si l'enquête est un moyen de construire collectivement des revendications avec les salariés sur la base de leur travail, elle est aussi un moyen pour la Cgt de se réapproprier des questions ayant trait au travail. Une militante montre comment une enquête menée auprès de cadres et techniciens supérieurs de son entreprise a permis de redessiner leur identité professionnelle devenue insaisissable du fait des transformations de l'activité. A partir de questions articulées à trois aspects de leur travail – maîtrise, reconnaissance et sens du travail –, le syndicat a pu tracer les traits de cette nouvelle identité professionnelle. L'enquête permet ainsi de sortir des discours généraux, voire des préjugés, et offre la possibilité de saisir la réalité du travail qu'elle interroge.

Un chercheur voit dans l'enquête un outil puissant pour décrypter les formes d'un travail éclaté, rendu indéchiffrable dans le cadre des entreprises financiarisées où les collectifs de travail et la définition de l'entreprise elle-même paraissent insaisissables. L'enquête permet de retrouver le fil du travail et apporte des informations aptes à rendre discutables celles transmises par la direction. Dans les situations d'urgence, par exemple dans le cas de restructurations, elle peut mobiliser les salariés avec le syndicat dans un travail de connaissance de l'activité économique de l'entreprise, qui permettra de discuter l'information transmise par l'employeur. Il cite l'exemple d'une mobilisation de salariés, notamment des ingénieurs et des cadres, dans une entreprise touchée par des licenciements. Le travail d'enquête a permis de mettre en évidence que la situation économique de l'entreprise ne nécessitait pas qu'on licencie des personnes et de faire des contre-propositions. Il souligne que l'enquête, la recherche d'informations sur l'activité économique de l'entreprise ont une portée critique qui augmente l'efficacité de l'action.

Les difficultés inhérentes à cette démarche d'enquête auprès des salariés sont soulignées à plusieurs occasions. D'une part, les directions peuvent exercer des pressions assez fortes sur les salariés pour les empêcher d'y participer. D'autre part, les salariés sont eux-mêmes bien souvent réticents à accepter les interviews s'ils ne perçoivent pas l'intérêt de se raconter et de confronter leurs expériences. Suite à plusieurs cas de dépression dans un atelier, les délégués d'une entreprise ont entrepris une démarche d'enquête, mais seuls trois salariés sur une trentaine ont accepté de témoigner, et en se cachant. C'était moins la peur des réactions de la direction que celle des autres salariés qui a été évoquée : ceux qui parlent du travail à l'extérieur peuvent être considérés comme des « traîtres » car on « lave le linge sale en famille ». Le temps nécessaire pour accomplir une enquête aussi bien du côté des salariés que des syndicalistes est aussi un facteur important, sachant que les espaces de temps communs sont de plus en plus réduits. Par ailleurs, beaucoup de militants ont des difficultés à comprendre le bien fondé d'une telle démarche. Forts d'être « sur le terrain tous les jours », ils pensent bien savoir ce que les gens font et ne voient pas ce que la démarche d'enquête apporte de nouveau. Enfin, il n'est pas non plus évident pour les syndicalistes d'aller à la rencontre des salariés. Plusieurs intervenants voient dans les protocoles de l'enquête, un outillage qui leur permet justement de s'armer pour aller à cette rencontre. Poser une question introductive à la discussion, passer un questionnaire sont autant d'outils pour prendre contact avec les salariés.

Dans sa synthèse des débats, Jean-Marie Pernot avance l'idée que cette démarche d'enquête engage les militants dans une relation avec les salariés qui présente une posture inversée par rapport à celle du syndicaliste plus traditionnel, omniscient, dépositaire de la parole des autres du fait de son mandat représentatif. Il est ainsi plusieurs fois fait mention de « l'humilité » qu'implique une telle démarche où le militant, l'élu, va apprendre du salarié, de son expérience individuelle au travail, et bâtir avec lui les revendications. En même temps, les salariés sont en général très sensibles à l'intérêt que les militants portent à leur travail et à leur façon d'en parler.

L'enquête par les « tiers indépendants »

Les syndicats, les comités d'entreprise peuvent avoir recours à des tiers indépendants (chercheurs, consultants) pour réaliser des enquêtes sur le travail.

Ainsi, le syndicat du site de la Pardieu, à Lyon, s'est lancé dans une recherche-action pour tenter de comprendre les sources des troubles de santé observés chez les salariés. L'enquête qualitative, réalisée par entretiens auprès

des salariés, a permis de mettre en relation leur activité et les facteurs qui, dans l'environnement du travail, dans son organisation, etc. alimentaient les troubles ou étaient des facteurs aggravants. La réflexion initiale a été nourrie par cette enquête, et les revendications consolidées par les résultats. Une enquête quantitative venant compléter la première enquête, semble renforcer le diagnostic initial. Ce travail d'enquête a permis de porter la question de la pénibilité et de la faire monter sur l'agenda des directions.

Il est attendu des « experts » sollicités d'établir par l'enquête un diagnostic de la situation de travail jugée problématique, un diagnostic sinon partagé, tout au moins pris au sérieux par les directions. C'est ainsi qu'une militante explique comment, sur la base des conclusions d'une expertise de la pratique de salariés qui se sentaient en difficulté avec leur encadrement, les discussions ont pu reprendre avec la direction. Etablissant un diagnostic indépendant des parties en présence (syndicat et direction), l'enquête a permis de donner des éléments tangibles au syndicat pour négocier certaines mesures.

Un militant souligne toutefois que l'appel à un tiers peut aussi être vu comme un dessaisissement du syndicat d'une partie de son action. L'expertise peut polariser l'attention des salariés, et canaliser les préoccupations dans une enquête sur laquelle le syndicat n'a pas la main. Au final, l'expert accomplit le travail syndical, ce qui n'est pas sans poser problème. Par ailleurs, les directions peuvent utiliser ces interventions extérieures pour « refroidir » les sujets sensibles.





Capitaliser les savoirs et savoir-faire

S'engager dans la capitalisation des savoirs et façons de faire doit permettre de rendre disponible pour les militants un socle d'analyses et de concepts sur la démarche et les pratiques syndicales.

Plusieurs participants partagent l'impression d'un progrès accompli depuis la première édition de ces journées, il y a trois ans, dans la façon d'aborder les questions de la transformation et de l'émancipation du travail, et des actions à engager dans cette direction. Un participant souligne la façon nouvelle d'interroger le travail, dans un contexte de brutalité sociale et patronale ayant suscité des prises de conscience communes des questions du travail. D'autres intervenants partagent ce sentiment de l'émergence d'une culture commune qui se dessine au terme des trois années de séminaire. Fort de ce constat, un militant propose de s'engager dans un travail de formalisation, c'est-à-dire de définition des mots utilisés dans les échanges et dont le sens semble partagé. Pour lui, l'élaboration d'un glossaire commun permettrait de s'entendre sur le sens des mots qui nourrissent le débat, comme « émancipation », « qualité » ou encore « nature ». La clarification de ces notions permettrait d'en faire de véritables concepts mis à la disposition de chacun pour alimenter sa réflexion à partir d'un langage commun, d'une culture partagée.

Dans cette logique d'attention portée aux outils « intellectuels », un participant développe un point déjà soulevé lors des précédents séminaires, la confusion entre « travail » et « emploi ». Une vision claire des deux concepts accroît la pertinence des arguments et l'efficacité de l'action. Par exemple, l'annonce d'un plan social polarise généralement l'attention du syndicat sur ceux qui vont perdre leur emploi et qu'il faut naturellement défendre, alors qu'il faudrait s'intéresser aussi à ceux qui conservent leur emploi. Parce qu'il va alors être question de la quantité de travail qui va leur échoir mais aussi de leur compétence à l'assurer comme il faut, les arguments tourneront nécessairement autour de la santé des salariés et de la qualité de la production. Le placement du débat sur le terrain du travail embarrasse les directions qui sont bien souvent en mal de réponse, à la différence de celui de l'emploi, de l'économie, des coûts, de la masse salariale, etc., terrains qu'elles occupent et maîtrisent. La force des problématiques liées au travail est aussi qu'elles peuvent mobiliser plus largement. Elles permettent, par exemple, d'engager dans une approche critique un encadrement intermédiaire mis en difficulté par la gestion des problèmes pratiques de la production posés par les suppressions d'emploi.

Il est aussi proposé de construire un guide des bonnes pratiques en matière d'enquête afin que profite aux uns l'expérience des autres. De même, les pratiques syndicales déployées en situation d'urgence, comme lors des restructurations ou des délocalisations, pourraient être relevées et étudiées à l'aune de leur efficacité, toujours dans l'idée d'une capitalisation des « bonnes pratiques » syndicales.

La formation syndicale a également été évoquée. Lieu de capitalisation et de transmission des savoirs et savoir-faire, c'est aussi un lieu de création collective et de pérennisation des connaissances. Son contenu doit être en adéquation avec les transformations des façons de faire, pour pouvoir répondre efficacement aux besoins et attentes des militants. Enfin, un militant encourage les chercheurs à rendre leurs résultats plus accessibles aux syndicalistes afin que la production scientifique soit un outil réellement efficace pour l'action syndicale.

Annexe 1
Développement humain durable et politique globale du travail
Texte introductif aux débats du jeudi 1er juillet 2010 (*)

Le plus souvent, le travail est absent du « développement durable ». Parler de développement « humain » durable représente ainsi une manière de s'approprier et d'enrichir une notion. Cela nous conduit à essayer d'articuler des questions ayant trait au travail avec des enjeux de développement.

Quand on parle de développement humain durable, il s'agit de la place de l'homme dans la nature, cette place étant entendue dans une perspective où le genre (rapports hommes/femmes) imprègne la démarche, les actes de toutes et tous.

Il s'agit aussi, avec le développement humain durable, de systèmes normatifs, ceux d'une recherche de haute qualité environnementale (HQE) et d'une haute qualité sociale (HQS). Les deux conventions sont bien différentes, mais si on admet que les normes ne peuvent pas se développer sans disposer de références anthropologiques, il est nécessaire de préciser ces normes. C'est ici que la perspective du genre trouve un sens. Aussi, importe-t-il de se concerter et d'élaborer des définitions et des représentations. Quatre principales questions sont proposées à la discussion : travail, productivité, besoins et aspirations humaines ; temps et espaces ; l'individu et le collectif ; et sur le plan de l'action ?



(*) Ce texte a été rédigé pour un groupe de travail composé de Gabriel Colletis, Michèle Descolonges, Jean Gadrey, André Gauron, Claudine Gay, Michel Gollac, Jean-Christophe Le Duigou, Nasser Mansouri-Guilani et Jean-François Naton.

Travail, productivité, besoins et aspirations humaines

En lien avec les précédents séminaires sur « travail et émancipation », rappelons que le travail est tout à la fois un besoin de se reproduire et de se transformer, soi-même et collectivement, et un moyen de satisfaire des besoins essentiels et aspirations humaines. Il est aussi une source de création, d'exigences. Car le travailleur veut accomplir sa tâche correctement ; il veut voir le bout de ses actes, en saisir la finalité, exercer un métier, autrement dit, exercer un travail de qualité. Aucune transformation ne sera possible sans prise en compte du réel du travail. Or, qui mieux que le travailleur a la connaissance de ce réel ? Cela implique, en dépit de tout ce qui échoue à advenir, de ne pas s'en tenir à une analyse en terme de la seule « souffrance », terminologie qui, de fait, contribue à une dévalorisation du travail… et des travailleurs.

Cependant, l'enjeu n'est pas seulement de parvenir à un travail de qualité, mais de comprendre qu'il s'agit d'un travail qui participe aux besoins du développement humain durable. On distinguera donc un travail de qualité au sens des conditions de travail des producteurs, de la qualité du mode de vie. Le premier peut être une source de nuisances – on pourrait, par exemple, parler de la voiture électrique qui, bien que non indemne de nuisances, « sauve » l'industrie automobile et permet de sauvegarder des emplois. Mais si elle est propre du point de vue du CO_2, elle reste une source d'encombrements, favorise l'extension des banlieues, etc. Il est ainsi possible de concevoir un travail offrant des satisfactions aux réalisateurs, et qui génère des destructions, notamment celles des modes de vie, de la nature. Or, l'ambition est bien de réintégrer la politique du travail dans un avenir respectant la nature comme patrimoine de l'humanité autant que comme ressource de vie et de production.

Mais alors, quelle production ? Autrement dit, pour quelle croissance ? Devrait-on envisager une transformation du travail, créateur d'emplois, de nouvelles efficacités des emplois existants, débouchant sur une nouvelle façon de produire de la valeur ? La question serait bien de savoir que produire et comment, de réfléchir à une autre vision de la richesse, de la valeur et, en amont, de concevoir un élargissement équilibré des besoins et aspirations humaines et un autre partage de la richesse créée. Le propre du mode de production capitaliste est de reposer sur la séparation besoins-aspirations/valeur créée. Et la production des conditions d'existence n'obéit pas à une logique de réponse aux besoins essentiels et aux aspirations, mais à celle de profit.

Il est nécessaire de sortir du mécanisme quantitatif, du « toujours plus », qui porte atteinte à l'homme comme à la nature. Il est nécessaire de s'attaquer à la manière dont se crée et se partage la valeur. Dans tous les cas, il est nécessaire de rompre avec le modèle économique actuel consistant à produire de nouveaux produits pour de nouveaux marchés. On perçoit les effets de ces gaspillages permanents sur la nature, mais également sur le travail, car l'intensité excessive du travail s'oppose au maintien et à l'accroissement de la santé et des compétences.







Temps et espaces

L'un des points de départ du développement humain durable consiste à concilier le temps long de l'activité humaine avec celui de la protection de la nature – on emploiera le terme de nature plutôt que celui « d'environnement », ce dernier renvoyant à la sphère marchande et financière. Il s'agit, en effet, de penser la perspective générale des relations de l'homme à la nature.

Mais si nous admettons que l'homme est une partie de la nature – l'homme n'étant pas un empire dans un empire – nous pouvons admettre qu'en transformant nos rapports sociaux, nous transformons la nature. Aussi, la relation de l'homme à la nature passe-t-elle par une autre relation des hommes entre eux, notamment, par un autre rapport salarial comme compromis fondamental entre capital et travail.

Si l'avenir est compromis par la pauvreté – qui croît et dont les formes se modifient, puisqu'elle se développe y compris dans les pays riches – la richesse compromet tout autant l'avenir si on considère l'empreinte écologique. Tous les problèmes écologiques sont des problèmes sociaux, qu'il s'agisse de la dégradation des sols et des ressources en eau, ou de l'effondrement de la biodiversité dont les premiers effets sont alimentaires, sanitaires et migratoires.

Le travail décent dans toutes ses dimensions est le minimum de ce qu'on pourrait nommer un « bien commun », au même titre que les biens communs environnementaux ou la stabilité monétaire ou l'environnement financier de l'économie.

Le thème des relations étroites entre « un autre travail » et un autre modèle de développement n'est pas facile à penser. D'abord, parce qu'on est *a priori* dans des temporalités différentes, celles des luttes immédiates pour un travail décent et pour l'emploi aujourd'hui et demain, et celles des luttes ici et maintenant pour un avenir écologiquement et socialement soutenable à long terme. Autrement dit, penser le long terme d'une société en négligeant les différents horizons temporels du travail et de l'emploi est une impasse.

Les biens communs doivent donc se trouver dans les produits et dans les manières de produire, pour construire une valeur ajoutée durable. L'objectif est très précisément d'intégrer plus largement les biens communs – et des droits – à la valeur ajoutée. Cette vision des choses pourrait contribuer, avec bien d'autres mesures, à redonner au travail un sens souvent perdu, celui de la compréhension et de la maîtrise des finalités d'utilité sociale et écologique de la production. Payer des gens dans les entreprises pour réfléchir à la façon de faire durer les biens plus longtemps, de les rendre recyclables, c'est quand même plus motivant que le tout jetable !

Le capital financier qui évolue en bulles et qui domine les décisions des grandes entreprises n'est pas du travail mort. C'est une excroissance déconnectée de l'économie réelle mais toxique pour cette dernière, une tumeur qui peut être fatale. Et c'est tout autant une tumeur pour les écosystèmes, car elle privilégie par essence le court terme. Il faut donc élargir la thématique de l'exploitation du travail à celle de l'exploitation de la nature, car l'exploitation du travail fait partie de l'exploitation de la nature, et réciproquement. Chaque fois qu'il y a exploitation de la nature ou du travail, celle-ci signale l'existence d'un « abus ». Le temps de la finance s'oppose à celui de l'homme et de la nature. On pourrait dire que la reproduction de la force de travail et celle des ressources naturelles renouvelables sont menacées par de semblables logiques d'exploitation, de *dumping*. Il appartient donc aux mouvements sociaux de défendre non pas la nature en soi, comme extériorité, mais les conditions d'une vie où l'homme est une partie de la nature, maintenant et à l'avenir.

Dans une économie mondialisée, la production nationale – et donc le travail – est soumise à la concurrence des produits réalisés hors des frontières, notamment dans les pays à bas salaires, sans protection sociale et aux conditions de travail dégradées. Le rejet d'un protectionnisme uniforme ne signifie pas que l'on s'abstienne de militer pour des protections équitables. Mettre en œuvre des protections équitables, ancrer les activités dans les territoires (par la reconnaissance/mobilisation des compétences et non par la réduction des coûts ou l'exploitation sans limite des ressources naturelles) suggèrent que la satisfaction des besoins passe aussi par celle de l'organisation de l'espace et des biens et services collectifs. A leur tour, les biens et les services collectifs structureront les comportements des utilisateurs. Ainsi, il y a bien une question de temporalités, mais aussi une question d'échelle spatiale du jugement, entre le travail immédiat dans son contexte local et national, et le contexte global ou planétaire.

Mais ces considérations spatiales nous conduisent aussi à une mise en perspective des politiques patronales différentes selon les pays, organisant ou non le temps long des salariés, par exemple par des processus de formation et par l'accès à un système de santé de qualité basé sur la prévention. Elles nous conduisent également à considérer les migrations et les nouvelles géographies du travail, du local au global, sans oublier le national.

En soulignant que la question de la distinction femmes/hommes est au cœur des migrations, on mettra en évidence l'existence de plusieurs circuits globaux du travail. On soulignera aussi la montée du travail de *care* (prendre soins), notamment en tant que service « collectif », et l'importance de l'altruisme dans une société valorisant les valeurs individualistes.

L'individu et le collectif

Avec les nouvelles formes de management, mais aussi avec des analyses restrictives des situations de travail, tout a été fait pour laisser croire que l'individu primait sur le collectif. On a pu parler d'un « éclatement du salariat », afin d'évoquer des réalités diversifiées et des images collectives de plus en plus fragmentées. Or, de fait, le travail est collectif car le travail est un rapport social !

Pris dans des politiques patronales qui les rendent dépendants d'une seule entreprise, les salariés eux-mêmes vivent l'emploi indépendamment de perspectives de mobilité que pourraient leur offrir des formations et la détention d'un métier. C'est ainsi que, en sus des problèmes économiques, la perte de l'emploi est devenue le synonyme de la perte de soi. L'appauvrissement des appartenances traditionnelles a souvent conduit à porter l'accent sur des processus de « désaffiliation ». Ainsi, la question de la réinvention, de la découverte de collectifs se pose, car elle permet d'appuyer l'émancipation des individus. Contrairement aux idées reçues, les conflits et les résistances ordinaires au travail n'ont pas régressé ces dernières années. Les analyses en termes de genre ont mis en évidence l'élévation des formes de précarisation et la fragilité des protections, mais elles soulignent aussi les nombreuses ressources mobilisées pour résister. Il convient donc de s'interroger sur les obstacles et les conditions d'émergence de collectifs. Ceux-ci ne sont pas vécus de façon identique selon le genre. En effet, l'idée que le collectif est masculin tandis que la division et la concurrence régneraient au féminin reste une représentation partagée, y compris chez des travailleuses.

La représentation du collectif trouve son sens notamment – mais pas exclusivement – lorsque les cloisons entre vie privée et vie professionnelle sont interrogées. Car, en raison de leur place dans la division sexuelle du travail, les femmes développent un rapport particulier au travail : pour elles, comme l'écrit Danièle Kergoat, « *le travail forme un tout* », est un « *continuum* ».

Les choix ayant trait aux besoins et aspirations sont aussi, voire surtout de nature collective. En prenant à nouveau notre exemple de la voiture électrique, on dira que c'est une voiture individuelle propre et, si on suit les partisans de la taxe carbone, il n'y a pas de raison pour entraver le développement d'une voiture propre. Au contraire, puisque la taxe serait là pour l'encourager. Mais du point de vue du développement humain durable est-ce souhaitable ? Le développement humain durable implique en effet un point de vue collectif et pas seulement un libre choix individuel. Pour le dire autrement, consommer propre ne se réduit pas à produire propre. Cela nécessite une approche collective du mode de vie, de l'organisation de l'espace et du temps. Et finalement, il apparaîtra que le transport en commun reste une exigence du développement humain durable, lequel a sur l'emploi des conséquences d'un autre ordre que le passage à la voiture électrique.

Le collectif, ce sont aussi des politiques publiques et des droits. L'idée que produire propre coûte plus cher semble largement partagée. Si c'est le cas, cela veut dire des prix plus élevés à la consommation, donc moins de pouvoir d'achat. Une croissance dite à « haute qualité environnementale » n'est donc socialement acceptable que si elle va de pair avec une réduction des inégalités et en premier lieu des inégalités de salaires et de revenus. A quoi il conviendrait d'ajouter que la lutte contre les inégalités doit englober l'accès à la santé, à l'éducation, au logement. En quelque sorte, la haute qualité environnementale nécessite la haute qualité sociale, et réciproquement.

Nous avons besoin d'un nouveau contrat de travail, susceptible de déboucher sur un « nouveau statut du travail », fondé sur la reconnaissance des « capacités des travailleurs de toutes les catégories ». Car un « nouveau statut du travail » serait un véritable barrage à la précarité et à la soumission, une manière de lutter contre l'intériorisation des difficultés. Une dynamique de droits (sécurité sociale professionnelle, reconquête d'une sécurité sociale santé) attachés à la personne permettrait un parcours professionnel et de vie quels que soient les emplois et les accidents de la vie.

Les normes collectives, ce sont aussi de nouvelles formes d'organisation du travail et des gestions, permettant de bien travailler, d'être responsable :

- Droit à l'emploi/plein emploi, associés à une pleine utilisation des capacités humaines ;
- Droit à l'intégration dans un travail de qualité. C'est aussi revenir, sur les possibilités de rupture unilatérale par l'employeur d'un travail de qualité ;
- Droit à la mobilité professionnelle, à l'organisation d'une carrière diversifiée, à la définition de formes de travail complémentaires et articulées, intégrées dans une réduction du temps de travail pour les professions pénibles ;
- Porter un objectif général de chasse aux pénibilités, aux facteurs de double peine (davantage d'incapacités au sein d'une vie plus courte), aux risques organisationnels. Et ce, afin de tendre à maîtriser cycle de vie, accroissement des responsabilités, autonomie et interventions dans le travail.

Les droits des salariés ne doivent pas être pensés comme un privilège de quelques uns, ni comme une extension des protections dont bénéficieraient les mieux pourvus au bénéfice de ceux qui le seraient moins.

La question doit être centrée sur la reconnaissance des qualifications et de l'expérience, et la participation de tous à un travail de qualité.

Ceci est une réponse à l'éclatement du salariat : cet enjeu nous renvoie à l'urgence de ne laisser personne en dehors du développement humain durable et donc aux luttes contre les inégalités sociales et de santé.

Et sur le plan de l'action ?

Parler d'une politique « globale » du travail, une « politique mondiale », nous conduirait à revenir davantage sur l'organisation du travail, celle-ci désignant de nouvelles formes d'organisation du travail, à l'échelle globale. L'idée des solidarités entre les territoires conduit à évoquer des élargissements des processus démocratiques et des contributions de nouveaux acteurs. Ainsi, un débat démocratique serait-il à conduire hors de l'entreprise, à côté d'autres acteurs sociaux. En soulignant ainsi la nécessité d'un élargissement des processus démocratiques, nous questionnons les processus par lesquels les intérêts individuels sont susceptibles de contribuer à l'intérêt général, ce qui pose la question des mobilisations. Si les protections des travailleurs sont insuffisantes, le « statut du travail salarié », la « sécurité sociale professionnelle » sont des réponses revendicatives potentielles. Mais comment les faire advenir ?

La formulation de la nécessaire « création d'un rapport de forces favorables » renvoie à l'idée que le syndicalisme saurait « faire », ce qui est loin d'être évident. Aussi, deux registres de propositions sont-ils formulés :

• L'un est favorable à l'expérimentation, en partant de l'idée que la situation actuelle est inédite. C'est clair dans le domaine de la nature. C'est aussi le cas dans la sphère du travail *stricto sensu*, où la contradiction entre les aspirations et les compétences des travailleurs d'une part, la réalité du travail d'autre part, est plus aiguë qu'à bien d'autres périodes (y compris celles où, dans l'absolu, la situation du travail était pire). Les solutions seront donc, pour une part du moins, inédites, d'où la question : quelles formes d'intervention dans la gestion et l'organisation du travail pourraient-elles être efficaces ? Nous devons réfléchir à la façon dont peuvent s'articuler droits individuels et droits collectifs – ce qui implique l'expérimentation sociale. Mais en matière d'expérimentation sociale, quel est le rôle du syndicalisme qui, pour compenser les inégalités de la relation de travail, tend à promouvoir la codification des relations professionnelles ?

• L'autre souligne que le thème du développement humain durable doit être vu comme une perspective d'amélioration du travail, de son sens et de ses finalités réappropriées, en le reliant aux finalités de la société. L'exemple récent des raffineries de Total permet d'illustrer l'idée – mais on pourrait l'étendre à d'autres filières industrielles, à toutes celles dont les difficultés sont prévisibles. La revendication de maintenir les emplois sur le site pouvait être soutenue y compris dans l'optique d'un développement humain durable. Pourquoi ? Parce qu'une politique de transition énergétique, qui doit être engagée dès maintenant et pour le long terme, ne saurait être faite au détriment des salariés. Elle ne pourrait réussir, se justifier en tant que développement humain durable, qu'en offrant des perspectives désirables pour les salariés, ce qui supposerait de maintenir, en les faisant évoluer, les emplois et les qualifications sur le territoire.

En conclusion, on pourrait dire qu'en promouvant le travail, l'emploi et les qualifications nouvelles, on protège la nature, et réciproquement.







Annexe 2
Quels outils syndicaux face aux attaques que subit le travail ?
Texte introductif aux débats du vendredi 2 juillet 2010 (*)





Depuis plusieurs décennies, à l'échelle mondiale, chaque crise constitue une occasion pour pousser la mise en application des mêmes dogmes économiques : déréglementation, privatisation, pression sur les salaires, réduction des dépenses publiques, recul du politique au bénéfice des marchés. Cette stratégie du capital d'attaque contre le travail constitue par elle-même un facteur de crise.

Le syndicalisme est en première ligne : il s'efforce de faire face, sur la base de ses traditions et de son expérience, en s'appuyant sur les capacités de mobilisation des travailleurs. Or, ces dernières sont fragilisées car les mêmes évolutions se traduisent par une pression à la disparition des communautés d'action : multiplication des statuts, fragmentation des collectifs, menaces sur l'emploi, mise en concurrence des travailleurs.

La situation apparaît donc difficile. Cependant, le mouvement que nous évoquons, s'il a fait reculer les capacités d'action traditionnelles, pourrait bien susciter l'apparition de formes d'action renouvelées. C'est en tous cas ce que laisse à penser la montée des questions tenant au rapport subjectif et à la souffrance au travail. En effet, à côté des batailles sur le statut ou sur le salaire, il est apparu une nouvelle forme de conflits qui portent sur la qualité du travail.

Dans la quasi-totalité des situations, les pressions auxquels sont soumis les salarié(e)s mettent en péril la capacité à assurer un travail de bonne qualité. Dans le secteur privé, le management oppose « la qualité pour le marché et dans le temps du marché » à la vision de la qualité portée par le métier. Dans le public, la « rationalisation » financière conduit à une politique du chiffre. Dans tous les cas, les salarié(e)s perçoivent une dégradation du travail : incitation à se focaliser sur les dimensions « rentables », sentiment de bâcler le travail et de maltraiter le client ou l'usager, difficultés liées à l'abandon de la maintenance et à la dégradation des installations, malaise lié à la participation à un transfert abusif de contraintes sur le sous-traitant au mépris de la solidarité de métier. Il est maintenant clair que ces évolutions sont un motif de souffrance pour les salarié(e)s. Pouvoir faire un travail de qualité est un enjeu en matière de construction personnelle et de santé.

(*) Ce texte a été rédigé pour un groupe de travail composé de Yves Bongiorno, Philippe Davezies, Denis Gravouil, Jean-Marie Pernot, Daniel Prada, Robert Salais, Maryse Salles, Alain Supiot.

Et de fait, il apparaît que les salarié(e)s ne laissent pas couler la qualité du travail sans résister. Ils résistent en tentant de maintenir leurs propres exigences. De ce fait, un certain nombre d'entre eux se trouvent pris dans des conflits avec leur hiérarchie et viennent grossir la statistique des victimes de la souffrance au travail.

Ce mouvement prend aussi parfois des formes collectives. Dernièrement, des salarié(e)s ont fait grève pour protester contre la mauvaise qualité de ce qu'ils devaient vendre au client… Plus visible encore : le sentiment d'une dégradation insupportable de la qualité du travail a gagné les groupes professionnels peu enclins à la subversion que sont les magistrats ou les professeurs de médecine de l'Assistance publique de Paris. La police elle-même proteste…

Il faut donc enregistrer le constat : vus de loin, les travailleurs ont l'air de subir passivement les évolutions ; à y regarder de près, ils résistent bel et bien, au niveau où ils ont la main, là où ils peuvent faire en sorte que le travail garde forme humaine. Cependant, cette résistance est le plus souvent individuelle et sa façon de s'exprimer est différente des formes traditionnelles d'action du syndicalisme. L'action syndicale n'est pas forcément familière de ce nouveau type de conflits, ni de la façon dont s'exprime la résistance au plus près du travail, dont l'importance a rapidement grandi dans les dernières années.

La question du séminaire est donc celle de la rencontre possible entre ces deux niveaux de réponse aux attaques que subit le travail :

• D'un côté, la résistance des salarié(e)s appelle une ouverture vers le collectif. En effet, ce qu'essaient de préserver et de promouvoir les salarié(e)s par leur activité, ne relève pas uniquement de leurs intérêts individuels. Ils et elles défendent, de fait, une vision du monde et des rapports humains qui ne serait pas assujettie aux seules lois du marché. Ce mouvement est nécessairement porteur d'une exigence de discussion, d'élaboration et d'affirmation collective ;

• De l'autre côté, l'expérience prouve que l'action syndicale dans ses formes institutionnalisées peut s'enrichir d'une meilleure perception des dilemmes et contradictions auxquelles se heurtent les salarié(e)s au cœur de leur activité. L'analyse, avec les salarié(e)s, des difficultés très concrètes auxquelles conduisent, sur le terrain, les politiques des directions, renforce la cohésion et la puissance de l'action syndicale à tous ses niveaux.

Les possibilités de convergence sont aussi perceptibles du côté des outils intellectuels. Au niveau « micro », les analyses cliniques du travail mettent en avant, comme une question centrale, le pouvoir d'agir des salarié(e)s. Au niveau global, des travaux scientifiques importants soulignent que les problèmes d'inégalités auxquels doit s'attaquer l'économie ne concernent pas seulement les revenus mais aussi les possibilités offertes aux individus de peser réellement sur leur propre vie. Dans les deux cas, l'accent est mis sur l'action propre des salarié(e)s et sur la richesse que constitue potentiellement leur diversité dans la perspective de la construction d'un monde commun.

Tout cela pose la question des outils nécessaires pour investir ces questions :

• Outils visant à renforcer les liens entre l'action syndicale et les problèmes de travail vécus par les salarié(e) s : il y a certainement la nécessité de construire des protocoles d'enquête qui permettent aux militants syndicaux, non seulement de recueillir de l'information sur le travail, mais aussi d'utiliser celle-ci pour soutenir la discussion au sein des collectifs de salarié(e)s et pour construire avec eux des revendications plus proches du travail ;

• Outils permettant d'ouvrir de nouveaux espaces de discussion et de négociation auxquels les salarié(e)s puissent prendre une part active (outils juridiques permettant un approfondissement de la démocratie dans l'entreprise, déploiement de l'action au niveau du territoire…) ;

• Outils permettant de lier les éléments précédents à une politique syndicale de développement des individus et de promotion de l'expérience du travail (valorisation sociale et économique du métier en lien avec la sécurisation des parcours professionnels…).

Outils de l'émancipation *du* et *par* le travail

Réfléchir sur les outils de l'émancipation du et par le travail mérite des précisions. Il doit s'agir d'abord d'outils conceptuels permettant d'établir un ensemble de représentations dont la Cgt peut s'inspirer pour absorber dans son aire d'intervention une question trop longtemps délaissée. Il s'agit par là de mieux prendre en compte une mutation du travail qui a vu depuis plus de vingt ans le capital financier s'interposer de plus en plus massivement entre l'homme et son activité laborieuse. Il s'agit également de penser les outils comme de nouveaux usages de droits existants (comités d'entreprise, conventions collectives, etc.) ou à créer. Ces droits, inscrits dans une conception nouvelle de la démocratie, doivent permettre une implication des salarié(e)s suffisante pour inverser ce rapport de force dans le travail entre l'humain et le capital. Il convient cependant d'être plus précis et d'aller vers la définition puis l'élaboration d'outils méthodologiques permettant de décliner les représentations de l'émancipation en modes d'action concrets ou en « normes d'action collective » à destination des militants, des équipes syndicales et, au-delà, vers les salarié(e)s.







Quelle démarche syndicale ?

Le syndicalisme dispose de ses expériences et connaissances acquises tout au long de son histoire et d'une large palette de connaissances produites dans certaines branches des sciences humaines et sociales pour nourrir ses réflexions et pratiques syndicales. La difficulté d'incorporation des connaissances des sciences humaines et sociales dans l'activité syndicale n'est pas due à un simple retard ou à un décalage culturel entre le syndicalisme et la sphère de la connaissance. Elle renvoie à deux types de questions : l'une porte sur l'appréhension des questions du travail au regard de la fonction de représentation assurée par le syndicalisme, l'autre au type de relation entre syndicat et salarié(e)s.

Une première difficulté pour le syndicalisme tient à l'affaissement des points d'appui que lui fournissaient les métiers centraux, les identités professionnelles, les « communautés pertinentes d'action collectives »

Le collectif était donné, sinon entièrement du moins de manière décisive, par une certaine communauté de destin inscrite dans l'exercice d'une même tâche ou dans un ensemble de pratiques communes définissant un quasi statut (un métier, un service rendu au public, l'appartenance à une grande entreprise…). Que reste-t-il de ces constructions sociales aujourd'hui ?

Le collectif n'est plus donné dans le travail. Son organisation actuelle repose souvent sur des formes d'individualisation, voire d'opposition entre des travailleurs qui participent à la production d'un bien ou d'un service. Cette séparation se traduit parfois par de la distance (sous-traitance internationale, transformation des entreprises donneuses d'ordre en lieu d'assemblage des travaux des sous-traitants). Elle peut s'opérer dans la proximité en remplaçant les pratiques collaboratives entre travailleurs par des rapports contractuels entre services ou des rapports commerciaux avec des opérateurs sous-traitants sur place. Ce « capitalisme séparateur » oblige à une construction du collectif à contre-courant des pratiques professionnelles induites par l'organisation du travail là où, dans l'organisation antérieure, le collectif pouvait prendre appui sur l'exercice partagé de la tâche. Ainsi le collectif doit pour exister être le fait d'un engagement de tous, une construction au fond assez volontariste perçue comme enjeu en tant que tel par les salarié(e)s.

Dans l'exercice du travail, des relations se tissent cependant entre des salarié(e)s d'entreprises différentes du fait de ces nouvelles formes d'organisation. Il faut pouvoir s'appuyer sur ces relations pour aller aussi conquérir les lieux de rencontre, les nouveaux espaces de liberté et de création de collectif.

Deux interrogations peuvent être versées au débat

La première concerne l'article L. 2281 du Code du travail, issu des lois Auroux, qui instaurait pour les travailleuses et les travailleurs un droit d'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Pourquoi cet article est-il resté pratiquement lettre morte ? Il a été combattu par le CNPF de l'époque (1982) qui y voyait l'instauration de « soviets partout ». Puis il a été récupéré par une partie du patronat, friande de cercles de qualité, de groupes d'expression ou autres formules participatives, avant de sombrer à la fin des années 1980. Mais il a été fort peu utilisé par les syndicats, peut-être du fait des ambiguïtés de certaines de ces lois Auroux.

La seconde interrogation porte sur les difficultés syndicales à s'emparer des questions du travail. Il existe, au cœur de l'activité de travail, une conflictualité entre l'intervention toujours-là du travailleur et « l'organisation » qui ne cesse de la nier. Le potentiel émancipateur de cette conflictualité doit trouver les formes, contenus et moyens de son expression dans un cadre collectif et ce peut être l'œuvre syndicale que d'offrir cette possibilité aux femmes et aux hommes salarié(e)s.

La difficulté à « produire de la revendication » sur les questions du travail, à passer d'une certaine conception de l'émancipation à sa traduction dans le domaine de l'action et de la revendication

La revendication est au départ du lien entre salarié(e)s et syndicats. Or il existe une culture propre de la revendication à la Cgt. Elle relève d'une activité complexe qui transforme des perceptions dispersées dans les consciences individuelles en une projection collective dans laquelle le grand nombre des salarié(e)s peut se reconnaître de manière active. Les « besoins des travailleurs » n'existent pas à l'état de nature et c'est une activité proprement sociale que de les construire. Elle suppose une compétence collective que la culture syndicale produit et transmet non seulement par la formation mais aussi par les pratiques quotidiennes de représentation validées par les pairs et reconnues légitimes (à travers l'adhésion, le vote ou la participation à l'action collective) par un nombre significatif de salarié(e)s.

Considérée ainsi, l'activité syndicale ne relève pas seulement de la défense des « intérêts » des travailleurs ; elle produit un ensemble de représentations du monde social qui doit permettre aux salarié(e)s de situer leur propre existence et d'orienter leurs attentes dépassant l'horizon restreint de l'individu isolé. La définition de la revendication, comme construction sociale, se distingue d'une activité syndicale conçue comme celle d'une avant-garde dépositaire de la conscience ou de la connaissance des besoins des travailleurs (et des travailleuses car la dimension du genre est essentielle dans la « production » revendicative).

Une telle approche permet de préciser le statut de la subjectivité dans l'activité revendicative. Important sur la question du travail, le rapport à la subjectivité des salarié(e)s n'est pas inexistant dans l'activité revendicative « traditionnelle » portant sur les salaires, les conditions ou le temps de travail. Pour rassembler, l'action syndicale mobilise des schémas cognitifs qu'elle présente et re-présente à la conscience des salarié(e)s auxquels elle s'adresse et qu'elle prétend « représenter ».

L'intervention syndicale ainsi définie entre en conflit avec la « consigne » émanant de la hiérarchie ou de l'organisation du travail. Cette consigne ne propose pas seulement une vision simplifiée de la réalité objective. Elle propose aussi au salarié une vision des relations sociales et du rapport subjectif au travail, dans laquelle il ne peut pas se reconnaître. Il existe une différence entre la revendication et la consigne ; elle réside dans le caractère démocratique de la première qui propose une vision du monde dans laquelle le salarié peut se reconnaître puisqu'elle émane d'un rapport concret construit (en principe) entre syndiqué(e)s et salarié(e)s.

L'incorporation des questions du travail dans l'arsenal revendicatif constitue une épreuve du feu pour les pratiques syndicales. Elle tolère mal une démarche « avalisatrice » où la pensée du petit nombre est soumise à l'approbation du plus grand nombre car cette démarche ravale la revendication au rang d'une simple consigne d'origine syndicale, certes préférable à celle de la hiérarchie, mais de peu d'efficacité du point de vue de l'émancipation.

Il existe une difficulté spécifique à « faire de la revendication » à partir du travail. Le rapport au travail est aujourd'hui imposé comme un attribut individuel, comme en témoignent aussi bien les règles d'organisation que le discours managérial sur la compétence, toujours présentée comme une acquisition individuelle (un capital personnel à valoriser sur un marché) alors qu'elle est le plus souvent une production des collectifs de travail. Transformer en perspectives collectives des perceptions fortement incorporées sur le registre de la subjectivité individuelle est complexe. Les « outils » à produire au bénéfice de l'action syndicale doivent aider à cette production revendicative complexe transformant le rapport individualisé au travail en une aspiration collective à travailler et à vivre autrement au travail.

La question centrale est bien celle de la démarche syndicale par rapport au « vécu » de travail des salarié(e)s

On peut distinguer deux manières de penser la démarche.

La première mobilise le contexte général de précarité, de flexibilité, la faiblesse des salaires, le recul de la protection sociale, le risque de chômage, le sentiment qu'ont les salarié(e)s d'être en permanence débordés au travail. Elle privilégie une approche victimaire faisant du travailleur un être agressé, sur la défensive et qu'il importe de protéger. Le syndicat se pose dès lors en bouclier social qui apporte la réponse à un besoin de protection présumé.

La seconde démarche ne nie pas le contexte, mais considère le salarié comme actif, portant en lui-même le potentiel émancipateur d'une autoréalisation dans le travail et, débordant l'entreprise, dans sa vie. Le rôle du syndicat n'est pas dès lors d'apporter les réponses mais de fournir un cadre de facilitation dans lequel le salarié, en en rencontrant d'autres, peut trouver la forme et le moyen de réaliser le contenu en actes de sa propre aspiration. Donner aux salariés à comprendre ce qui ne va pas dans leur travail et dans l'impact qu'il a sur leur vie est vital pour leur permettre d'agir. Cette compréhension passe autant par l'appui sur les connaissances produites par la recherche que par la mise au clair, grâce au syndicat, de l'expérience qu'accumulent les salariés dans leur travail.

La clarification de l'option choisie est importante pour définir la nature des « outils » à mettre à disposition des équipes syndicales

Dans la première approche, il faut rédiger brochures et programmes évoquant les « bonnes » façons de travailler et les traduire en revendications « à partir d'en haut ». Dans la seconde, il faut travailler une « démarche », penser les outils, les droits et les institutions à promouvoir permettant aux salarié(e)s d'être acteurs au premier chef des mobilisations collectives pour desserrer l'étreinte du capital sur le travail, reconquérir le droit au « bien travailler », retrouver la dimension d'humanisation qui donne sens, au-delà de l'obligation de la survie, au fait de se lever le matin – ou l'après-midi – pour aller travailler.

*Partir de l'idée qu'un travailleur intervient toujours sur son travail et qu'il en est empêché par les prescriptions de la hiérarchi*e

Cette perspective consiste à considérer qu'un travailleur intervient en permanence sur le contenu de son travail mais qu'il se trouve en butte aux assauts de la hiérarchie ou de tout principe prescripteur ou normatif qui viennent lui disputer les termes et l'étendue de son intervention. Tout travail est une intervention sur le travail et dès lors qu'il y a intervention humaine dans le travail, il y a processus d'humanisation du travail. C'est en cela qu'il fut nommé « travail vivant » par opposition au travail mort, c'est-à-dire au travail d'hier cristallisé dans la machine ou, aujourd'hui, dans le logiciel.

La consigne est restrictive ; elle vise à canaliser et limiter l'in(ter)vention humaine, à la contenir dans le juste nécessaire (du point de vue de la valorisation du capital), là où le mouvement intérieur du travailleur le pousse à la réalisation complète de son potentiel créatif. C'est pourquoi le travail est une activité à la fois humaine et sociale.

Le travail est social en ceci qu'il fait intervenir un rapport essentiel entre l'humain et la nature, et les hommes et femmes entre eux. C'est un rapport intersubjectif redoublé par un rapport entre le sujet et le monde des objets. Le travail contemporain qui met en œuvre pas mal d'immatériel suggère même un rapport entre l'individu et le monde des signes. Mais le travail est aussi individuel en ceci qu'il met en jeu un rapport de l'individu avec lui-même, un rapport d'autoréalisation de la personne, de ses capacités et de ses aspirations. Réagir aux sollicitations des collègues (ou des clients), être disponible aux exigences des situations non prévues par la prescription, s'approprier les modifications de dispositifs techniques ou les changements organisationnels, tout cela met en jeu, pour le salarié, des valeurs et des intérêts acquis au cours de la totalité de son parcours, dans la sphère professionnelle, dans le milieu familial, dans ses activités personnelles, associatives, syndicales. Et d'un autre coté, l'activité est tirée vers l'aspiration au « bien travailler » qui est aussi la recherche permanente d'une forme de reconnaissance, des autres et de la société, mais aussi une reconnaissance de soi.



Sur quelques « outils » de la démarche syndicale ?

Offrir aux salarié(e)s des espaces de liberté pour leur propre expression

Le syndicat doit avoir pour objectif de rendre concret et palpable ses objectifs fondamentaux. Il doit lui aussi décliner ses propres représentations, permettre aux salarié(e)s, hommes et femmes, de s'y reconnaître, de s'en emparer, pas seulement pour venir renforcer ses rangs mais aussi pour s'engager dans la promotion de leurs propres aspirations. Comme on l'a dit dans les premières pages, le syndicat n'a pas à s'instaurer en maître à penser de l'émancipation, mais à offrir le cadre dans lequel les individus pourront eux-mêmes accroître l'intersubjectivité et s'ouvrir des espaces de liberté. Cela n'implique-t-il pas, pour le syndicat, de renouer avec une démarche d'enquête sur le terrain qui fut aussi au départ de la conception des comités d'entreprise ?

Dans le domaine qui nous occupe, la question des droits et des institutions est cardinale. Il peut s'agir de droits à conquérir. La Cgt a des revendications sur ce point qu'il convient de relier aux objectifs évoqués précédemment. Il peut s'agir aussi de la remise à jour de droits existants enterrés sous la chape des années 1980 : les lois Auroux et les droits d'intervention des salarié(e)s.

Les droits ont besoin de lieux d'intervention pour devenir effectifs. Les comités d'entreprise, les CHSCT, les groupes d'expression ont été conçus par le mouvement syndical comme des ressources pour l'action, ce qu'ils ne sont plus toujours. Ils peuvent se nourrir de nouvelles définitions élargies aux questions du « bien travailler ».

Le droit à une sécurité sociale tout au long de la vie est inaliénable. Il est la condition de l'implication des individus dans des horizons d'espérance et d'action collective

La démocratie est condition de l'avancée de la liberté. Elle est donc première dans les mots d'ordre et il convient d'assumer son caractère proprement subversif, dans l'état des relations d'emploi et de travail d'aujourd'hui. L'individu replié sur les enjeux de survie devient plus réactif que proactif, pour reprendre cette catégorisation un peu schématique. Comment penser un processus d'émancipation dans le travail dans un contexte d'insécurisation sociale, de chômage de masse, de ces différentes formes de précarité qui empêchent les individus de se projeter dans l'avenir ?

Tous les projets de sécurité sociale professionnelle, de nouveau statut du travail salarié, y répondent dans une logique qui dépasse la « simple » anticipation des risques qui était au cœur de la sécurité sociale. Si on considère que les droits et la créativité humaine dans le travail doivent être au fondement d'une pensée de l'économie et de la société, alors on peut opposer terme à terme, la logique capitaliste et notre conception démocratique et émancipatrice du droit et du travail : flexibilité s'oppose à liberté, employabilité à capacités, capital humain à état professionnel de la personne.

Défendre la notion de capacité ?

Cette notion est importante car elle permet de dépasser l'utilitarisme à court terme de l'économisme dominant, en insistant sur la nécessité de prise en compte de la totalité individuelle, c'est-à-dire non seulement l'ensemble des capacités que recèle la personne – et pas seulement celle valorisable immédiatement sur tel état du « marché » du travail –, mais aussi parce qu'elle prend en compte la personne sur la totalité de sa vie et la personne comme être social.

Se poser cette question au regard de l'objectif du développement humain durable doit conduire à soulever celle de l'intervention des travailleurs sur les finalités et les méthodes de la production, et par conséquent sur ce qui doit être produit, comment, pour quel usage et où. Cette notion de capacité intègre les préoccupations de justice – ce besoin vital qu'ont chacune et chacun d'être reconnus et traités comme il faut – dans l'exercice, les finalités et la rémunération du travail.

Le rapport coordonné par Alain Supiot en 1999 pour la Commission européenne s'inscrivait dans cette même approche lorsqu'il parlait d'état professionnel de la personne et de droits de tirages sociaux. Ces notions enrichissent celle de sécurité sociale professionnelle. Elles entendent refaire droit à l'unité de la vie humaine face à la discontinuité des parcours. Elles permettent d'éclairer la notion de sécurité sociale professionnelle en insistant sur sa dimension profondément « politique » au sens premier de ce terme (les principes d'organisation de la société et de la vie en société). Elles laissent cependant de coté quelques questions clés qui ont eu leurs lettres de noblesse dans le syndicalisme comme dans l'histoire du travail : le métier, la qualification, la compétence, et la reconnaissance de la part du diplôme initial et de la professionnalité acquise. Ces questions sont décisives à l'heure où l'on parle et où on négocie sur la portabilité des droits, mais aussi parce qu'elles ont une portée symbolique dans la construction des individus : elles constituent des modes de reconnaissance et d'identification sociale aussi grands que ceux, par exemple, des attaches territoriales ou des solidarités de groupes (origines ethniques, communautés affinitaires, etc.). La notion de métier, en particulier, après un relatif effacement, refait jour dans le discours des salarié(e)s et se pose même souvent en revendication de reconnaissance. Cette référence mériterait d'être repensée dans une perspective éventuellement revendicative.

La dimension du territoire apparaît de manière croissante comme lieu potentiel d'investissement des questions du travail

Les nouvelles définitions de la professionnalité auxquelles le syndicalisme est appelé doit en effet s'accompagner de la dimension interprofessionnelle dont la Cgt a d'ailleurs reconnu l'importance lorsqu'elle a réfléchi ces dernières années à l'évolution de ses propres structures : le périmètre des syndicats qui pourrait ne plus être strictement circonscrit à l'entreprise ou même à la branche d'activité, l'affirmation de la dimension territoriale comme lieu de structuration syndicale des travailleurs, etc.

Le territoire est un lieu d'interaction favorisant la mobilisation de dimensions d'intérêt général face aux logiques d'entreprises ou de groupes dont le rêve est de prospérer « hors sol ». Il est aussi le lieu d'alliances possibles entre salarié(e)s, et entre eux et d'autres forces associatives ou même de petits employeurs, d'artisans ou d'indépendants qui tentent de survivre aux marges du système. Les institutions – en particulier la négociation collective – sont encore balbutiantes à ce niveau, mais elles peuvent avoir leur place dans l'arsenal des droits nouveaux à conquérir, à conquérir avec d'autres, telles collectivités publiques ou tels intérêts privés ayant sur ce point une communauté d'intérêts.

Intervenir sur la définition des normes

Une bonne partie du contrôle capitaliste sur le travail est adossée à des normes produites assez loin du travail réel et des aspirations des salarié(e)s. Cela commence par les normes comptables qui ont profondément remodelé le fonctionnement des entreprises au gré des intérêts de la finance de marché : l'isolement de centres de profit, les normes de ROE (*return on equity*), les cessions, fusions, acquisitions, etc. Mais cela va jusqu'aux indicateurs de performance, individualisés ou collectifs, imposés comme allant de soi aux salarié(e)s et sans aucun caractère négocié. Ces critères sont le plus souvent diffusés par les grands organismes de consultants, qui d'ailleurs construisent des fortunes sur des constructions cognitives extrêmement friables et à obsolescence très rapide.

L'absence d'intervention syndicale sur cette normalisation est d'autant moins justifiable que ces indicateurs sont brandis quotidiennement devant les salarié(e)s par des managers souvent en difficulté pour rendre compte de leur pertinence au regard de l'activité. Mais intervenir sur la norme est bien souvent déjà trop tard. Il faut parvenir à remonter la chaîne en mettant à jour les moyens mobilisés pour la produire et l'imposer, ainsi que les conceptions aliénantes du travail et du travailleur qu'elles véhiculent.

Les outils à mettre à la disposition des équipes relèvent d'abord du domaine des représentations (l'équipement de la pensée), mais ils sont insuffisants s'ils restent dépourvus des méthodes qui permettent d'en faire vivre la traduction au plus près des pratiques syndicales

La force des représentations dominantes est qu'elles ne s'explicitent jamais comme telles. Elles s'imposent à travers des normes produites par de nombreux moyens et dont les valeurs sous-jacentes n'ont pas besoin d'être dites (l'exemple des indicateurs est un idéal-type dans ce domaine). La lutte pour l'imposition de nouvelles représentations (l'émancipation) ne peut se contenter d'un discours sur les représentations elles-mêmes, mais doit s'incarner dans des revendications porteuses de leur sens et déclinées par des moyens syndicaux. Quel que soit l'objectif – et celui-ci peut être à la fois global (promouvoir un développement humain durable), plus circonscrit (permettre aux salarié(e)s de s'exprimer sur leur travail) ou très concret (une revendication salariale) –, la bonne méthode est celle qui permet d'identifier et de mettre à jour la chaîne logique qui conduit de « l'idée » à sa traduction en pratique syndicale.

Le séminaire de 2010 peut être un moment de réflexion sur le choix de ces grands thèmes et l'examen des niveaux intermédiaires qui permettent de les décliner jusqu'à la traduction en actions et revendications concrètes.

Les questions du travail, de son contenu et de son potentiel émancipateur sont aujourd'hui fondamentales non seulement pour les salarié(e)s mais aussi pour leur reconnaissance du syndicalisme comme porte-parole de leur aspiration à la « vie bonne ». Les salarié(e)s, nos concitoyens en général, investissent trop d'attente dans l'État et dans les politiques dont ils attendent la résolution de tous leurs maux. S'il convient de ne pas dénier le rôle du politique dans la production de la société, il faut rompre avec la vassalisation de l'action sociale construite à la base. Car c'est là que commence l'implication des travailleurs et que s'ancre l'affirmation selon laquelle « l'émancipation des travailleurs sera l'œuvre des travailleurs eux-mêmes ».

Programme des Journées

JEUDI 1er JUILLET 2010

MATIN :

8h30 : accueil des participants

9h : introduction/présentation des journées recherche par **Pierrette Crosemarie**, responsable de l'espace Syndicalisme et société

9h15 : enseignements du premier et second séminaire - **Catherine Guaspare**, sociologue

9h30 : **POUR UN DEVELOPPEMENT HUMAIN DURABLE/POLITIQUE GLOBALE DU TRAVAIL**

Présentation/commentaire : **Jean-Christophe Le Duigou**, représentant de la Cgt au Comité d'orientation stratégique du Fonds stratégique d'investissement

Intervenants/témoins : **Catherine Nédélec**, secrétaire de l'Ufict de la Fédération nationale des mines et de l'énergie Cgt ; **Philippe Zarifian**, sociologue-enseignant ; **Jean-Michel Gaveau**, ancien administrateur Cgt de France Télécom

11h15 : premiers échanges avec les participants

12h30 : fin de séquence

APRES-MIDI :

14h15 : discussion/débat autour des contenus de la matinée

16h15 : fin du débat

16h30 : premiers enseignements de la journée par **Michel Gollac**, sociologue et directeur de recherche

17h. : fin de la première journée

Les débats de cette première journée étaient animés par **Claudine Gay**, économiste et enseignante-chercheuse, et **Jean-François Naton**, conseiller confédéral chargé des questions santé et travail.

VENDREDI 2 JUILLET 2010

MATIN :

9h : **QUELLE CONCEPTION DES OUTILS LIANT TRANSFORMATION DU TRAVAIL ET EMANCIPATION**

Présentation/commentaire **Daniel Prada**, membre du Conseil Économique et Social Environnemental, groupe Cgt

Intervenants/témoins : **Viviane Debarges**, déléguée syndicale Cgt et secrétaire du comité d'entreprise de l'établissement (santé privé), Tain l'Hermitage ; **Claude Didry**, directeur de recherche, sociologue ; **Jean-Michel Henry**, élu CHSCT syndicat Cgt, Renault-Le Mans

10h30 : discussion/débat avec les participants

12h15 : fin de la première séquence

APRES-MIDI :

14h. : reprise du débat

15h30 : premiers enseignements de la seconde journée par **Jean-Marie Pernot**, chercheur en science politique

16h : fin des travaux

Les débats étaient animés par **Maryse Salles**, enseignante-chercheuse en ingénierie des connaissances, et **Yves Bongiorno**, animateur du collectif Travail/santé à la Fédération Cgt des travailleurs Cgt de la métallurgie.

Liste des participants

• Xavier ALBANEL
Chef de projet au pôle Etudes d'Emergences

• Allaoua SAYAD
Photographe

• Alain ALPHON-LAYRE
Membre de la Commission exécutive confédérale (CEC), secrétaire général du comité régional Cgt Languedoc- Roussillon

• Christian AURA
Union fédérale des cadres de la Fédération des activités postales et de télécommunication (Fapt-Cgt)

• Alain BARTHE
Membre du collectif confédéral Cgt Santé au travail

• Marie-Laurence BERTRAND
Membre de la CEC

• Yves BONGIORNO
Conseiller confédéral, activité Santé/travail

• Saliha BOURDIEU
Conseillère confédérale

• Anne BRAUN
Conseillère confédérale

• Gaspard BRUN
Doctorant en ergologie

• Eric BUTTAZZONI
Membre du Bureau exécutif de l'Ufict de la FNME-Cgt, délégué syndical GDF-Suez

• Christine CARLIER
Secrétaire générale de l'union locale Cgt de Lille et environs

• Damien CARTRON
Sociologue

• Jocelyne CHABERT
Elue Cgt CHSCT

• Pierre-Yves CHANU
Conseiller confédéral, activités économiques de la Cgt

• François COCHET
Directeur Expertises CHSCT, groupe ALPHA

• Ghislaine COINAUD
Administratrice Cgt de France Télécom

• Gabriel COLLETIS
Professeur de sciences économiques

• Philippe CREPEL
Responsable du secteur Revendicatif de la Fédération Cgt de la santé et de l'action sociale

• Pierrette CROSEMARIE
Animatrice de l'Espace Syndicalisme et société

• Philippe DAVEZIES
Enseignant-chercheur en médecine et santé au travail (université Claude Bernard Lyon 1)

• Viviane DEBARGES
Responsable du collectif Santé au travail de la Fédération Cgt de la santé et de l'action sociale

• Michèle DESCOLONGES
Sociologue au Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris

• Claude DIDRY
Sociologue, directeur de recherche au CNRS et directeur de l'UMR Institutions et dynamiques historiques de l'économie (IDHE)

• Jacqueline DONEDDU
Secrétaire de l'union départementale (UD) Cgt du Val d'Oise, membre du Conseil économique, social et environnemental

• Maryse DUMAS
Conseillère confédérale

• Camille DUPUY
Doctorante

• Jean-Pierre GABRIEL
Secrétaire général de l'UD de Saône-et-Loire

• Fabien GACHE
Délégué syndical central Cgt du groupe Renault

• Jean GADREY
Professeur émérite à l'Université Lille I

• Julie GARDA
Doctorante

• Jean-Michel GAVEAU
Fapt-Cgt

• Claudine GAY
Economiste, maître de conférences en sciences de gestion à l'université Lyon 2

• Michel GOLLAC
Sociologue du travail, directeur du Laboratoire de sociologie quantitative du Centre de recherche en économie et en statistique (Crest)

• Denis GRAVOUIL
Secrétaire général du Syndicat national Cgt des techniciens réalisateurs, membre de la Commission exécutive de la Fédération Cgt du spectacle

• Catherine GUASPARE
Sociologue

• Danièle GUILLEMOT
Chercheure, économiste et statisticienne

• Jean-Michel HENRY
Elu CHSCT, Renault-Le Mans

• Jean-Philippe JOSEPH
Journaliste

• Agnès LE BOT
Secrétaire de la Cgt

• Jean-Christophe LE DUIGOU
Représentant de la Cgt au Comité d'orientation stratégique du Fonds stratégique d'investissement

• Serge LE GLAUNEC
Espace revendicatif, responsable de l'activité Politique culturelle

• Jacques LECOUTRE
SGPEN-Cgt

• Jacques LEGER
Coordinateur du comité de pilotage des Journées Cgt de la recherche

• Yves LOCHARD
Chercheur à l'Ires

• Julien LUSSON
Chef de projet au pôle Etudes d'Emergences

• Mathieu MALAQUIN
Chargé d'études, groupe ALPHA

• Nasser MANSOURI-GUILANI
Responsable des activités économiques de la Cgt

• Chantal MARTIAL
Animatrice de l'espace Revendicatif

• Annie MICHEL
Ergonome

• Agnès NATON
Secrétaire de la Cgt

• Jean-François NATON
Conseiller confédéral, activité Santé/travail

• Catherine NEDELEC
Secrétaire générale de l'Ufict de la FNME-Cgt

• Jacques PERRAT
Adees/Rhône-Alpes

• Jean-Marie PERNOT
Politologue, chercheur à l'Ires

• Daniel PRADA
Conseiller confédéral

• Nadine PRIGENT
Secrétaire de la Cgt et secrétaire générale de la Fédération Cgt de la santé et de l'action sociale

• Fabrice PRUVOST
Conseiller confédéral, activités économiques de la Cgt

• Emmanuelle PUISSANT
Adees/Rhône-Alpes

• Dominique RAPHEL
Membre de l'Ufict de la FNME-Cgt

• Jean-Louis RENOUX
Doctorant

• Servane REVAULT
Membre du bureau de l'UD Cgt d'Ile-et-Vilaine

• Sabine REYNOSA
Secrétaire de la Fédération Cgt des sociétés d'études

• Christophe RIGOLET
Collaborateur du comité régional Cgt Rhône-Alpes

• Jean-Yves RIOULT
Comité National Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail, Fédération Cgt des cheminots

• Jacques ROLLIN
Président de Observatoire et rencontres du travail (ORT)

• Robert SALAIS
Chercheur à l'IDHE-ENS Cachan

• Maryse SALLES
Maître de conférences en informatique à l'université Toulouse I, chercheuse à l'Institut de recherche en informatique de Toulouse

• Daniel SANCHIS
Directeur général de DEGEST

• Yves SCHWARTZ
Professeur émérite de philosophie à l'université de Provence

• Yasmina SELLOU
Membre de la CEC, Fédération Cgt de la santé et de l'action sociale

• Jean-Pierre SOTURA
Directeur du cabinet du secrétaire général de la Cgt

• Catherine TEIGER
Ergonome, chargée de recherches au CNRS

• Philippe TEXIER
Secrétaire général de l'UD Cgt de Côte d'Or

• Francis VELAIN
Membre de l'Ufict de la Fédération Cgt des travailleurs de la métallurgie

• Philippe ZARIFIAN
Professeur de sociologie à l'université de Paris-Est Marne-la-Vallée



La capacité des salariés à résoudre des problèmes inédits

Le travail, point d'appui solide pour une dynamique de transformation

Quels outils syndicaux face aux attaques que subit le travail ?

Un concept exploratoire, le «développement humain durable»

Transformation du travail
et développement humain durable
Troisièmes journées Cgt de la recherche
Montreuil, 1er et 2 juillet 2010

© RRS-Cgt, novembre 2011

la cgt

Recherche et renouveau syndical







LES ATELIERS CGT DE LA RECHERCHE

TRANSFORMATION DU TRAVAIL ET ÉMANCIPATION

SYNTHÈSE ET RESTITUTION DES TRAVAUX LILLE, AIX-EN-PROVENCE, NANTES

MONTREUIL, LE 7 DÉCEMBRE 2012





Agence d'objectifs
IRES

SOMMAIRE

3

PRÉSENTATION : UNE MISE EN PERSPECTIVE

4

ATELIER DE LILLE : MÉTIERS ET QUALIFICATIONS POUR UN TRAVAIL DE QUALITÉ

10

ATELIER D'AIX-EN-PROVENCE : LA RECONQUÊTE DU LIEN COLLECTIF POUR TRANSFORMER LE TRAVAIL

16

ATELIER DE NANTES : LE POUVOIR D'AGIR DES SALARIÉS, DROITS POUR UNE INTERVENTION SYNDICALE

Transformation du travail et émancipation, synthèse et restitution des travaux de Lille, d'Aix-en-Provence et de Nantes – Montreuil, le 7 décembre 2012.
Cette brochure a été réalisée dans le cadre de la convention d'études conclue pour l'année 2011 (projet n°1) entre l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) *«au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs»* et la Confédération générale du travail (CGT).
Photographies : Allaoua Sayad / Maquette : Séverine Calippe / Impression : xxxxxxxxxxx.

©RRS–CGT, juillet 2013.

Conception - réalisation : espace Communication CGT - SC © 010/07/2013 - Photo DR

UNE MISE EN PERSPECTIVE

Cette brochure qui regroupe trois textes présentés respectivement par Claude Didry (sociologue), Jean-François Naton (conseiller confédéral en charge de l'activité Travail/santé) et Catherine Nédélec (responsable – à l'époque – de l'Ufict-Cgt Mines Energie), est le fruit d'un long « travail » en amont dont il n'est pas vain de raconter brièvement l'histoire.

Depuis quelques années des séminaires sont organisés par la Cgt en relation avec l'Ires autour du thème « Transformation du travail et émancipation ». Ils sont le produit d'un comité de pilotage composé de chercheurs et syndicalistes en relation avec le bureau confédéral de la Cgt.

L'ensemble de ces travaux est condensé dans des brochures dont le CCN a été destinataire. Il constitue un jalon, un atout pour le syndicalisme comme pour ses perspectives.

Le besoin de prolonger ces travaux d'affiner quelques questions en débat nous a conduit à les décentraliser dans trois régions et dans trois villes : Lille, Aix-en-Provence et Nantes.



Daniel Maunoury

L'objectif était de se rapprocher le plus possible du terrain tout en maintenant une relation de travail avec les chercheurs. C'est ainsi que des membres du comité de pilotage – un syndicaliste et un chercheur – ont animé dans ces villes des ateliers eux-mêmes composés de syndicalistes et chercheurs des régions concernées, et ce durant un an et demi.

C'est autour de trois thèmes : « Métiers et qualifications pour un travail de qualité » à Lille, « La reconquête du lien collectif pour transformer le travail » à Aix-en-Provence et « Le pouvoir d'agir des salariés, droits pour une intervention syndicale » à Nantes, que se sont déroulés ces ateliers.

Les trois textes regroupés dans la présente brochure résument le résultat du travail de chaque atelier au cours desquels de nombreuses expériences syndicales furent abordées. C'est d'une certaine manière un rapport fécond entre expérience et analyse et analyse et expérience. En outre, loin de clore la réflexion et la discussion sur des questions importantes pour le syndicalisme, ils ouvrent des perspectives stimulantes sur la place du travail dans notre société.

Marie-Laurence Bertrand
Secrétaire confédérale de la Cgt

ATELIER DE LILLE







MÉTIERS ET QUALIFICATIONS POUR UN TRAVAIL DE QUALITÉ

La question du métier et de la qualification est revenue tout au long des trois ateliers parisiens de 2008 à 2010, à travers le constat de la perte du métier face aux évolutions permanentes auxquelles le travail est soumis, que ce soit :

- à travers la montée de la précarité ;
- les réorganisations engagées par les directions d'entreprise ;
- et une interrogation sur les finalités du travail.

Cela a justifié que nous prolongions ces réflexions déjà très riches, par un atelier dans le Nord-Pas-de-Calais. Ce n'était pas une mince affaire, car nous nous trouvions confrontés à cet héritage des grilles de classification que l'on hésite à mettre en cause, quand les urgences de la réalité nous presse à colmater les brèches, à organiser la résistance en faisant respecter les droits acquis.

Mais comment sortir du seul constat d'une dégradation des conditions de travail, d'une perte du métier, pour envisager une démarche de transformation du travail et de redécouverte du métier, dans un sens plus offensif, allant au-delà de la simple résistance aux évolutions que nous subissons aujourd'hui ?

La recherche-action engagée chez Renault sur les risques psycho-sociaux nous a apporté une piste, celle du retour au travail.

La synthèse retrace cette démarche, cette piste du métier en passant par le travail, que nous avons tenté d'explorer en arrivant peut-être moins à des préconisations qu'à des chantiers.

Avant d'en faire une présentation nécessairement partielle, je tiens à vous renvoyer à cette synthèse très riche que Jean a réussi à faire.

Je tiens aussi à remercier les syndicalistes et les chercheurs qui nous ont accueilli à Lille, car, sans leurs apports, il n'y aurait rien eu à synthétiser, il n'y aurait pas eu de salles pour nous accueillir.

Je tiens enfin à remercier les syndicalistes d'Outinord qui malgré les tergiversations de la direction, nous ont accueillis dans leur comité d'entreprise et nous ont permis de terminer notre atelier sur une expérience que nous garderons tous longtemps en mémoire, en nous rappelant que malgré ses blessures, la région du Nord-Pas-de-Calais est toujours une région industrielle. En témoignent d'ailleurs les statistiques régionales de l'Insee.

1. Pour aller sur la piste du métier, nous sommes donc partis du travail

1.1. Détour ou retour sur le travail ?

Ce qui ressort d'abord dans notre synthèse, c'est l'intérêt de ce retour sur le travail. Il faut souligner, je crois, que cet exercice est loin d'être évident parce que précisément, on prend souvent le travail comme quelque chose d'évident.

On part souvent de cette idée, chère aux économistes, que le travail, c'est ce que vend le salarié à l'employeur. La conception courante du contrat de travail comme subordination juridique en rajoute une couche : le travailleur serait soumis au patron quand il signe le contrat. Le battage médiatique actuel sur la compétitivité ne vient pas arranger cette affaire, en réduisant la question du travail au problème de son coût.

Pourtant, les choses ne sont pas aussi simples. Bien sûr, il y a l'organisation du travail et toute cette écriture préalable des tâches que réalisent les directions. Mais sur ce point, une comparaison nous est venue à l'esprit, celle de l'orchestre et des musiciens. Une sorte de détour dans ce retour sur le travail.

En effet, comme le faisait remarquer dès les années 1930 l'ethnologue André-Georges Haudricourt, on a là quelque chose d'analogue à l'organisation du travail, avec par exemple une division des tâches entre les cordes et les cuivres, une partition à suivre, la direction du chef d'orchestre. Pourtant, cela n'épargne pas au musicien le trac ; cela n'élimine pas sa professionnalité obtenue au prix d'un long apprentissage pour maîtriser son instrument, d'abord seul, puis avec les autres ; cela n'élimine pas la dimension personnelle de l'interprétation et la satisfaction d'un public conquis.

Pourquoi réserver cela à la musique et à l'orchestre : le travailleur contribue, par son travail, à réaliser un produit, mais en même temps, il se produit, comme on le dit du musicien, sur la scène. Le travailleur produit et, en produisant, se produit.

On retrouve ici cette idée que Marx avance quand il dit que le travailleur ne vend pas son travail, mais sa force de travail, c'est-à-dire « *le résumé de toutes les capacités physiques et intellectuelles qui existent dans la corporéité, la personnalité vivante d'un être humain, et qu'il met en mouvement chaque fois qu'il produit des valeurs d'usage quelconques* »[1].

La force de travail, ce n'est pas une marchandise comme les autres ; c'est le travailleur vivant, corps et âme, qui s'engage et se découvre lui-même parmi les autres, dans son travail.

Le travail, çà se passe dans mon corps et dans ma tête, ce qui rend difficile de savoir où çà commence et quand çà s'arrête. Pour essayer de comprendre ce que c'est, on ne peut pas se contenter d'une observation extérieure, d'indicateurs d'emplois et de coûts salariaux : il faut aller voir le travailleur et en parler avec lui.

C'est ce que nous avons décidé de faire. Mais pour cela, il faut tenir compte du biais de l'entretien, par exemple le biais lié à la position de syndicaliste à qui on confie plus ce qui ne va pas que ce qui va, ou encore le biais lié à la position du sociologue, dont on ne sait pas très bien ce qu'il va faire des entretiens qu'il enregistre.

Pour désamorcer ce biais, Yves a eu cette idée de partir voir des travailleurs en leur demandant ce que c'est pour eux qu'une mauvaise journée de travail, mais également ce que c'est qu'une bonne journée de travail. Et là, on a découvert des choses étonnamment convergentes que je voudrais rapporter en partant de cette phrase d'une aide-soignante qui nous a particulièrement touchés. Selon une aide-soignante, une bonne journée de travail, « *c'est lorsqu'à la fin de la journée, on a accompli son travail de soignant correctement, avec le temps nécessaire pour les soins de nursing, que la personne soignée est souriante et sereine. Alors, on est épanouie et fière d'être soignante. Le sourire, le regard plein de tendresse ou le geste de sympathie du patient ou de sa famille est notre récompense.* » *A contrario*, une mauvaise journée de travail, « *c'est lorsqu'on a trop de travail, qu'on ne peut pas s'occuper correctement de la personne, que l'on n'a pas le temps de discuter avec les personnes ou leur famille. Surtout pour les patients en fin de vie, on a l'impression d'être des maltraitants.* »

Trois grandes orientations se dégagent dans cet ensemble d'entretiens réalisés par les syndicalistes et les chercheurs, auprès de travailleurs qu'ils rencontrent, de travailleurs avec qui ils travaillent, avec également une dimension d'introspection sur le métier d'enseignant et de chercheur introduite par les plus audacieux :

- Le travail c'est une affaire qui concerne le salarié individuellement, avec cette idée qu'une bonne journée de travail, c'est quand on a réussi à faire ce que l'on a prévu de faire. On va au-delà de la subordination. Le travail, ce n'est pas ce qu'on me dit de faire ; c'est ce que je veux faire, mon projet ;

- Le travail, c'est une affaire sociale : on travaille pour les autres –comme par exemple les malades de l'aide-soignante – et avec les autres, ce que l'on retrouve dans cette idée que la bonne journée, c'est quand on a travaillé sans être dérangé, dans une bonne ambiance, et, ajoutent certains, quand on va prendre un pot le soir avec ses copines et ses copains ;

- Le travail, c'est une fierté, quand on a réussi à faire un truc difficile, comme quand le musicien a eu le temps de la virtuosité.

1.2. Du travail au métier

Quand nous en sommes arrivés là, nous nous sommes aperçus que nous avions bien avancé sur le métier.

Le métier, c'est le cœur du travail, comme ce que l'on sait faire, ce que l'on est content de réussir pour les autres et avec les autres. On pourrait dire, en suivant, je pense, ce que nous a dit Michèle Descolonges : le métier est le cœur du travail parce que le travail va plus loin que le poste ou l'emploi. Finalement, comme aurait pu le dire Michel Chevalet dans ses reportages scientifiques, « le métier, c'est pas compliqué », quand on parle du travail avec les travailleurs.

Cela implique à la fois de savoir ce que l'on peut faire, ce que l'on veut faire et de connaître la valeur du résultat auquel on arrive.

Dans le métier, c'est-à-dire au cœur du travail, il y a la formulation de projets, la mise en œuvre de savoir-faire, des

1. Karl Marx (1993), *Le Capital*, Livre 1, Paris, PUF, trad. Jean-Pierre Lefebvre, p. 188.





responsabilités par rapport aux autres et de la satisfaction. Et en même temps, ce métier, parce qu'il est au cœur de cette action humaine que représente le travail, il est porteur d'une dynamique, cette dynamique des apprentissages que fait le travailleur dans son travail et des aménagements qu'il y introduit : c'est tout le contraire d'un métier enfermé dans des rites à la manière du compagnonnage cher à Agricol Perdiguier, et même dans de grandes catégories aussi respectables que les catégories Croizat-Parodi.

Autant dire que nous étions loin du « cœur de métier » que servent les dirigeants d'entreprise pour restructurer, des dirigeants qui connaissent souvent moins bien le travail que les travailleurs, voire ne le connaissent plus du tout.

En partant de ce constat nous étions prêts pour aller du métier à la qualification, en ayant conscience de l'urgence qu'il y a à ouvrir ce chantier pour prendre en compte en même temps la réalité du travail, mais aussi sa dynamique de transformation que portent les travailleurs comme incarnations du travail vivant cher à Marx.

2. Chantiers

2.1. Mettre le métier sur le papier ou le dur labeur de la qualification

Nous sommes arrivés au métier comme cœur du travail, avec cette idée que la qualification, cela ne représente pas une grille de postes ou d'emplois décrits plus ou moins précisément par les employeurs. Dans la qualification, il y a l'action de qualifier ou encore de mettre des mots sur une réalité : la qualification consiste à mettre le métier sur le papier.

Je crois que nous ne sommes pas arrivés ici à des préconisations véritables, mais que nous en avons mesuré quelques enjeux :

- Le premier enjeu est de ne pas se laisser impressionner par toute la gymnastique très difficile qui consiste à faire le lien entre les grilles de postes, les systèmes d'évaluation d'emploi mis au point par l'employeur, comme on le trouve, par exemple, chez EDF avec le M3E dont nous a parlé Didier, et les grilles de classification des conventions collectives.

  Sur ce M3E, je cite Didier : « Aujourd'hui, au lieu d'avoir une fonction qui se retrouve dans une demie page, on a quatre pages sur ce que le travailleur doit faire dans l'emploi, avec une multiplication de détails. » On se trouve face à une inflation des fiches d'emploi, dans laquelle on peut se faire enfermer ;

- Le deuxième enjeu est aux antipodes du premier : il est de vraiment écrire le métier, le cœur du travail. C'est très important dans le cas des aides-soignantes, sur lequel Nathalie est beaucoup plus calée que moi. Là, on touche à une dimension essentielle du travail que la question du genre a permis d'éclairer avec l'intervention de Maryse. Avec les aides-soignantes, on se trouve au carrefour de deux problèmes qui se recoupent : d'un côté, le conseil général qui crée des formations sanctionnées par un diplôme et qui pousse vers l'embauche de gens sans diplôme pour que çà coûte moins cher ; de l'autre, une convention collective des « services à la personne » signée en septembre dernier – pas par la Cgt – sur la base d'une catégorie établie par le plan Borloo de 2005. Cette caté-

gorie « service à la personne » dilue le travail d'aide-soignante dans un ensemble qui recoupe les aides à l'activité ménagère. Tout çà joue sur une forme de naturalisation du métier, en le ramenant au *care*, qualité vue comme typiquement féminine pour s'occuper des autres que l'on rapporte au rôle des femmes dans la prise en charge de la famille. Il faut lutter dans ce cas contre le « trop évident », ce qui relève du préjugé sexiste, et mettre sur le papier la technicité du travail d'aide-soignante, décrire sa place dans la chaîne médicale ;

- Le troisième enjeu, c'est que dans cette écriture du métier, il y a des points de repère, comme le diplôme, les apprentissages que l'on fait quand on arrive dans un poste, une découverte des responsabilités et des règles morales dans les relations avec les autres. Au passage, nous avons discuté ici de la formation en partant de l'expérience d'enseignante de Colette. Mais, nous aurions pu aller plus loin sur ce sujet, en discutant de la formation telle qu'elle est élaborée et de la place qu'y tiennent et pourraient y tenir les acteurs syndicaux.

2.2. La découverte d'un métier collectif, la visite d'Outinord

Nous pensions trouver un beau cas de travaux pratiques chez Outinord, à travers la négociation d'un accord GPEC au sein d'Outinord. Mais, nous avons été brutalement ramenés à la case « métier » en découvrant sur le terrain ce que je propose d'appeler le « métier collectif », c'est-à-dire une maîtrise collective de l'activité productive dans son ensemble. L'intervention de Jean-Louis Renoux nous avait préparés à cette découverte, en tirant la conclusion logique de ce que nous avions constaté pour le travail.

Si le travail est une activité qui déborde le poste de travail, les nomenclatures de la direction, il implique des ajustements constants et réguliers entre travailleurs dans le cours même du travail, ce que Robert Salais nomme les « conventions du travail ». On a une véritable organisation « par le bas » du travail, une « allocation des tâches » dit Jean-Louis, qui s'opère sur le terrain et qui ne peut être connue et analysée, là encore, que par un travail d'enquête, comme il nous l'a montré à travers ses interventions dans des entreprises de presse.

En allant sur place à Outinord, nous avons donc mis de côté, pendant un moment, la question de la qualification. Il faut dire qu'Outinord est une entreprise centrale dans le bâtiment en France : elle réalise les banches qui permettent de couler le béton, et a accompagné par ses innovations, les réalisations architecturales les plus modernes.

Nous avons touché ici à un métier complexe, à la fois dans la conception de banches facilement démontables, comme la « banche tunnel », mais aussi dans la gestion du démontage et du remontage des banches au centre de la gestion de chantiers, impliquant la mise au point d'un logiciel de traduction des plans en équipements, qui est un véritable trésor que la direction a externalisé à la suite du dernier PSE.

Nous avons découvert une entreprise qui reste à la pointe, mais qui subit concrètement la financiarisation avec quatre LBO successifs depuis les années 1990, un plan social en 2008 lié à la crise du secteur, avec cette conséquence des LBO qui détournent les profits pour rembourser l'endettement : un sous-investissement criant. Cela conduit les travailleurs à faire avec ce qu'ils ont, en gérant au mieux les machines existantes et parfois vétustes, mais en compensant ce sous-investissement par un soin énorme sur les machines et une ingéniosité très grande dans la construction de ces banches.

Nous avons des travailleurs qui connaissent mieux le travail de la boîte, qu'une direction fluctuante et soumise aux exigences du fonds de pension qui la détient. Le syndicat et le comité d'entreprise jouent un rôle très important pour « porter » le collectif de travail dans ces épreuves qui se poursuivent avec la crise et la menace d'une délocalisation en Turquie. D'une certaine manière, le travail dans sa dimension collective, tente de rattraper le manque de capital.

Mais nous sommes revenus à la qualification à travers la démarche GPEC que veulent porter les représentants des salariés, une démarche qui vise à la fois la reconnaissance du savoir-faire des salariés et un autre aspect important du métier, sa transmission.

Dans la démarche que nous avons observée, il y a le souci d'une véritable GPEC offensive c'est-à-dire qui prépare l'avenir, au lieu de la GPSE défensive qui accompagne la pression financière. Mais nous avons rencontré un problème qui évoque la querelle des anciens et des modernes : les nouveaux salariés sont en premier lieu des intérimaires qui doivent attendre plusieurs années, faire face aux fluctuations de l'activité, pour arriver à un CDI dans l'entreprise.

Du côté des plus anciens dans la boîte, le constat est celui d'un détachement

des plus jeunes à l'égard du travail et de l'entreprise. Comment pourrait-il en être autrement après l'épreuve de la précarité, le « bizutage » dont parle François Chérèque de manière un peu tiède ?

On en arrive au problème qui se pose dans la mise au point d'une grille de classification : les jeunes arrivent avec un bac pro ; ils participent à la vie de l'entreprise au gré des fluctuations de l'activité et ont du mal à trouver leurs marques. Les anciens sont titulaires d'un CAP ou d'un BEP, mais en pleine possession du métier. De là une interrogation nouvelle : est-ce que cette approche par le travail, en essayant d'intégrer les plus jeunes dans le débat sur le métier, ne pourrait pas apporter une solution ?

Là encore, notre démarche n'a pas apporté de préconisations simples, mais a ouvert de nouveaux chantiers, celui de la qualification et celui de la défense d'une entreprise sous pression financière où les décisions du management sont prises pour aller au moindre coût en sacrifiant les capacités d'innovation.

Au terme de ce parcours, ma restitution reste parcellaire et je vous renvoie une nouvelle fois à notre synthèse. Je pense qu'elle ouvre plus de chantiers qu'elle n'apporte de réponses. Mais de cet atelier, je tire un enseignement sur le métier et son écriture, sa « qualification » : c'est que « rien ne peut se faire sans les travailleurs eux-mêmes », comme le disait Croizat en son temps. De ce point de vue, le grand apport d'Ambroise Croizat pour la question qui nous occupe est peut-être moins les catégories dites « Croizat-Parodi » qui ont fondé les classifications professionnelles de l'après-guerre, que dans l'acte de qualification engagé en amont des grandes grèves de 1936 pour répondre au besoin de justice que porte en lui le travail tel que le conçoivent et l'accomplissent les travailleurs.

Claude Didry



ATELIER D'AIX EN-PROVENCE



LA RECONQUÊTE DU LIEN COLLECTIF POUR TRANSFORMER LE TRAVAIL

J'ai la difficile tâche de porter à votre connaissance et de mettre en partage cette synthèse, fruit d'une année de travail au sein de l'Institut d'ergologie d'Aix-en-Provence…

Un mot pour présenter l'équipe… Un mot de remerciements au comité de pilotage, à Jacques, Jacques Léger, pour avoir œuvré à la réussite de cette aventure, avec pour nous-mêmes l'apprentissage du vivre et travailler ensemble, notre propre constitution d'un collectif de travail où chacune et chacun d'entre nous – enseignants, universitaires, syndicalistes – ont donné pour tout recevoir.

L'atelier d'Aix a conduit sa réflexion sur les dimensions collectives du travail en considérant qu'il ne pouvait pas y avoir d'émancipation sans que « quelque chose » ne soit portée collectivement par les salarié-e-s. C'est ce quelque chose que nous avons patiemment cherché durant cette belle année.

Or, les collectifs de travail comme l'action collective – c'est peu de le dire, mais cela est essentiel – ont subi les contrecoups des multiples restructurations et transformations liées à la place prise par la logique financière dans l'économie et aux opportunités qu'elle a données à l'intervention délibérée du patronat sur le travail lui-même et les collectifs. La remise en cause quasi systématique du fait syndical à l'entreprise a largement pesé dans la déconstruction. Les mutations liées au développement des technologies de l'information et de communication ont modifié les rapports de travail. Les unités fondamentales du travail – de lieu, de temps, d'espace – ont été déstabilisées, voire détruites.

Pourtant, les collectifs de travail existent. Sinon le travail ne se ferait pas. Mais comme ils ont bougé, il est aujourd'hui difficile d'identifier, voire de redéfinir les périmètres des collectifs de travail.

Redéfinir ces périmètres nous a conduits à devoir s'interroger sur le rapport entre l'individu, le collectif et la démocratie, à revenir sur la notion de territoire, à remettre en jeu une série de questions comme le genre, les catégories socioprofessionnelles, le métier, les dimensions juridico-professionnelles, les formes de sous-traitance, les précarités.

Formidable défi que celui-ci, en écho à la préparation du 50e Congrès de la Cgt. Sans tabou, car nous serons d'autant plus respectueux de notre propre histoire que nous ferons l'effort de la comprendre. Nous devons, et la crise renforce cette urgence, revenir aux nécessaires débats sur notre démarche revendicative, éclairés par la somme des travaux accomplis ici et ailleurs et portés par l'expérience acquise dans les luttes.

Un appel à ce qu'il faudrait nommer le « renversement », où le collectif « Nous » se construit à partir de l'individu « Je ».

Une démarche qui part de la singularité, de ce qu'il y a d'unique dans ce « Je », pour reconstruire ce collectif, ce « Nous », nécessaire à toute transformation du travail et à toute transformation sociale.

Un mouvement qui nous transporte vers des terres inconnues où la modestie et la bienveillance sont au rendez-vous de celui qui écoute et qui inspire la démarche.

1. Notre réflexion s'est engagée à partir de trois expériences syndicales différentes

Le groupe a tout d'abord conduit sa réflexion à partir d'un questionnement ancré dans des réalités de terrain différentes : la recherche-action Renault, un secteur de l'aide à domicile en Rhône-Alpes et le centre commercial Lyon La Part-Dieu.

Vous êtes nombreux à avoir suivi l'aventure de la recherche-action portée par la direction du syndicat Cgt, Fabien Gâche en tout premier, et nos amis universitaires Philippe Davezies, François Daniellou, Karine Chassaing et Julien Lusson d'Emergences. Vous avez compris combien cette dynamique pèse – je pense – en positif sur toute la Cgt.

Nous, à Aix, nous voulions bien sûr profiter de l'intervention de Fabien et pousser avec lui ce qui peut apparaître comme une contradiction entre le développement poussé de procédures de travail hyper normées et standardisées, et la qualité réelle du travail, et vérifier les démonstrations sur l'engagement des travailleurs, où beaucoup d'eux-mêmes est mobilisé dans son travail pour gérer ce qui n'a pas été anticipé par la direction de l'entreprise.

Avec, enfin, ce regard sur l'après recherche, sur ce qui a changé dans les pratiques, les collectifs de travail et syndical.

Dans le secteur de l'aide à domicile, le processus de professionnalisation des travailleuses et travailleurs, avec l'acquisition progressive d'une conscience professionnelle naissante dans les



années 1970, s'est forgé par le sentiment d'appartenance à une équipe. Aujourd'hui domine l'impression très forte d'une perte de sens du travail découlant d'une organisation conduisant à son atomisation.

A La Part-Dieu, malgré l'existence d'un syndicat multi professionnel, les syndiqué-e-s montrent une réticence à sortir de leur problématique d'enseigne et à se transposer sur l'ensemble du site. Dans ce cas, la notion de collectivité de travail renvoie à des dimensions collectives particulières quand il y a une identité dans le lieu d'exercice de l'activité professionnelle.

Même si l'approche par site s'est tout de même appuyée sur des métiers communs, le syndicat multi professionnel semble n'avoir pu traiter que de ce qui est partagé dans l'espace commun de travail. Il s'est trouvé en difficulté pour aborder l'activité et le contenu du travail. Là aussi, retour sur l'histoire récente de nos orientations, ou comment les décisions de déploiement syndical se confrontent à la réalité du travail et les réticences des travailleurs, des militantes et militants.



Qu'il ne suffit pas de penser juste en théorie pour qu'éclose le syndicalisme souhaité.

L'exposé de l'expérience La Part-Dieu nous ayant laissé sur notre faim, nous avons demandé aux militants de venir à nouveau nous en faire le récit.

Nous avions perçu une forme d'autocensure à dire vrai des difficultés rencontrées entre militants du fait de l'incompréhension du bien-fondé de la démarche, auquel s'agrège une gêne bien réelle à s'engager dans une démarche d'évaluation de l'action.

2. Notre travail de réflexion nous a conduits à une certitude : l'expression du collectif passe par la prise en compte du rapport entre le salarié et son travail

Il est apparu que c'est en explorant au cas par cas ce qui est collectif dans le travail que l'on pourra trouver les réserves d'alternatives qu'il contient pour faire avancer ses dimensions émancipatrices. Or, c'est entre la prescription et ce qui est pris en charge par le salarié dans le réel de son activité que se jouent les enjeux de l'émancipation et de la santé des salarié-e-s.

La souffrance au travail est en effet le symptôme de la résistance des salariés à l'amputation de leur activité, mais aussi à leur isolement pour affronter les problèmes qu'ils rencontrent dans le travail réel. C'est bien dans le réel du travail que l'individu retravaille toujours ce qui lui est prescrit. Au cœur de cette désobéissance, surgit la perspective des renversements à venir car les femmes et les hommes ne sont jamais totalement victimes de la parcellisation des tâches, des modes d'organisation du travail. Elles et ils ne sont jamais totalement assujettis à la gestion, au marketing, à la communication, car, et là se situe la possible transformation, le travailleur recentre toujours le cadre prescrit de son activité professionnelle autour de ses propres normes de vie. Ainsi, au travers du moindre de ses actes, dans son activité réelle, il se construit, tisse des liens avec les autres, produit du lien social, de la société, de la subversion, du potentiel pour une rencontre qui porterait l'exigence de la transformation des situations de travail. Aussi, débattre collectivement avec les salariés de l'organisation et des critères de qualité du travail est un passage obligé si l'on veut pouvoir s'ancrer sur le sens que les travailleurs donnent à leur activité. Mais il est compliqué de faire dire le travail car, nous l'avons analysé précédemment, ce que met le travailleur de lui-même dans son travail est l'expression singulière de son expérience, de sa personnalité, de ses propres valeurs. La conscience qu'il a de ce qu'il investit de lui-même dans le travail lui est difficile à exprimer par des mots. Pour les syndicalistes, ce point constitue un enjeu de taille pour permettre l'expression des collectivités de travail, ce qui passe certainement par autre chose que l'ouverture d'une salle « à parole » ou le seul temps de la machine à café, car cette démarche suppose la confiance et de l'accompagnement. Et il y a ce qui relève de notre autorité d'organisation syndicale concernant notre propre pratique, notre démarche revendicative et ce que nous voulons voir mis en œuvre avec une nouvelle organisation du travail passant par une urgence du ralentir. Ralentir, afin de créer des espaces de temps qui permettent de s'écouter et de s'entendre.





Aussi, comment fait-on pour renforcer ou rétablir la confiance indispensable à tout dialogue ? Comment dépasser les blocages de rencontre au sein d'une organisation hiérarchisée ?

Encore une fois, la pertinence du déplacement sur un point de vue professionnel, métiers, est posée ainsi qu'une mise en œuvre effective d'une démarche pour déplacer les enjeux de personnes vers des enjeux de travail. Aussi, devons-nous être attentifs à l'écoute des expérimentations en cours sur des nouveaux temps, des nouvelles formes du dialogue et de rencontres : réseaux sociaux d'entreprises, espaces de dialogue sur le travail lui-même…

3. A cet instant, nous devons nous entendre sur les collectivités de travail

Nous devons nous entendre car l'approche « collectivité de travail », au sens de collectif repéré sur un organigramme, prend parfois le pas sur une approche des collectivités de travail à partir d'une analyse du travail. Or, les dimensions collectives ne se limitent pas aux collectifs repérés sur un organigramme. Identifier les dimensions collectives à partir du travail réel est donc primordial pour qui veut comprendre et agir.

Il y a multiplicité et variabilité des collectifs de travail. Ceux-ci ont été pensés depuis ce qui était partagé au sein de ce que l'on qualifie de collectif. Il y aurait ainsi des aspects du « faire ensemble ». Il y a aussi d'autres dimensions relevant d'une polarité plus sociale, basée sur ce qui a été appelé un « collectif de condition ».

Le partage d'une même condition – même statut, même employeur, même métier, même catégorie… – peut créer une identité collective et de la solidarité même en l'absence de coopération directe dans l'activité de travail. Lorsque des salariés ont des métiers en commun et un territoire commun, de nombreuses problématiques peuvent leur être communes (organisation, approche du travail, situation…), ce qui est le cas d'un centre commercial comme La Part-Dieu.

Cette mise en lumière de notions de solidarité qui enrichissent le collectif au moment où la mise en concurrence est mise en avant, est un des points majeurs d'une possible transformation. La résistance existe, mais reste à ouvrir la dynamique de l'esprit de résistance : cette capacité du collectif à résister certes, mais aussi à penser et agir pour un autre futur ; une mise en mouvement pour ne pas se contenter de commenter, de refléter l'époque et ses souffrances, mais qui aspire à la créer.

On peut aussi distinguer collectifs de condition qui renvoient à une condition socioprofessionnelle partagée, et dimension collective dans le travail. Dans ce dernier cas, il s'agit d'entités fluctuantes non délimitées par anticipation dans un organigramme et se formant de manière opérationnelle pour répondre à une exigence émanant d'une situation de travail. Elles sont plus difficiles à faire émerger et requièrent pour cela une approche de l'activité réelle. Toujours ce retour au réel, au singulier.

Singulier, féminin, masculin : le rapport au genre a fait l'objet, comme pour tous les ateliers, d'une demi-journée spéciale avec cette idée en tête que l'émancipation se fera dans et par le travail, plus exactement par l'action des collectifs créés dans et par le travail.

Le rapport aux genres dans les collectivités de travail fait apparaître que si on aborde le problème par l'activité, on ne peut, dans un premier temps, distinguer la question sexuée, car à partir du travail concret, on ne peut justifier la différence sexuée.

La mise en évidence qu'on ne peut pas séparer ce qui relève de la sphère publique de ce qui relève de la sphère privée, pour pouvoir rendre visible ce qui ne l'est pas, reste un enjeu déterminant, pour ne pas se tromper dans l'analyse, notamment : le travail domestique, qui reste à des années lumières d'un réel partage ; le bonheur mais aussi le poids sous toutes ses formes de porter et donner la vie et la domination masculine, ce machisme toujours bien présent même au sein d'organisations sensées être émanci-



pées, afin de pouvoir poser la question de l'émancipation des femmes.

Nous avons considéré que l'approche par le genre trouve aussi sa pertinence dans le rapport à sa capacité d'action car certaines formes d'actions émancipatrices se sont développées dans des groupes sexués se composant comme systèmes à forte capacité d'action.

4. Enfin, nous nous sommes posés la question de la démarche et des formes d'organisation syndicale ?

Pour qu'il y ait émancipation, il faut que puisse s'entrevoir un monde commun à construire. Il faut donc qu'il y ait des entités collectives qui scandent la démarche des dimensions du travail vers des dimensions plus macro, au niveau de la société et réciproquement.

Appréhender les collectifs de travail sans se préoccuper du pôle « vivre ensemble » serait une erreur car on ne peut isoler la question du collectif de travail de la dimension collective du vivre ensemble.

Il faut donc qu'il y ait différents niveaux de collectifs. Il faut qu'il y ait au niveau du travail des éléments d'un travailler autrement, et cela suppose qu'au niveau politique le plus macro, il y ait aussi une prise en compte du micro et de ses réserves, de ce qui se joue potentiellement dans l'activité de travail. Un va-et-vient, une réciprocité pour construire une société des semblables. Mettre en acte la dynamique du plein emploi solidaire et donner sens à cette mise en sécurité sociale professionnelle et de santé.

Cette revendication de dépassement se pose bien comme une mise en cohérence à partir du travail, afin de mettre en débat une transformation sociale visant ce combat essentiel contre l'exclusion et la précarité. A la veille d'une conférence sur la lutte contre la pauvreté, porter cette dynamique revendicative est en tout point une révolution.

Une réciprocité, qui nous invite à nous dépouiller de cette culture des sachants, imposant leurs volontés aux « gens de peu », aux « gens d'en bas ». Nous savons où peut mener cette politique de l'élite totalement hors sol, comme nous connaissons les déboires d'un syndicalisme qui se perd, emporté, dominé par les stratégies patronales d'isolement des militantes et militants, où par l'accumulation de réunions, de commissions, le rapport au monde du travail se distend avec le risque de coupure, de fracture.

Se posent alors la grande question du « que faire », de la place et du rôle du syndicat et de la manière dont il s'organise et reprend goût aux priorités du travail sur le travail, mais aussi celle de la capacité des militants syndicaux à évoluer sur le terrain du travail réel pour pouvoir, à partir de lui, faire émerger les collectivités de travail, pour agir pour transformer le travail en vue de son émancipation.

Se posent par conséquent les questions liées aux droits et moyens pour le syndicat et pour les travailleurs, avec une ambition : retrouver un syndicalisme de tous pour tous, où les enjeux du professionnel, du métier se conjuguent avec ceux des territoires, où le travail de militance des syndiqués-e-s doit être, lui aussi, approché, mis en valeur pour un retour à une fierté Cgt.

Un nouvel âge de la démocratie est bien posé comme une urgence absolue avec pour tous l'accès aux droits de tous. Le bonheur des uns ne peut éternellement se construire sur le malheur des autres. Il en va de l'existence même de notre société.

Alors, la question d'inventer des nouveaux temps au sein d'espaces d'échanges et de resocialisation du travail, pour pouvoir agir sur ce dernier, devient une évidence, la lutte des temps s'installant à la pointe de la lutte des classes.

Un beau chantier s'ouvre à nouveau.

Jean-François Naton

ATELIER DE NANTES



LE POUVOIR D'AGIR DES SALARIÉS, DROITS POUR UNE INTERVENTION SYNDICALE

La Cgt puise ses racines et sa légitimité dans la double nécessité d'améliorer le quotidien de travail des salariés et d'agir pour une transformation sociale durable. Parce que le travail est créateur de richesses matérielles, intellectuelles et sociales, qui permettent à la société de se développer, il est aussi le levier essentiel de l'intervention des salariés.

Les travaux de notre atelier ont permis de mettre en évidence une dualité dans le pouvoir d'agir entre l'engagement du salarié dans son activité de travail et le pouvoir d'agir collectif dans l'entreprise, deux pouvoirs d'agir qu'il faut ré-analyser et réarticuler, car ils sont indissociables pour l'intervention des salariés. N'est-ce pas là le rôle essentiel – et irremplaçable – du syndicalisme d'articuler en permanence ces deux dimensions ? Et donc de mettre à disposition des salariés des espaces et des temps de débat et de partage, des outils d'intervention et de transformation du travail ?

Ces deux dimensions du pouvoir d'agir des salariés sont percutées par les transformations du travail et de l'entreprise, conséquences de la financiarisation de l'économie. Le salariat lui-même est traversé par ces évolutions. L'objectif prioritaire de l'entreprise n'est plus de développer un produit ou une activité, mais de rendre lisible la rentabilité qu'elle s'engage à rapporter à ses actionnaires et la part qu'elle est prête à prendre dans le fonctionnement des marchés financiers. Le travail, le produit du travail et les manières de faire sont alors trop absents du débat : occultés par les entreprises qui se les sont appropriés ; insuffisamment pris en compte par les syndicats et l'action collective.

La question du genre révèle l'ampleur des enjeux. L'évolution des conditions de travail des femmes est souvent révélatrice de tendances plus générales vécues par l'ensemble du salariat : précarité et travail à temps partiel, non prise en compte dans les grilles salariales des qualifications réelles, atteintes à la dignité, etc. En sens opposé, dans les revendications liées à leur situation de travail, les femmes permettent que s'expriment des aspirations transverses sur des questions comme le droit au travail, la mixité des emplois, la conquête de liberté dans le travail et l'organisation du temps, la conception du travail de militant (culture du débat, circulation de l'information), ce qui permet de poser la question : la revendication des femmes pour l'égalité entre les hommes et les femmes dans le travail ne peut-elle pas constituer un projet fédérateur d'une émancipation pour tous ? La progression du syndicalisme des femmes n'est-elle pas un atout pour le pouvoir d'agir des salariés en général ?

Les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise – plus particulièrement des grandes entreprises et des multinationales – ont pour conséquence de mettre le salarié en tension permanente entre son engagement créatif, source potentielle d'émancipation, et les prescriptions réductrices de l'entreprise. Face à un salariat de plus en plus qualifié et diplômé, la politique managériale des entreprises cherche à s'appuyer sur l'engagement individuel des salariés dans leur travail pour augmenter leur productivité par une auto-exploitation. Le patronat développe de nouveaux outils de contrôle et d'évaluation de la productivité des salariés, qui entrent en conflit avec leur demande d'autonomie, de maîtrise et de reconnaissance, sociale et salariale.





Alors que les entreprises s'appuient sur les nouvelles formes d'engagement individuel des salariés dans leur travail et les encouragent, l'action syndicale se trouve, elle, principalement concentrée sur une démarche institutionnelle de participation à une série d'instances, de réunions organisées par les directions d'entreprise ou par l'administration. L'organisation syndicale disperse ses forces, perd trop du peu de temps qui lui est concédé pour agir, et s'éloigne de la réalité du travail et du vécu concret des salariés.

En outre, la transformation du travail et la stratégie patronale de restructuration permanente affaiblissent la représentation verticale classique – celle du travail au sein de l'entreprise ou de la branche. La représentation horizontale – celle des besoins et revendications du travail au niveau territorial – n'est pas encore vraiment identifiée et prise en charge par tous, alors qu'elle monte en importance. C'est toute la question de l'articulation entre profession et territoire.

La question qui nous semble déterminante pour la conquête d'un véritable pouvoir d'agir des salariés est la suivante : comment reconnecter l'engagement individuel des salariés dans leur travail et l'espace collectif d'intervention que constitue le syndicalisme ?

Pour approcher des pistes de réponse à cette question, nous avons identifié quatre thématiques.

1. L'identification des lieux de pouvoir et de décision, et les obstacles aux droits et pouvoirs d'intervention

Dans sa recherche de maximisation permanente de la rentabilité financière, la forme économique de l'entreprise évolue. Des mécanismes de marché et de contractualisation ont été introduits au sein même du travail.

La figure de l'entrepreneur développeur de produits ou d'activités s'estompe ainsi que ses responsabilités face à la collectivité. Dès lors, le pouvoir d'agir des salariés bute sur des absences : l'employeur et, plus largement, la prise de décision, son lieu, ses critères, sa nature.

Aujourd'hui, l'entreprise ne constitue plus à elle seule un périmètre pertinent de débat et d'analyse sur le travail et le produit du travail. Le recours massif à la sous-traitance et au travail intérimaire qui permet d'externaliser les risques et un certain nombre d'illégalités concernant la sécurité ou le droit du travail, pose de nouvelles questions au syndicalisme.

L'identification et l'imputation de la prise de décision au sein de l'entreprise se heurtent à l'opacité des frontières de l'entreprise, à la multiplication des statuts et des sous-traitants, et à l'impossibilité d'identifier un responsable des décisions prises. Par exemple, la nature des informations comptables mises à disposition des représentants des salariés dans les CE ne permet pas d'engager une analyse économique adéquate de la réalisation du produit, qui est éclatée en plusieurs lieux (parfois répartis dans le monde) et entités économiques, car la comptabilité est instrumentalisée de manière à justifier *a priori* les décisions du groupe, par exemple de fermer un site, de délocaliser, d'investir ailleurs.

Face aux nouveaux modes d'organisation du travail, l'action syndicale se heurte à des difficultés importantes :

- L'entreprise et la convention collective restent encore majoritairement le périmètre de l'organisation syndicale et de la représentation institutionnelle des salariés ;

- Le périmètre de l'adhésion syndicale risque de se réduire comme une peau de chagrin aux travailleurs « permanents », en général ceux des grands groupes ou des entreprises donneuses d'ordre, un rabougrissement qui contribue aussi à exclure les femmes du syndicalisme, statistiquement plus précaires que les hommes et plus présentes dans les activités de service massivement sous-traitées.

La division des salariés concrétisée par des contrats, des conditions, des cultures de travail différentes est une des limites à la coopération des salariés entre eux autour du produit de leur travail et de sa qualité.

Quelles sont les pistes à investir ?

Le travail comme activité humaine créatrice doit être remis au centre. C'est à partir de cette exigence que se pose la question de l'identification des lieux de pouvoir. Deux axes se dessinent : l'accès à l'information et la reconstitution d'une communauté de travail.

L'une des pistes évoquée au cours des ateliers pour identifier les lieux de pouvoir et les frontières réelles de la responsabilité de l'entreprise est l'accès à la comptabilité analytique des entreprises.

Bien des travaux ont démontré la pluralité possible de stratégies plus ou moins favorables au développement du travail.

L'accès aux données comptables est un pilier du dispositif d'information et de consultation des CE, mais l'information économique qui existe dans les documents comptables n'est pas adaptée pour traiter les problèmes réels. Le recours aux cabinets d'expertise pour assister les salariés dans la compréhension des informations transmises au CE ne change pas fondamentalement la donne car ceux-ci se situent toujours dans une approche essentiellement comptable.

Il faut des niveaux concrets d'analyse pour mieux saisir la stratégie de produits, de positionnement sur le marché, d'organisation du travail, de formation de la productivité et de la rentabilité. La comptabilité analytique permet d'adopter un point de vue dynamique pour saisir ce que crée l'entreprise.

L'utilisation des droits délibératifs a également été évoquée. Pourrait être inscrite dans la loi la suspension de tout licenciement économique, de suppressions d'emploi significative, de fermeture d'établissement… tant qu'un débat contradictoire et public, basé sur l'expertise des salariés, sur les solutions possibles et les moyens de les mettre en œuvre, n'a pas eu lieu.

L'accès à l'information concernant toutes les entreprises sous-traitantes travaillant avec l'entreprise principale est également un problème majeur. L'idée serait de travailler sur les territoires et les filières. Une piste serait de répertorier tous les sous-traitants qui participent à la fabrication des produits de l'entreprise, répertorier les entreprises où il y a une organisation syndicale, pour dans un second temps, essayer de développer des conventions collectives régionales qui regrouperaient tous ces corps de métier, des conventions appuyées sur un socle de garanties uniques de sécurité sociale professionnelle.

Il y aurait par exemple des observatoires à créer, des structures à penser pour recréer une vision des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Plus largement, il y aurait à monter des stratégies d'action conjointe entre entreprises sous-traitantes d'une même grande entreprise ou d'un même secteur.

Le rapprochement des salariés et leurs représentants impliqués dans une finalité économique commune est une nécessité pour disposer d'une vue d'ensemble et agir.

Mais l'idée de « filière » se heurte à un problème de visibilité : la connaissance de la structure de la filière est souvent extrêmement difficile, y compris au niveau local du fait du nombre des niveaux de sous-traitance et du changement contractuel régulier des sous-traitants. La loi ne devrait-elle pas intervenir pour faciliter le recueil de ces informations ?

Enfin, nous avons identifié une contradiction entre la perte de pouvoir d'agir des salariés sur les questions économiques et en même temps l'existence de nombreux outils à disposition des CE, là où ils existent. Un pouvoir collectif d'agir au moins potentiel existe, mais la rencontre avec le pouvoir d'agir des salariés sur le terrain, dans l'atelier, le service, sur leur propre travail, avec leur expérience ne se fait pas ou peu. Le patronat entraîne les discussions sur des terrains techniques, exogènes, mais pas un terrain convoquant le sens du travail s'appuyant sur l'expertise sociale des salariés.

Les outils sont à la disposition des réseaux syndicaux, mais ceux-ci n'embrayent pas sur le terrain du travail. Si l'employeur est absent, les salariés aussi sont absents, au sens politique.

2. Le travail bien fait, son utilité sociale, la mise en rapport des acteurs de la chaîne, la qualité du travail et du produit

Le mouvement financier international oriente vers l'abstraction du travail et donc son absence de reconnaissance. Il faut imposer un mouvement qui parte du travail concret, du lieu concret, du produit concret, d'une approche qualitative du travail. Le retour aux dimensions concrètes du travail nous apparaît comme un élément central pour la réflexion sur le pouvoir d'agir.

Le lien entre le travail et la qualité du produit est également au cœur de la problématique de la sécurité. La transformation des modes d'organisation du travail qui vise à rendre possible le marchandage de la main-d'œuvre engage la sécurité des salariés et des consommateurs. L'individualisation des salaires qui repose sur une part variable importante, n'incite pas les salariés à révéler des défaillances.

Une certaine conception de la justice sociale appelle une conception plus riche du travail comme activité de réalisation où les produits du travail sont destinés à avoir une utilité sociale. Cela change profondément la conception du travail, allant de l'exercice du travail au produit réalisé en passant par l'usage social.

Cette réappropriation collective de la question du travail au travers de son évaluation porte en elle plusieurs en-

jeux : celui de sa reconnaissance, de son sens, du rôle différencié du travail en fonction du genre.

Quelles pistes pouvons-nous investir ?

La massification du travail des femmes, en même temps qu'elle est une donnée irréversible, s'accompagne d'une division de genre dans la société et dans le travail. Majoritairement présentes dans des filières réputées faire appel à des capacités féminines (tertiaire, services à la personne, santé, éducation…), leurs postes de travail ne sont pas décrits, et le travail, rendu invisible, n'est ni reconnu, ni rémunéré, ce qui explique les inégalités salariales persistantes entre les hommes et les femmes sur des postes « à valeur égale ».

Parler du travail concret, le rendre visible conduit à revendiquer sa reconnaissance, pour les hommes comme pour les femmes. La parole des femmes sur leur travail, son contenu et ses conditions de réalisation permet aux hommes d'exprimer des aspirations qui étaient tues par intégration par les hommes des codes sociaux masculins de genre. La mixité effective des métiers est une des réponses à la résorption des inégalités et à un sursaut de l'activité revendicative par la prise en compte d'aspirations plus universelles.

La démarche d'enquête menée par des militants syndicaux de proximité auprès des salariés est une réponse efficace pour reconnecter l'intervention des salariés au syndicalisme. Cette approche permet d'identifier des lieux et des actions accessibles pour transformer le travail et démystifie l'idée que pour changer son quotidien de travail, il suffirait de laisser agir le syndicat sur la stratégie globale de l'entreprise. Cela permet de contrer l'idée selon laquelle « on ne peut rien faire ». Partout où cette stratégie syndicale a été mise en œuvre, celle-ci donne immédiatement des résultats en termes de syndicalisation. Cela permet également de déconstruire l'utilisation des IRP par la direction où tout débat sur le travail a été évincé et où la direction maîtrise le contenu des réunions.

La focalisation sur l'évaluation – par les entreprises, mais également par les salariés – impose au syndicalisme d'investir cette question. Le problème fondamental, c'est que l'évaluation vise l'évaluation de la personne et non du travail.

Le développement des services a par ailleurs fait disparaître la barrière entre le travail et le produit du travail ou son destinataire. On a expulsé le rôle essentiel du travail dans la réalisation du produit pour le réduire à quelques critères quantitatifs, tous subordonnés à l'intensification et à la recherche de profit. Par exemple, dans le cadre des plateformes téléphoniques, il faut une réponse rapide, mais il n'est pas exigé que tous les cas soient traités. Entrer par l'évaluation du travail, c'est entrer en conflit avec les stratégies financières des entreprises dont le but n'est pas le même que celui du collectif de travail. Le faire est donc d'autant plus essentiel.

Les systèmes d'évaluation du travail mis en place par les directions ont pour objectif de soumettre le travail aux exigences de rentabilité des marchés et de faire disparaître sa valeur sous une fausse objectivation.

Cependant, malgré la désillusion qu'elle génère, l'évaluation se révèle être parfois le seul espace où il est possible de parler de son travail. C'est donc un lieu d'intervention syndicale essentiel, une manière de rendre public ce temps de parole, le moyen de créer un contexte collectif autour de la question du travail. Il s'agit également de développer des pistes de transformation de l'entretien d'évaluation, de débattre pour les compléter, créer du collectif autour de l'évaluation.



Pour notre syndicalisme, se réapproprier la question de l'évaluation du travail oblige à repenser la question du travail au-delà de l'angle de la souffrance ou de la rupture des salariés avec l'entreprise, des postures qui conduisent toutes deux à une vision déformée de la réalité du travail et des rapports que les salariés entretiennent avec lui. Cela au risque de donner à la Cgt une image de syndicalisme de dernier recours, excluant ainsi de son champ une partie des salariés, notamment ceux issus de l'encadrement, alors que l'enjeu est précisément l'inverse.





3. L'élargissement et la modification des IRP et de leurs prérogatives

La désintégration des collectifs a bouleversé le visage du syndicalisme, et l'action syndicale se heurte à cette fragilisation de la solidarité collective.

L'institutionnalisation des interventions syndicales au niveau local ou central qui s'accompagne d'une « professionnalisation » des élus, invoquée et recherchée par les employeurs, vise à éloigner les représentants du personnel du travail quotidien vécu par les salariés. Dans les grandes entreprises, l'approche du syndicat se fait bien souvent globalisante et les interventions se focalisent sur le nécessaire changement de stratégie de l'entreprise. Ses interventions ignorent le travail quotidien alors que celui-ci est la préoccupation centrale des salariés.

Cette évolution remet directement en question le sens du syndicalisme et de l'action collective qui n'apparaissent plus comme des moyens de changer la situation des salariés dans l'entreprise. Le syndicat doit redevenir un outil d'action, « de restauration du pouvoir d'agir des salariés sur leur propre travail et pour la préservation de leur santé ».

L'enjeu du réinvestissement des CE, dont le domaine d'action est susceptible d'être bien plus large que celui des activités sociales, apparaît central. Aujourd'hui, les vrais sujets de discussion sont écartés des CE. A l'origine, le CE était conçu comme une instance de « coopération ». Avec les lois Auroux, un changement terminologique a été opéré. Cette référence a été supprimée pour lui préférer le terme de « représentation » des salariés. Le CE est là pour représenter les intérêts des salariés et non plus pour coopérer. Les lois Auroux ont projeté un modèle de démocratie politique sur l'entreprise et non un modèle de démocratie sociale qui repose sur la représentation de la diversité des situations.

La communauté de travail constitue une porte d'entrée essentielle car elle touche à l'essence du syndicalisme et qu'elle permet la production d'intérêts : l'individu et ses attentes et le cadre collectif d'intervention. L'enjeu est de dépasser l'artifice des frontières juridiques de l'entreprise, pour organiser une solidarité collective autour de ce qui est commun à tous : le travail autour d'un projet, d'un produit ou d'un destinataire commun. Cela interroge directement la structuration de l'organisation syndicale. Certains syndicats se modifient progressivement pour intégrer dans leur organisation les salariés de la sous-traitance.

Une instance est susceptible de servir cette démarche : le CHSCT. Cette instance présente l'avantage d'avoir pour « clef » la sécurité et d'être une institution centrée sur le site. Elle permet en théorie, la représentation des intérêts des salariés mis à disposition, des salariés des sous-traitants. Elle constitue un lieu où le travail concret est évoqué. Cependant, le rôle du CHSCT, en pratique, a été confiné aux seules questions de sécurité, sous un angle



purement technique par la direction. Le CHSCT est ainsi devenu le « garant » des conditions de sécurité imposées par la direction.

Ce qui pose la question du rôle de la sécurité comme clef d'entrée de l'action syndicale. Pour que la sécurité soit comprise comme « dynamique » de l'action, elle doit permettre de faire le lien entre sécurité du client et sécurité des salariés, entre travail et produit du travail.

Le rôle des CE est lié à la structure de l'entreprise, ce qui restreint l'intervention syndicale par rapport à un collectif de travail qui intègre les intérimaires, les sous-traitants, les différents prestataires.

L'idée serait notamment de créer des comités inter-entreprises pour créer des liens avec les entreprises sous-traitantes et reconnaître la communauté de travail. Comment faire pour que les comités inter-entreprises aient des attributions politiques, des droits de regard sur l'activité économique du secteur ?

Certaines actions ont été menées avec, par exemple, la création aux chantiers navals de Saint-Nazaire d'une instance de dialogue social de site et d'une commission paritaire d'hygiène et sécurité du site. Cependant, ces instances n'ont pas de pouvoir de décision.

La mise en place d'instances représentatives qui répondraient à cette diversité des situations se heurte cependant à des difficultés, les CE des entreprises pouvant craindre que le CE « inter-entreprises » ne leur fasse de l'ombre ou n'empiète sur leurs propres prérogatives. La création d'un comité inter-entreprises pour les techniciens intermittents dans l'audiovisuel a ainsi été envisagée. Mais cette instance serait perçue comme faisant « concurrence » aux CE des grandes entreprises comme France Télévision par exemple qui perdraient une partie de leur masse salariale, donc de leur budget pour les activités sociales. Dès lors, les syndicats sont réticents, voire divisés en leur sein sur cette question.

La diversité des situations juridiques des salariés présents sur un même site apparaît comme un facteur de division du salariat et un obstacle à l'action syndicale.

La question posée est : comment transformer en convergence et en solidarité d'action la coopération qui se noue de fait dans le travail entre des salariés à statuts différents ?

Les points d'appui existants comme la possibilité pour les salariés intérimaires ou certains salariés prestataires de participer aux élections professionnelles de l'entreprise utilisatrice ont montré leurs limites, la finalité de ces élections n'étant pas toujours perçue et comprise par ces salariés, et les salariés « permanents » n'admettant pas nécessairement que les intérimaires puissent participer à ces élections.

Avec la transformation du travail et de la structure des entreprises, ne faut-il pas repenser les contours et les prérogatives des IRP ?

En maîtrisant le contenu des IRP là où elles existent, les directions d'entreprise ont cherché à dessaisir les salariés d'une intervention collective sur le travail, et se faisant à éloigner l'organisation syndicale du travail des salariés. Se réapproprier les IRP comme outils de l'intervention des salariés sur leur travail est un des enjeux du syndicalisme aujourd'hui.

Avec l'éclatement des entreprises et donc des instances, il n'existe pas de lieu de discussion du processus de travail dans son entier, de la chaîne de travail dans son intégralité.

La création d'une instance où le travail réel et le travail prescrit pourraient être confrontés pour évoquer le processus de travail dans toutes ses dimensions, apparaît centrale. Ce pourrait être par exemple un « comité de produit » où les acteurs pourraient indiquer ce qu'il faudrait modifier, faire part de leurs idées, de leurs besoins quant au processus de travail, du début de l'activité de travail au « produit » mis sur le marché, expliciter les contreparties qu'ils en attendent sur la reconnaissance de leur pouvoir d'agir.

La question des lieux de réappropriation du travail constitue donc un enjeu fondamental.

4. L'activité instruite des salariés. Enrichir la démocratie sociale par un investissement nouveau visant le pouvoir d'agir des salariés

Le maillage territorial et professionnel de l'organisation actuelle de la Cgt s'appuie sur une double réalité : l'exercice d'un métier dans le cadre d'une filière professionnelle et l'ancrage de l'emploi sur un territoire. Si l'on veut tenter d'inverser la tendance

à la délocalisation des activités et du travail, l'ancrage collectif dans la profession et le lieu devient un point d'appui décisif.

La coordination des actions et des ressources entre le territoire et la profession n'est cependant pas toujours satisfaisante, les actions menées au niveau territorial ne trouvant parfois pas de soutien au niveau de la profession.

La proximité professionnelle s'organise autour d'un secteur professionnel, de la même convention collective : fédération, syndicats nationaux, régionaux ou syndicats de groupe. Le territoire est absent dans ces formes d'organisation.

Mais, en réalité, la personne du salarié est fragmentée et représentée par des instances différentes qui ne se coordonnent pas ou peu.

Comment faire pour que les lieux d'échanges et d'actions que constitue l'organisation syndicale reconnaissent et prennent en compte l'unité de la vie du salarié. De ce point de vue, l'apport des femmes est précieux car elles concentrent dans une même unité de préoccupations et d'activités concrètes le travail, le hors travail, le lien avec le territoire (école, santé).

Se pose notamment la question de la construction d'une revendication plus large dépassant le cadre interne de l'entreprise : l'évolution du travail dans l'entreprise conduit à ce que les salariés organisent une séparation de plus en plus étanche entre ce qu'ils font dans leur travail et ce qu'ils peuvent penser en tant que citoyens, ce qu'ils peuvent faire par exemple dans des associations, dans des activités diverses en dehors de leur travail. Il y avait pourtant une possibilité d'activités sociales dans l'entreprise, mais ces lieux sont désertés. L'action sociale se fait hors du temps de l'entreprise et du lieu de l'entreprise.

La Cgt a un statut de proximité avec les salariés. L'enjeu est surtout de développer une proximité géographique sur le lieu de travail avec la création de syndicats d'établissement, de syndicats de site, de syndicats de zone. La structure territoriale est plus adaptée pour les revendications. Cela pose la question de l'articulation du territoire et de l'action syndicale, du lien entre les professions et les territoires. Comment faire travailler la profession et le territoire ? Comment structurer cette action ?

Cette nouvelle articulation à construire entre professions et territoires n'est-elle pas une clé pour se reposer la question du fondement de la revendication ? N'est-ce pas aujourd'hui sur le fait de construire les revendications telles que les salariés les envisagent, dans leur diversité, que les obstacles sont les plus forts dans notre syndicalisme ?

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour qu'en pratique, les salariés participent à la définition de leurs revendications ? Comment débloquer concrètement sur le terrain, donc sur le territoire, la question du pouvoir d'agir dans l'entreprise ?

La place des femmes dans la Cgt et dans les responsabilités syndicales est aussi en soi un levier du pouvoir d'agir dans l'entreprise en rendant crédible l'organisation syndicale parce que miroir du salariat tel qu'il est aujourd'hui. C'est aussi un enjeu de transformation de la Cgt elle-même dont le fonctionnement est aussi influencé par des codes de genre. Tous les moyens sont-ils mis en œuvre pour rendre compatible pour les femmes l'exercice des responsabilités syndicales avec leur vie personnelle ?

Les discussions qui ont pris corps dans l'atelier conduisent à un consensus : celui de la centralité du travail comme levier et fondement du pouvoir d'agir des salariés. Il se dégage aussi une réflexion sur des nouvelles formes de mobilisation et l'articulation, qui existent entre mobilisation et construction des revendications. Des nouvelles formes de mobilisation qui nouent prise de conscience du problème, enquête, construction collective et élaboration des revendications.

Rapprocher la pensée et la création des moyens d'agir sur le travail, nécessite aussi de reposer le rôle de la culture dans la société et de sa place dans notre syndicalisme.

Reconnecter l'activité syndicale avec l'activité de travail des salariés pose ainsi la question de la méthode pour engager le dialogue et celle des outils pour mobiliser les capacités d'agir des salariés.

Catherine Nédélec





Lors de ses trois derniers congrès, la Cgt a réaffirmé sa volonté de «*transformer le travail, son contenu, ses conditions, ses finalités*». Conformément à cette orientation, elle a organisé en 2008, 2009 et 2010, dans le cadre des relations qui la lient à l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) «*au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs*» des «journées de la recherche» sur le thème des transformations du travail. Ces trois premiers séminaires ont démontré l'utilité d'un échange continu entre chercheurs et syndicalistes. En particulier, la confrontation, sur la base d'exemples concrets, entre les pratiques et les savoirs syndicaux d'une part, l'expérience et les réflexions de scientifiques d'autre part, a permis d'approfondir l'analyse des transformations du travail et de vérifier la pertinence, l'opérationnalité du concept d'émancipation.

Tout en empruntant des chemins similaires, les «ateliers de la recherche» dont la présente brochure présente les principaux enseignements, ont inauguré une nouvelle étape. En effet, prenant appui sur les travaux déjà réalisés, ils ont poursuivi un objectif plus opérationnel : approfondir les leviers de réflexion et d'action primordiaux précédemment mis en évidence, en élargissant la coopération entre chercheurs et syndicalistes, grâce notamment à une décentralisation des travaux.

C'est ainsi que trois ateliers d'une quinzaine de participants chacun ont été mis en place à Lille, Aix-en-Provence et Nantes, qui se sont réunis à plusieurs reprises de 2011 à 2012 sous la responsabilité d'un chercheur et d'un syndicaliste : Claude Didry / Yves Bongiorno, Jean-François Naton / Claudine Gay, Robert Salais / Catherine Nédélec. Ils ont procédé à des auditions visant un retour d'expérience, mené des enquêtes de terrain, débattu sur la base de communications plus académiques, etc. Trois synthèses – une par atelier – ont été réalisées, qui ont fait l'objet d'une présentation, le 7 décembre 2012, au siège de la Cgt à Montreuil, lors d'une initiative qui a réuni près de 80 personnes.

Ces synthèses et les autres matériaux principaux des Ateliers Cgt de la recherche ont été regroupés au sein d'un rapport de plus de 300 pages disponible auprès de Sylvie Burdett : s.burdett@cgt.fr ; 01 55 82 81 57.





Recherche et
renouveau syndical

Les ateliers CGT de la Recherche
Aix-en-Provence, Lille, Nantes

Transformation du travail et émancipation

Présentations du 7 décembre 2012 (Montreuil)
Synthèses des interventions et débats
Retranscriptions des auditions et autres contributions

Agence d'objectifs
IRES

Montreuil, décembre 2013

Transformation du travail et émancipation

LES ATELIERS CGT DE LA RECHERCHE
AIX-EN-PROVENCE, LILLE, NANTES

Présentations du 7 décembre 2012 (Montreuil)
Synthèses des interventions et débats
Retranscriptions des auditions et autres contributions

Montreuil, décembre 2013

Lors de ses trois derniers congrès, la Cgt a réaffirmé sa volonté de « *transformer le travail, son contenu, ses conditions, ses finalités* ». Conformément à cette orientation, elle a organisé en 2008, 2009 et 2010, dans le cadre des relations qui la lient à l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) « *au service des organisations syndicales représentatives des travailleurs* » des « journées de la recherche » sur le thème des transformations du travail. Ces trois premiers séminaires ont démontré l'utilité d'un échange continu entre chercheurs et syndicalistes. En particulier, la confrontation, sur la base d'exemples concrets, entre les pratiques et les savoirs syndicaux d'une part, l'expérience et les réflexions de scientifiques d'autre part, a permis d'approfondir l'analyse des transformations du travail et de vérifier la pertinence, l'opérationnalité du concept d'émancipation.

Tout en empruntant des chemins similaires, les « ateliers de la recherche » dont le présent rapport regroupe les principaux matériaux, ont inauguré une nouvelle étape. En effet, prenant appui sur les travaux déjà réalisés, ils ont poursuivi un objectif plus opérationnel : approfondir les leviers de réflexion et d'action primordiaux précédemment mis en évidence, en élargissant la coopération entre chercheurs et syndicalistes, grâce notamment à une décentralisation des travaux.

C'est ainsi que trois ateliers d'une quinzaine de participants chacun ont été mis en place à Lille, Aix-en-Provence et Nantes, qui se sont réunis à plusieurs reprises de 2011 à 2012 sous la responsabilité d'un chercheur et d'un syndicaliste avec la collaboration d'un doctorant : Claude Didry/Yves Bongiorno/Jean Finez, Jean-François Naton/Claudine Gay/Gaspard Brun, Robert Salais/Catherine Nédélec/Gwenola Bargain. Sur la base d'une « feuille de route » rédigée par le comité de pilotage, ils ont procédé à des auditions visant un retour d'expérience, mené des enquêtes de terrain, débattu sur la base de communications plus académiques, etc.

Trois synthèses – une par atelier – ont été rédigées, qui ont fait l'objet d'une présentation, le 7 décembre 2012, au siège de la Cgt à Montreuil, lors d'une initiative qui a réuni près de 80 personnes. Ces présentations ont été regroupées au sein d'une brochure distincte. Elles figurent également dans le présent rapport, avec les synthèses et les retranscriptions des principales interventions faites durant ce projet.

Cette recherche a été réalisée dans le cadre de la convention d'études conclue pour l'année 2011 (projet n° 1) entre l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) « *au service des organisations représentatives de travailleurs* » et la Confédération générale du travail (Cgt).

SOMMAIRE

Présentation des ateliers **3**
Feuille de route des ateliers **7**
Annexe – Une lecture transversale par le genre **12**

ATELIER D'AIX-EN-PROVENCE – La reconquête du lien collectif pour transformer le travail **17**
Présentation du 7 décembre 2012 **19**
La reconquête des liens collectifs, une nécessité à remettre toujours en chantier pour transformer le travail 21
Synthèse des interventions et débats **27**
La dynamique collective d'émancipation par l'approche de l'activité de travail 29
Auditions **59**
Rémy Jean – Renato di Ruzza 61
Yves Schwartz 71
Christophe Rigolet 83
Emmanuelle Puissant 89
Philippe Davezies 108
Fabien Gâche 123
Luc Justet 131
Michèle Descolonges 147

ATELIER DE LILLE – Métiers et qualifications pour un travail de qualité **155**
Présentation du 7 décembre 2012 **157**
Présentation de l'atelier de Lille « Métiers et Qualification » 159
Synthèse des interventions et débats **165**
Les transformations du travail. Quelle place pour les métiers ? 167
Auditions **195**
Philippe Enclos - Claude Didry 197
Michèle Descolonges 205
Damien Dhont – Jean-Louis Renoux 209
Maryse Dumas 215
Nicole Gadrey 226
Nathalie Delzongle 236
François-Xavier Devetter 239
Richard Sobel 246
Pierre-Yves Chanu 259

ATELIER DE NANTES – Le pouvoir d'agir des salariés. Droits pour une intervention syndicale **265**
Présentation du 7 décembre 2012 **267**
Pourquoi et comment le travail influence-t-il le pouvoir d'agir des salariés ? 269
Quels nouveaux droits d'intervention faut-il conquérir ?
Quel rôle le syndicalisme joue-t-il dans le pouvoir d'agir des salariés ?
Synthèse des interventions et débats **279**
Pouvoir d'agir, droits et pouvoirs d'intervention ; pouvoir de transformation 281
Auditions **299**
Yves Dévédec 301
Fabien Gâche 304
Jean-Pierre Le Crom 318
Samuel Jube 328
Daniel Souty 340
Alain Supiot 343
Maryse Dumas 358
Contributions **367**
Le travail sous-traité 369
Atelier travail : pouvoir d'agir. Les relations professions/territoires 374
Débattre du rôle de la culture dans l'émancipation dans et par le travail 378

Feuille de route des ateliers

La note ci-dessous, émanation du comité de pilotage recherche Cgt, constitue une feuille de route pour les travaux des trois ateliers à venir. Elle prend appui sur les trois séminaires tenus entre 2008 et 2010 intitulés « Transformation du travail et émancipation ».

Parmi les enseignements essentiels de ces trois séminaires, il nous faut souligner l'originalité d'une démarche associant chercheurs et syndicalistes. Cette association s'est concrétisée à travers un enjeu déterminant pour le syndicalisme : « le travail ». Les travaux nous ont permis d'articuler l'expérience accumulée et réfléchie du syndicalisme et les savoirs de chercheurs pluridisciplinaires.

Un des défis abordés durant ces trois séminaires, celui de l'émancipation dans et par le travail, n'allait pas de soi. La domination du capitalisme dans toutes les sphères de l'activité humaine, ses conséquences concrètes sur les situations de travail, les outils mis en place pour accélérer la recherche de la rentabilité financière à court terme, déstructurant l'organisation et les contenus du travail, ont marqué nos débats.

Nous avons tenté d'affiner notre analyse des différentes configurations auxquelles nous étions confrontés – flexibilité, *turn over*, intensification, accroissement de la prescription, etc., mais aussi dénaturation du salaire, financiarisation, marchandisation des rapports sociaux, bouleversement du salariat et de ses représentations, etc. – et d'approfondir notre connaissance, dans un tel contexte, de ce qui se passe dans le rapport qu'entretient chaque salarié(e) avec son travail.

La confrontation s'est avérée utile, l'analyse par un retour constant à l'expérience, a progressé, nos trois documents en portent témoignages. Ils sont sous-tendus par cette idée que nous voulons transformer le travail pour transformer la société. Le travail constitue à la fois un des maillons forts qui relient les hommes, les femmes entre eux, et un rapport social qui demeure inscrit dans la contradiction capital/travail.

Ils invitent également à prendre appui sur « les possibilités d'émancipation » qui existent chez chaque salarié(e) dans l'acte de travail, et ce malgré les conditions d'exploitation dont ils et elles sont l'objet.

Autrement dit, un vaste champ de réflexion qui interroge le syndicalisme sur sa fonction et son approche revendicative. A ce stade, nous avons convenu, au sein du comité de pilotage recherche Cgt, de passer à une phase nouvelle de notre réflexion autour de trois thèmes et d'une problématique transversale à ceux-ci.

Ce parti pris doit nous permettre, selon la méthode des ateliers, d'aller au-delà d'échanges riches et féconds et d'ouvrir quelques pistes de travail utiles au syndicalisme comme à la recherche.

Les trois ateliers se tiendront respectivement à Lille, Aix-en-Provence et Nantes ; le lieu d'accueil sera une université. Ils seront animés par un syndicaliste et un chercheur membres du

comité de pilotage. Yves Bongiorno, chargé de mission auprès de la Cgt (questions Santé/travail), et Claude Didry, sociologue, animeront l'atelier de Lille. Jean-François Naton, conseiller confédéral chargé des questions Santé/travail, et Claudine Gay, économiste, animeront l'atelier d'Aix-en-Provence. Catherine Nedélec, responsable des cadres Cgt de l'énergie, et Robert Salais, économiste, animeront l'atelier de Nantes.

La composition des ateliers comprendra des syndicalistes de la région et du département, mais également des syndicalistes de régions proches ayant participé aux précédents séminaires. Une attention particulière sera apportée à la participation de militantes femmes, de militants de petites et moyennes entreprises, des services comme de l'industrie.

Des chercheurs membres du comité de pilotage, mais également et surtout, des chercheurs des universités concernées, géographiquement, avec lesquels nous avons des contacts.

Le nombre de participants pour chaque atelier se situera entre dix et quinze membres.

Un doctorant assurera le compte-rendu de chaque réunion (outil d'évaluation des travaux) et rédigera le document de synthèse sous la responsabilité des animateurs de chaque atelier et en coordination avec le comité de pilotage.

Le rythme des réunions sera fixé par les animateurs de chaque atelier. L'étendue des travaux sera comprise entre juin 2011 et mai 2012, ce qui suggère cinq à six réunions de travail. Chaque atelier aura toute latitude pour organiser ses méthodes d'investigation (audits, rencontres de terrain, etc.), de solliciter les membres du comité pilotage au regard de l'évolution des travaux, comme de proposer une rencontre entre animateurs d'ateliers compte tenu des proximités de chaque thème. Dans cette perspective, le comité de pilotage se réunira pour faire le point à mi-travaux et probablement vers la fin de ceux-ci.

Ce dispositif et cette méthode de travail changent et prolongent nos travaux antérieurs.

Changent, parce que nous voulons nous saisir de thèmes qui ont fait débat, conduire une réflexion approfondie sur ceux-ci et parvenir chaque fois que cela sera possible à des pistes de travail ou des propositions.

Prolongent, parce que nous nous inscrivons dans le cadre des trois séminaires « Transformation du travail et émancipation » pour lesquels un résumé, s'inspirant du contenu de l'atelier, sera présenté par les rédacteurs – Catherine Guaspare, sociologue, Damien Cartron, sociologue, Danièle Guillemot, économiste – des documents dès l'ouverture de chaque atelier.

Les trois thèmes que nous exposons ci-dessous ont un dénominateur commun la question de genre fréquemment abordée mais rarement débattue. Elle fera l'objet d'une note spécifique associée à la feuille de route. Nous sommes convenus de l'incorporer dans la problématisation de chaque thème ; aux animateurs et au comité de pilotage de veiller à son application.

La présentation des trois thèmes s'accompagne de commentaires, de propositions/réflexions/interrogations que nous « retirons » des précédents séminaires et des

débats que nous avons eus au sein du comité de pilotage. Ils doivent permettre à chaque atelier à la fois de se fixer un cadre de réflexion et d'avoir la souplesse nécessaire dans le traitement de chaque thème.

Enfin, le découpage thématique s'il facilite l'investigation et l'approfondissement, invite également à un rapprochement entre les trois ateliers en fonction de l'avancée des travaux. En effet, chaque thème entretient avec l'autre une interdépendance qu'il nous appartient d'aborder en évitant les redondances.

Premier thème (Lille) : les transformations du travail/ quelle place pour les métiers/un nouvel espace professionnel/la pertinence de la qualification/ un travail de qualité

Il s'agit de réflexions concrètes qui recouvrent un espace très vaste de préoccupations syndicales. Elles sont percutées par la flexibilisation et la précarité du travail, par un émiettement et un morcellement du travail. Elles concernent le secteur privé comme le secteur public, les grandes ou les petites entreprises, l'industrie comme les services.

Elles traduisent la volonté de s'affranchir des modalités et du contenu actuels de l'organisation du travail. Elles interrogent le rapport mobilité/stabilité dans des espaces professionnels en mutation, plus autonomes et incitent à repenser la notion de métiers. Face à des activités segmentées parfois éclatées qui brouillent les repères antérieurs, face à des entreprises organisées en réseau, la question du territoire peut ici s'avérer une piste ; elle n'est pas sans risques, mais elle peut aider à promouvoir une nouvelle articulation entre proximité, synergies professionnelles géographiques et accords conventionnels. Cette trajectoire – métiers/espaces professionnels et territoires – qui cherche à réinvestir le sens et la qualité du travail ne débouche-t-elle pas pour le salarié(e) sur la qualification comme reconnaissance de son travail et construction professionnelle continue ? Une reconnaissance qui intègre la qualité de son travail, la rémunération de celui-ci, son utilité sociale (qualité de ce que l'on produit et de ce que l'on fait) dans son rapport aux autres et aux autres sphères de la société.

En outre, si nous considérons que le travail ne résume pas toute la vie des hommes et des femmes, nous devons réfléchir à l'interaction entre l'espace du hors travail et la fonction sociale du travail comme facteur d'émancipation.

Il s'agit de questions qui interpellent le syndicalisme, sa transformation comme la transformation de l'entreprise.

Deuxième thème (Aix-en-Provence) : pour transformer le travail, repenser les collectifs de travail : pour des communautés d'action

Les nombreuses questions et expériences qui touchent à l'organisation du travail, aux restructurations des entreprises comme des collectivités publiques, aux rapports donneurs d'ordre/sous-traitants, à l'éclatement des lieux de pouvoir et d'activité, etc., croisent cet angoissant problème du démantèlement des collectifs de travail. Derrière se dessine une

nouvelle configuration des rapports sociaux qui loin de limiter la domination du capital sur le travail la renforce par la marchandisation et la financiarisation appliquées aux situations de travail. Elle se nourrit de la mise en concurrence des travailleurs à grande échelle cherchant à provoquer une dissolution du lien social au nom « de la concurrence libre et non faussée ».

Les nouveaux processus technologiques de travail et la mondialisation sont à cet égard souvent convoqués pour expliquer ou tenter d'expliquer ces nouveaux rapports de travail dans un contexte hyper concurrentiel. L'individualisme apparaît dès lors comme le résultat inéluctable de ces transformations censées saper les anciennes solidarités aujourd'hui dit-on désagrégées.

N'avons-nous pas, face aux tentatives d'isoler et de rabattre l'individu sur lui-même, à démontrer que les transformations du travail appellent à un développement de l'individu qui élargisse et densifie ses réseaux de relation. La coopération dans le travail est plus que jamais nécessaire. Elle suppose certes la confiance mais notamment le temps pour la confrontation des points de vue sur la manière de réaliser son travail car rarement le besoin de discussion et d'échange pour intervenir et transformer son travail n'a été ressenti à ce point. Mais rarement également les conséquences néfastes du mal travailler ont eu un tel impact sur la santé des travailleurs.

Entreprendre la reconquête pour une autre organisation du travail, impliquant toutes les catégories sociales dont les travailleurs et travailleuses immigrés doit nous conduire à penser de nouvelles configurations de travail. Il est possible de réfléchir à des communautés d'actions, des collectifs ouverts à la façon dont les individus recomposent leur travail pour lui donner forme humaine et décente, des espaces démocratiques conçus pour résister et transformer tout en reconstruisant des liens sociaux.

Le syndicalisme qui a pour vocation de rassembler les salariés et les salariées est face ce défi d'une transformation du contenu et d'une nouvelle organisation du travail.

Troisième thème (Nantes) : travail : pouvoir d'agir/droits et pouvoirs d'intervention ; pouvoir de transformation

L'idée centrale est de produire de la liberté concrète au sein même du travail, pour développer les capacités d'intervention des travailleurs, pas seulement dans sa réalisation mais aussi dans sa finalité et du coup pour la finalité de l'entreprise. Par cette conquête de liberté, il s'agit de réduire la domination que subit le salariat dans le travail. L'émancipation n'est pas la fin du travail mais sa transformation et la transformation du cadre dans lequel il s'établit.

Il y a besoin pour parvenir à cet objectif d'identifier les lieux de pouvoir et de décision, ce qui est le cas du privé comme du public. Ils sont souvent opaques et difficiles à repérer (donneurs d'ordre/sous-traitants, mais aussi collectivité/tutelle, par exemple) et représentent de ce fait un handicap important mais surmontable pour le pouvoir d'agir des salarié(e)s, notamment en ce qui concerne les droits et pouvoirs d'intervention dans la gestion.

Relevons à cet effet que pour s'exercer, le pouvoir d'agir des travailleurs se confronte à la fois à la question de la transformation de rapports sociaux de production et à son corollaire du travail bien fait. La qualité du travail, comme son utilité sociale (sa valeur d'usage) exigent une mise en rapport de tous les acteurs de « la chaîne de l'activité humaine ». C'est probablement un enjeu majeur du pouvoir d'agir des salariés pour s'opposer à la logique de la financiarisation que d'associer, pour donner sens au travail, la qualité du travail à la qualité de la production et des services à son utilité sociale, intégrant la santé et l'environnement.

« Cette chaîne » d'action et d'interaction appuyée par l'intervention concrète dans la gestion n'est-elle pas au cœur des transformations du travail et de l'entreprise ? Elle suppose un élargissement ou une modification des prérogatives des outils existants (institutions représentatives du personnel), voire la création d'autres, afin qu'ils soient plus efficaces et reconnus, mais elle s'exercera surtout par l'action instruite des travailleurs transformant les rapports sociaux et donnant sens à la finalité de leur travail. Ce faisant elle interroge sur la finalité de l'entreprise.

Le syndicalisme qui place la démocratie sociale au cœur de sa démarche peut prolonger et enrichir celle-ci par un investissement nouveau visant le pouvoir d'agir des salarié(e)s.

Les commentaires accompagnant ces trois thèmes tracent des perspectives de travail pour chaque atelier, ils ne visent nullement l'exhaustivité mais comme rappelé ci-dessus, ils permettent de débuter le travail de chaque atelier.

Une lecture transversale par le genre[1]

Préambule : qu'est- ce que le travail dans une perspective de genre ?

Il est certain que « le travail » est un enjeu central pour les syndicalistes. Mais quand on dit « travail », de quoi parle-t-on ? Du seul travail productif ? Et si l'on parle concrètement des syndicalistes hommes et femmes, le travail se décline sans doute différemment : si les uns et les autres ont un travail salarié et font un travail militant, il n'en reste pas moins que s'y ajoute, pour les femmes, le travail domestique[2].

Ceci n'est pas un épiphénomène, quelque chose qu'une vue générale, « neutre », sur le travail permettrait d'ignorer car les hommes sont tout aussi concernés que les femmes par le travail domestique : les unes parce qu'elles y sont assignées ; les autres parce qu'ils en sont déchargés, ce qui leur libère de la force de travail qu'ils peuvent investir dans le militantisme, dans les loisirs… ou dans le travail salarié. On tient là la source la plus importante des inégalités hommes/femmes au travail car ces causes ne se limitent pas, loin de là, aux stéréotypes sexués : la domination des hommes sur les femmes repose sur une base tout à fait matérielle, et relevant d'une analyse matérialiste : la division sociale du travail entre les sexes. Les stéréotypes légitiment, le travail à temps partiel par exemple. Ils ne créent pas les mouvements affectant le travail et l'emploi. Ce sont les rapports sociaux qui créent ces mouvements.

Je prends donc comme base de cette note une définition du travail comme « production du vivre », définition qui englobe travail productif, travail reproductif, travail professionnel, travail domestique, travail formel, travail informel, travail militant… Ceci a des conséquences sur la manière de poser les problèmes ensuite, et tout particulièrement pour le problème de l'émancipation[3].

Je pense aussi que l'émancipation se fera dans et par le travail, plus exactement par l'action des collectifs créés dans et par le travail.

« Emancipation » n'est pas défini dans la feuille de route. Pour ma part, j'entends par ce terme, non pas le renversement ou l'abolition des rapports sociaux, mais le mouvement par lequel le rapport de forces entre les classes – sociales, de sexe, de « race »/ethniques – peut être déstabilisé, les enjeux reconfigurés. Ce mouvement est nécessairement collectif. Il tend vers le renversement de toutes les formes de domination, mais il n'est pas ce renversement.

Si l'on admet que le travail ne se limite pas au travail productif *stricto sensu*, alors, hommes et femmes étant dans des positions à la fois semblables (division sociale du travail, division de classes) et différentes (division sexuelle du travail, division de genre), le procès d'émancipation ne peut pas être le même. Du coup, émancipation ne se conjugue pas tout à fait de la même manière pour les hommes et pour les femmes.

---

[1] C'est une véritable gageure d'expliquer en cinq pages comment le genre – par la redéfinition du travail qu'il suppose – percute la problématique travail et émancipation.

[2] Pour mémoire, rappelons que le travail domestique ne se juxtapose pas au travail ménager. Il est la forme que prend le travail reproductif dans les sociétés capitalistes. Ce qu'on appelle le travail domestique n'existe pas de toute éternité.

[3] Rappel : cela a été une des premières questions que s'est posé le mouvement des femmes : le travail est-il émancipateur pour les femmes ? Cette question a une histoire, y compris récente.

Pour les femmes :

- On ne peut faire l'impasse sur la nécessité de se libérer du travail domestique, tel qu'il est actuellement, c'est-à-dire un travail dont la forme actuelle est née avec le capitalisme. Penser l'émancipation, c'est aussi penser le travail domestique. Travail salarié et travail domestique sont inextricablement liés ;
- Pour s'émanciper, les femmes doivent collectivement combattre l'oppression, l'exploitation et la domination, celles qu'elles partagent avec les hommes (dans les rapports sociaux de « race », dans les rapports sociaux de classe), mais aussi celles qu'elles subissent de façon spécifique dans les rapports sociaux de sexe ;
- On ne peut ignorer que si sphère privée et sphère publique peuvent être séparées dans le cas des hommes, il en va tout autrement dans celui des femmes : elles vont et viennent constamment de la sphère du travail dit « privé », à la sphère du travail dit « public ». Reste qu'il s'agit toujours de travail. Dès lors, les femmes, de par leurs pratiques, déconstruisent ce dogme hérité du XVIII^{e} siècle et qui est à la base de nos « sociétés démocratiques ». L'émancipation, définie comme un processus, doit être pensée simultanément dans les deux lieux.

Retombées concrètes

J'espère que tout ceci ne semblera pas trop abstrait. En fait, cela a – peut avoir – des retombées concrètes sur la feuille de route :

- On l'a dit : la division sexuelle du travail fonctionne tant dans l'entreprise (plafond de verre, salaires, statut, etc.) qu'à l'extérieur (chômage, famille). Dès lors, en ce qui concerne l'entreprise et le marché du travail, on ne peut décliner – d'un point de vue syndical – flexibilité, *turn over*, intensification du salaire, bouleversement du salariat et de ses représentations… – de la même manière pour les hommes et pour les femmes ;
- Le rapport au travail : il est tout aussi évident que « le rapport qu'entretient chaque salarié(e) avec son travail » mérite qu'on s'y arrête quelque peu. En effet, des études ont montré que le rapport des femmes avec leur travail différait de celui des hommes. Un seul exemple : la notion d'« utilité sociale » n'est pas la même ;
- La feuille de route déclare : « Nous voulons transformer le travail pour transformer la société. » Je repose donc la question : oui, mais de quel « travail » parle-t-on ? La définition qui en est donnée page deux est insuffisante : le travail relie les hommes et les femmes entre eux, certes, mais il les divise aussi : le travail est un rapport social, mais qui ne s'inscrit pas que dans la contradiction capital/travail. Et dans quel sens veut-on transformer la société ? Qu'est-ce qui doit être transformé ?
- Des possibilités d'émancipation existent certes chez chaque salarié(e) dans l'acte de travail, mais là encore, si bien des points sont communs, des choses fondamentales divergent : on ne peut penser « l'acte de travail » sans en penser simultanément sa sexuation (*cf.* par exemple les travaux de l'équipe de Wissner en ergonomie).

Dès lors, l'approche revendicative du syndicalisme peut être enrichie, à condition toutefois que l'on ne se contente pas d'ajouter une pincée de « femmes » dans un ensemble au

« neutre », mais qu'on essaie d'avoir une réflexion globale et intégrée sur les rapports sociaux – de classe, de genre mais aussi ethniques – et travail.

Notes sur les ateliers

Sur les transformations du travail, quelle place pour les métiers, un nouvel espace professionnel, la pertinence de la qualification, un travail de qualité

- « Toutes ces questions sont percutées par la flexibilisation, la précarité, l'émiettement et le morcellement du travail », dit la feuille de route. Cela est vrai, mais ne faut-il pas aussi tenir compte des mouvements de la division sexuelle du travail qui impactent les médias, les hiérarchies, la conception du métier ?
- Le savoir être tend à remplacer la qualification dans les critères d'embauche. Or ce savoir être, censé renvoyer à la « nature » des individus, se décline très différemment pour les hommes et pour les femmes. Pour ces dernières, le recours au savoir être sert à légitimer les faibles salaires, la non reconnaissance du travail effectué – le travail relationnel, par exemple –, le maintien des femmes dans des secteurs considérés comme non qualifiés, etc. ;
- A propos du rapport mobilité/stabilité. Le travail à temps partiel a partie liée avec la flexibilité et la précarisation, et ce sont les femmes qui sont touchées. Les hommes aussi sont atteints par la précarisation mais différemment. Il y a bel et bien des « nomadismes sexués » : nomadisme dans le temps pour les femmes (travail à temps partiel), nomadisme dans l'espace pour les hommes (intérim, chantiers : BTP, nucléaire, etc.). On a là un exemple des effets de la division sexuelle du travail sur le travail et l'emploi.
- Métiers masculins/féminins : il est certes important que les hommes aillent sur des postes féminins, important aussi qu'ils acceptent les femmes dans les emplois masculins. Mais il faut également que les syndicalistes soient vigilants envers le phénomène suivant : il n'y a pas du tout symétrie entre les femmes qui entrent dans des métiers d'homme, et les hommes qui entrent dans des métiers de femme. Dans ce dernier cas, ils deviennent en général très rapidement cadres, ce qui n'est évidemment pas le cas des femmes.

  On sait que l'inversion du genre, comme la mixité, ne produit pas mécaniquement plus d'égalité dans l'atelier, dans le bureau, dans l'entreprise. Cela dit, à défaut d'être suffisante, la mixité est une condition nécessaire pour une société plus juste (égalité hommes/femmes) mais aussi pour se poser la question de l'émancipation. La genèse des collectifs se fait différemment selon que les groupes professionnels, à la base, sont hégémoniquement masculins ou féminins, ou à parité hommes/femmes.

Pour transformer le travail, repenser les collectifs de travail : pour des communautés d'action

- Il faut que les collectifs Cgt soient mixtes ;
- Le démantèlement des collectifs de travail : la mise en concurrence des travailleurs est maintenant généralisée, et cela au niveau mondial, mais il faut garder en tête l'idée que la mise en concurrence des travailleuses entre elles, par le double jeu des rapports capitalistes/hiérarchiques et des rapports de genre, ne date pas d'hier (*cf.* le stéréotype : les

femmes sont jalouses, elles ne s'entendent pas entre elles, etc.) de même que l'idée selon laquelle l'issue individualiste serait la seule possible pour elles. Il faut dénoncer ces stéréotypes, mais auparavant, il faut démonter leurs mécanismes ;

- Exemple de mise en concurrence accrue pour les femmes les plus pauvres :

  Les femmes des sociétés du Nord travaillent de plus en plus. Elles sont de plus en plus fréquemment cadres et investissent dans leurs carrières. Pour réaliser ces dernières, et comme le travail domestique n'est toujours pas pris en compte dans les sociétés marchandes, et que l'implication subjective est de plus en plus demandée sinon réquisitionnée par les nouvelles formes de gestion des entreprises, elles doivent externaliser « leur » travail domestique. Pour ce faire, elles peuvent puiser dans l'énorme réservoir des femmes précaires-pauvres, françaises et immigrées.

  Cette demande, massive au niveau européen, a créé un immense appel d'air pour les femmes migrantes qui arrivent dans les pays du Nord avec l'espoir de trouver un emploi de service (garde d'enfants, ménage, personnes âgées…). Ces femmes, souvent diplômées, entrent en concurrence directe avec les précaires des pays d'origine qui elles, ne sont que peu diplômées.

  Deux rapports sociaux entre femmes, inédits historiquement, se mettent ainsi en place : un rapport de classe entre les femmes du Nord, employeuses, et cette nouvelle classe servile ; un rapport de concurrence entre femmes toutes précaires, mais précaires différemment, des pays du Nord et des pays du Sud, et bientôt, de « couleurs » différentes avec l'arrivée sur ce marché des femmes des pays de l'Est.

Travail : pouvoir d'agir/droits et pouvoirs d'intervention ; pouvoir de transformation (*cf.* ce que j'ai dit plus haut sur la domination et l'émancipation)

Danièle Kergoat

ATELIER D'AIX-EN-PROVENCE

LA RECONQUETE DU LIEN COLLECTIF POUR TRANSFORMER LE TRAVAIL

Date des séances	Intervenants
7 octobre 2011	Séance introductive
18 novembre 2011	Rémy Jean, Renato di Ruzza
6 janvier 2012	Yves Schwartz
4 avril 2012	Christophe Rigolet, Emmanuelle Puissant
11 mai 2012	Philippe Davezies, Fabien Gâche
8 juin 2012	Luc Justet, Michèle Descolonges
Autres participants : Alain Alphon-Layre, Alain Barthe, Freddy Bauducco, Gaspard Brun, Damien Cartron, Claudine Gay, Patrick Greze, Catherine Guaspare, Régis Guichard, Sandrine Hilaire, Daniel Prada, Jacques Léger, Jean-François Naton.	

Présentation du 7 décembre 2012

La reconquête des liens collectifs, une nécessité à remettre toujours en chantier pour transformer le travail…

J'ai la difficile tâche de porter à votre connaissance et de mettre en partage cette synthèse, fruit d'une année de travail au sein de l'Institut d'ergologie d'Aix-en-Provence…

Un mot pour présenter l'équipe… Un mot de remerciements au comité de pilotage, à Jacques, Jacques Léger, pour avoir œuvré à la réussite de cette aventure, avec pour nous-mêmes l'apprentissage du vivre et travailler ensemble, notre propre constitution d'un collectif de travail où chacune et chacun d'entre nous – enseignants, universitaires, syndicalistes – ont donné pour tout recevoir.

L'atelier d'Aix a conduit sa réflexion sur les dimensions collectives du travail en considérant qu'il ne pouvait pas y avoir d'émancipation sans que « quelque chose » ne soit portée collectivement par les salarié-e-s. C'est ce quelque chose que nous avons patiemment cherché durant cette belle année.

Or, les collectifs de travail comme l'action collective – c'est peu de le dire, mais cela est essentiel – ont subi les contrecoups des multiples restructurations et transformations liées à la place prise par la logique financière dans l'économie et aux opportunités qu'elle a données à l'intervention délibérée du patronat sur le travail lui-même et les collectifs. La remise en cause quasi systématique du fait syndical à l'entreprise a largement pesé dans la déconstruction. Les mutations liées au développement des technologies de l'information et de communication ont modifié les rapports de travail. Les unités fondamentales du travail – de lieu, de temps, d'espace – ont été déstabilisées, voire détruites.

Pourtant, les collectifs de travail existent. Sinon le travail ne se ferait pas. Mais comme ils ont bougé, il est aujourd'hui difficile d'identifier, voire de redéfinir les périmètres des collectifs de travail.

Redéfinir ces périmètres nous a conduits à devoir s'interroger sur le rapport entre l'individu, le collectif et la démocratie, à revenir sur la notion de territoire, à remettre en jeu une série de questions comme le genre, les catégories socioprofessionnelles, le métier, les dimensions juridico-professionnelles, les formes de sous-traitance, les précarités.

Formidable défi que celui-ci, en écho à la préparation du 50e Congrès de la Cgt. Sans tabou, car nous serons d'autant plus respectueux de notre propre histoire que nous ferons l'effort de la comprendre. Nous devons, et la crise renforce cette urgence, revenir aux nécessaires débats sur notre démarche revendicative, éclairés par la somme des travaux accomplis ici et ailleurs et portés par l'expérience acquise dans les luttes.

Un appel à ce qu'il faudrait nommer le « renversement », où le collectif « Nous » se construit à partir de l'individu « Je ».

Une démarche qui part de la singularité, de ce qu'il y a d'unique dans ce « Je », pour reconstruire ce collectif, ce « Nous », nécessaire à toute transformation du travail et à toute transformation sociale.

Un mouvement qui nous transporte vers des terres inconnues où la modestie et la bienveillance sont au rendez-vous de celui qui écoute et qui inspire la démarche.

1. Notre réflexion s'est engagée à partir de trois expériences syndicales différentes

Le groupe a tout d'abord conduit sa réflexion à partir d'un questionnement ancré dans des réalités de terrain différentes : la recherche-action Renault, un secteur de l'aide à domicile en Rhône-Alpes et le centre commercial Lyon La Part-Dieu.

Vous êtes nombreux à avoir suivi l'aventure de la recherche-action portée par la direction du syndicat Cgt, Fabien Gâche en tout premier, et nos amis universitaires Philippe Davezies, François Daniellou, Karine Chassaing et Julien Lusson d'Emergences. Vous avez compris combien cette dynamique pèse – je pense – en positif sur toute la Cgt.

Nous, à Aix, nous voulions bien sûr profiter de l'intervention de Fabien et pousser avec lui ce qui peut apparaître comme une contradiction entre le développement poussé de procédures de travail hyper normées et standardisées, et la qualité réelle du travail, et vérifier les démonstrations sur l'engagement des travailleurs, où beaucoup d'eux-mêmes est mobilisé dans son travail pour gérer ce qui n'a pas été anticipé par la direction de l'entreprise.

Avec, enfin, ce regard sur l'après recherche, sur ce qui a changé dans les pratiques, les collectifs de travail et syndical.

Dans le secteur de l'aide à domicile, le processus de professionnalisation des travailleuses et travailleurs, avec l'acquisition progressive d'une conscience professionnelle naissante dans les années 1970, s'est forgé par le sentiment d'appartenance à une équipe. Aujourd'hui domine l'impression très forte d'une perte de sens du travail découlant d'une organisation conduisant à son atomisation.

A La Part-Dieu, malgré l'existence d'un syndicat multi professionnel, les syndiqué-e-s montrent une réticence à sortir de leur problématique d'enseigne et à se transposer sur l'ensemble du site. Dans ce cas, la notion de collectivité de travail renvoie à des dimensions collectives particulières quand il y a une identité dans le lieu d'exercice de l'activité professionnelle.

Même si l'approche par site s'est tout de même appuyée sur des métiers communs, le syndicat multi professionnel semble n'avoir pu traiter que de ce qui est partagé dans l'espace commun de travail. Il s'est trouvé en difficulté pour aborder l'activité et le contenu du travail. Là aussi, retour sur l'histoire récente de nos orientations, ou comment les décisions de déploiement syndical se confrontent à la réalité du travail et les réticences des travailleurs, des militantes et militants. Qu'il ne suffit pas de penser juste en théorie pour qu'éclose le syndicalisme souhaité.

L'exposé de l'expérience La Part-Dieu nous ayant laissé sur notre faim, nous avons demandé aux militants de venir à nouveau nous en faire le récit.

Nous avions perçu une forme d'autocensure à dire vrai des difficultés rencontrées entre militants du fait de l'incompréhension du bien-fondé de la démarche, auquel s'agrège une gêne bien réelle à s'engager dans une démarche d'évaluation de l'action.

2. Notre travail de réflexion nous a conduits à une certitude : l'expression du collectif passe par la prise en compte du rapport entre le salarié et son travail

Il est apparu que c'est en explorant au cas par cas ce qui est collectif dans le travail que l'on pourra trouver les réserves d'alternatives qu'il contient pour faire avancer ses dimensions émancipatrices. Or, c'est entre la prescription et ce qui est pris en charge par le salarié dans le réel de son activité que se jouent les enjeux de l'émancipation et de la santé des salarié-e-s.

La souffrance au travail est en effet le symptôme de la résistance des salariés à l'amputation de leur activité, mais aussi à leur isolement pour affronter les problèmes qu'ils rencontrent dans le travail réel. C'est bien dans le réel du travail que l'individu retravaille toujours ce qui lui est prescrit. Au cœur de cette désobéissance, surgit la perspective des renversements à venir car les femmes et les hommes ne sont jamais totalement victimes de la parcellisation des tâches, des modes d'organisation du travail. Elles et ils ne sont jamais totalement assujettis à la gestion, au marketing, à la communication, car, et là se situe la possible transformation, le travailleur recentre toujours le cadre prescrit de son activité professionnelle autour de ses propres normes de vie. Ainsi, au travers du moindre de ses actes, dans son activité réelle, il se construit, tisse des liens avec les autres, produit du lien social, de la société, de la subversion, du potentiel pour une rencontre qui porterait l'exigence de la transformation des situations de travail. Aussi, débattre collectivement avec les salariés de l'organisation et des critères de qualité du travail est un passage obligé si l'on veut pouvoir s'ancrer sur le sens que les travailleurs donnent à leur activité. Mais il est compliqué de faire dire le travail car, nous l'avons analysé précédemment, ce que met le travailleur de lui-même dans son travail est l'expression singulière de son expérience, de sa personnalité, de ses propres valeurs. La conscience qu'il a de ce qu'il investit de lui-même dans le travail lui est difficile à exprimer par des mots. Pour les syndicalistes, ce point constitue un enjeu de taille pour permettre l'expression des collectivités de travail, ce qui passe certainement par autre chose que l'ouverture d'une salle « à parole » ou le seul temps de la machine à café, car cette démarche suppose la confiance et de l'accompagnement. Et il y a ce qui relève de notre autorité d'organisation syndicale concernant notre propre pratique, notre démarche revendicative et ce que nous voulons voir mis en œuvre avec une nouvelle organisation du travail passant par une urgence du ralentir. Ralentir, afin de créer des espaces de temps qui permettent de s'écouter et de s'entendre. Aussi, comment fait-on pour renforcer ou rétablir la confiance indispensable à tout dialogue ? Comment dépasser les blocages de rencontre au sein d'une organisation hiérarchisée ?

Encore une fois, la pertinence du déplacement sur un point de vue professionnel, métiers, est posée ainsi qu'une mise en œuvre effective d'une démarche pour déplacer les enjeux de personnes vers des enjeux de travail. Aussi, devons-nous être attentifs à l'écoute des expérimentations en cours sur des nouveaux temps, des nouvelles formes du dialogue et de rencontres : réseaux sociaux d'entreprises, espaces de dialogue sur le travail lui-même…

3. A cet instant, nous devons nous entendre sur les collectivités de travail

Nous devons nous entendre car l'approche « collectivité de travail », au sens de collectif repéré sur un organigramme, prend parfois le pas sur une approche des collectivités de travail

à partir d'une analyse du travail. Or, les dimensions collectives ne se limitent pas aux collectifs repérés sur un organigramme. Identifier les dimensions collectives à partir du travail réel est donc primordial pour qui veut comprendre et agir.

Il y a multiplicité et variabilité des collectifs de travail. Ceux-ci ont été pensés depuis ce qui était partagé au sein de ce que l'on qualifie de collectif. Il y aurait ainsi des aspects du « faire ensemble ». Il y a aussi d'autres dimensions relevant d'une polarité plus sociale, basée sur ce qui a été appelé un « collectif de condition ».

Le partage d'une même condition – même statut, même employeur, même métier, même catégorie… – peut créer une identité collective et de la solidarité même en l'absence de coopération directe dans l'activité de travail. Lorsque des salariés ont des métiers en commun et un territoire commun, de nombreuses problématiques peuvent leur être communes (organisation, approche du travail, situation…), ce qui est le cas d'un centre commercial comme La Part-Dieu.

Cette mise en lumière de notions de solidarité qui enrichissent le collectif au moment où la mise en concurrence est mise en avant, est un des points majeurs d'une possible transformation. La résistance existe, mais reste à ouvrir la dynamique de l'esprit de résistance : cette capacité du collectif à résister certes, mais aussi à penser et agir pour un autre futur ; une mise en mouvement pour ne pas se contenter de commenter, de refléter l'époque et ses souffrances, mais qui aspire à la créer.

On peut aussi distinguer collectifs de condition qui renvoient à une condition socioprofessionnelle partagée, et dimension collective dans le travail. Dans ce dernier cas, il s'agit d'entités fluctuantes non délimitées par anticipation dans un organigramme et se formant de manière opérationnelle pour répondre à une exigence émanant d'une situation de travail. Elles sont plus difficiles à faire émerger et requièrent pour cela une approche de l'activité réelle. Toujours ce retour au réel, au singulier.

Singulier, féminin, masculin : le rapport au genre a fait l'objet, comme pour tous les ateliers, d'une demi-journée spéciale avec cette idée en tête que l'émancipation se fera dans et par le travail, plus exactement par l'action des collectifs créés dans et par le travail.

Le rapport aux genres dans les collectivités de travail fait apparaître que si on aborde le problème par l'activité, on ne peut, dans un premier temps, distinguer la question sexuée, car à partir du travail concret, on ne peut justifier la différence sexuée.

La mise en évidence qu'on ne peut pas séparer ce qui relève de la sphère publique de ce qui relève de la sphère privée, pour pouvoir rendre visible ce qui ne l'est pas, reste un enjeu déterminant, pour ne pas se tromper dans l'analyse, notamment : le travail domestique, qui reste à des années lumières d'un réel partage ; le bonheur mais aussi le poids sous toutes ses formes de porter et donner la vie et la domination masculine, ce machisme toujours bien présent même au sein d'organisations sensées être émancipées, afin de pouvoir poser la question de l'émancipation des femmes.

Nous avons considéré que l'approche par le genre trouve aussi sa pertinence dans le rapport à sa capacité d'action car certaines formes d'actions émancipatrices se sont développées dans des groupes sexués se composant comme systèmes à forte capacité d'action.

4. Enfin, nous nous sommes posés la question de la démarche et des formes d'organisation syndicale ?

Pour qu'il y ait émancipation, il faut que puisse s'entrevoir un monde commun à construire. Il faut donc qu'il y ait des entités collectives qui scandent la démarche des dimensions du travail vers des dimensions plus macro, au niveau de la société et réciproquement.

Appréhender les collectifs de travail sans se préoccuper du pôle « vivre ensemble » serait une erreur car on ne peut isoler la question du collectif de travail de la dimension collective du vivre ensemble.

Il faut donc qu'il y ait différents niveaux de collectifs. Il faut qu'il y ait au niveau du travail des éléments d'un travailler autrement, et cela suppose qu'au niveau politique le plus macro, il y ait aussi une prise en compte du micro et de ses réserves, de ce qui se joue potentiellement dans l'activité de travail. Un va-et-vient, une réciprocité pour construire une société des semblables. Mettre en acte la dynamique du plein emploi solidaire et donner sens à cette mise en sécurité sociale professionnelle et de santé.

Cette revendication de dépassement se pose bien comme une mise en cohérence à partir du travail, afin de mettre en débat une transformation sociale visant ce combat essentiel contre l'exclusion et la précarité. A la veille d'une conférence sur la lutte contre la pauvreté, porter cette dynamique revendicative est en tout point une révolution.

Une réciprocité, qui nous invite à nous dépouiller de cette culture des sachants, imposant leurs volontés aux « gens de peu », aux « gens d'en bas ». Nous savons où peut mener cette politique de l'élite totalement hors sol, comme nous connaissons les déboires d'un syndicalisme qui se perd, emporté, dominé par les stratégies patronales d'isolement des militantes et militants, où par l'accumulation de réunions, de commissions, le rapport au monde du travail se distend avec le risque de coupure, de fracture.

Se posent alors la grande question du « que faire », de la place et du rôle du syndicat et de la manière dont il s'organise et reprend goût aux priorités du travail sur le travail, mais aussi celle de la capacité des militants syndicaux à évoluer sur le terrain du travail réel pour pouvoir, à partir de lui, faire émerger les collectivités de travail, pour agir pour transformer le travail en vue de son émancipation.

Se posent par conséquent les questions liées aux droits et moyens pour le syndicat et pour les travailleurs, avec une ambition : retrouver un syndicalisme de tous pour tous, où les enjeux du professionnel, du métier se conjuguent avec ceux des territoires, où le travail de militance des syndiqués-e-s doit être, lui aussi, approché, mis en valeur pour un retour à une fierté Cgt.

Un nouvel âge de la démocratie est bien posé comme une urgence absolue avec pour tous l'accès aux droits de tous. Le bonheur des uns ne peut éternellement se construire sur le malheur des autres. Il en va de l'existence même de notre société.

Alors, la question d'inventer des nouveaux temps au sein d'espaces d'échanges et de resocialisation du travail, pour pouvoir agir sur ce dernier, devient une évidence, la lutte des temps s'installant à la pointe de la lutte des classes. Un beau chantier s'ouvre à nouveau.

Jean-François Naton

Synthèse des interventions et débats

La dynamique collective d'émancipation par l'approche de l'activité de travail

L'équipe de travail qui s'est réunie pendant près d'un an sur le site de l'Institut d'ergologie à l'université d'Aix-Marseille a été missionnée pour effectuer un travail sur les dimensions collectives de travail dans une perspective émancipatrice.

La notion d'émancipation nous amène à penser que le travail est partiellement, dominé, aliéné, sinon il n'y aurait pas lieu de poser la question de l'émancipation. Cependant, nous considérons que l'aliénation n'est pas un concept suffisant pour penser le travail, car ce dernier contient toujours une dimension de transformation, qui rend possible et crédible une visée émancipatrice.

Il nous semble qu'il n'y a pas d'émancipation possible sans qu'il n'y ait quelque chose qui soit porté collectivement. La perte de sens qui est souvent évoquée n'est elle-même possible que par rapport à un sens qui a été mutilé, attaqué, sans toutefois que l'on tombe dans l'utopie d'un paradis perdu du travail.

Le problème passe donc par le collectif, mais il demeure difficile de définir le périmètre de ces collectifs. Il faudra donc également s'interroger sur la notion de territoire à laquelle il conviendra de donner davantage de consistance. Il faudra donc remettre en question les catégories socioprofessionnelles de l'action syndicale et les dimensions juridico-professionnelles.

A ces problèmes, on ne peut donner de réponse unique sans aller s'instruire de l'activité de travail, mais il nous faut reconnaître que ce qui peut en être dit est toujours tendanciel : il y a toujours des variations historiques singulières. Il faut donc toujours tenir compte de la façon dont l'activité industrieuse recompose nos catégories. Dès lors, comment faire parler les réserves d'alternatives[4] contenues dans l'activité de travail, les polariser ? Comment rendre visibles les perspectives de recomposition d'un vivre en commun à partir d'elles ?

Cette dimension doit s'articuler à l'organisation syndicale, tout en reconnaissant en amont qu'il n'y a pas de modèle unique, que cela suppose un travail complexe à mener, et exige un certain syndicalisme de la « souplesse ». On montrera qu'il ne s'agit pas de construire les dynamiques émancipatrices seulement à partir d'un syndicalisme de la feuille blanche, car le propre du travail syndical, c'est d'organiser des convergences, celles-ci étant peut-être à élargir… vers les usagers, les consommateurs, les collectivités et le monde associatif.

Enfin, si on est dans une perspective d'émancipation, il faut certes être dans une démarche qui s'instruit de l'activité de travail, mais qui s'appuie également sur une vision politique syndicale, celle-ci devant prendre la forme, de l'interrogation suivante : comment ce qui est contenu au micro peut-il prendre visibilité dans notre société ? La question sera donc : quel syndicalisme pour répondre à ces exigences ?

[4] Cela renvoie au concept de réserves d'alternatives développé par Yves Schwartz. Nous dirons à ce sujet que les réserves d'alternatives figurent ce qui, dans toute activité de travail, est le creuset à partir duquel peuvent se configurer un faire et un travailler autrement pouvant engendrer lui-même un rapport différent au vivre ensemble.

Il faudra certainement affronter les questions de l'héritage syndical et aller se positionner autour de ces enjeux sans illusion de facilité, mais armés, outillés pour prendre en compte ces dimensions du lien entre travail réel et émancipation, ce syndicalisme devant porter l'enjeu de la transformation sociale.

Les interventions qui se sont succédées durant l'atelier aixois ont eu pour dénominateur commun, la question des collectifs de travail dans ses dimensions multiples, hétérogènes, parfois difficiles à saisir. Cependant, l'ordre même des communications et des différentes interventions, l'organisation du séminaire ont été profondément bousculés par une série d'aléas qui a perturbé l'organisation fixée initialement.

La demande qui nous a été faite d'en proposer une synthèse globale ne pouvait se contenter d'être la synthèse des synthèses sous une forme linéaire. Aussi fallait-il à nos yeux proposer une organisation ou plutôt une réorganisation des débats et exposés qui se sont tenus pendant une petite année.

Pour rendre compte de la richesse et de la variété des communications et interventions, nous avons fait le choix de classer les interventions par type et de proposer une synthèse des questions qui se sont posées à nous lors des débats. Cette approche est bien sûr en partie réductrice car les interventions ont toujours été denses et riches, et leurs propos se déployaient souvent dans plusieurs niveaux de réflexion.

Dans une première catégorie se retrouvent les communications les plus concrètes qui ont permis de proposer un questionnement très ancré dans les réalités de terrain, sur des métiers, filières professionnelles ou sur des territoires particuliers.

La deuxième catégorie aborde les éléments transversaux qui ont surgis au cours de nos présentations et débats, soit de manière suffisamment singulière, soit au contraire, de manière récurrente sans toutefois pouvoir être rattachés à la thématique précise d'une communication.

La troisième catégorie porte sur des aspects que l'on pourrait qualifier de conceptuels dans le sens où un effort particulier pour comprendre et enrichir l'approche que nous pouvions avoir des dimensions collectives de travail en était l'enjeu principal. Ces réflexions ont proposé une acception particulière des collectifs. Ces interventions ont joué le rôle l'horizon théorique dans lequel notre réflexion s'est développée : elles proposaient des interprétations particulières de ce que sont ces dimensions collectives au travail dans l'espace social.

Enfin, l'articulation de ces trois catégories nourrie les arguments que nous avons souhaité apporter à la question centrale : comment, pour les syndicats, nourrir les dynamiques d'émancipation depuis les dimensions collectives inscrites dans le travail ?

En préambule, nous reprendrons l'héritage des trois séminaires précédents en puisant dans les analyses antérieures. Un constat semblait s'y dégager – le démantèlement des collectifs – soulignant les propos qui témoignaient de sévères atteintes aux collectifs de travail comme à l'action collective. Le lien paraissait fort entre les deux.

Les collectifs de travail avaient été caractérisés comme pouvant être assez informels. La notion de collectif de travail prenait sens dès que plusieurs salariés discutaient régulièrement ensemble de choses qui leur tenaient à cœur, et notamment de leur travail.

Les travaux précédents précisaient alors que les collectifs de travail pouvaient être l'occasion pour le syndicat de prendre la mesure des attentes des salariés, étant un lieu de construction de son action.

Or, il nous a semblé nécessaire de rappeler que si les productions sortent pourtant des usines, c'est donc que des collectifs de salariés sont à l'œuvre. Ces collectifs sont cependant de plus en plus instables et les relations entre salariés apparaissant bien souvent sous une forme contractuelle, marchande. La tâche difficile, mais indépassable du syndicalisme est de travailler à l'identification de ces collectifs.

Le travail du groupe « dimensions collectives et émancipation » modulera sensiblement la définition du collectif adoptée lors des séminaires antérieurs qui était : « Un collectif de travail commence dès que plusieurs salariés discutent régulièrement ensemble de choses qui leur tiennent à cœur, et notamment de leur travail. » Cette acception a été remise en cause de manière assez significative dans son sens et dans sa portée par les séminaires de cette année. Certains de ses corollaires comme l'absence de temps disponible en commun rendant impossibles les échanges et discussions sur le travail, seront réinterrogés, notamment à partir l'expérience de l'aide à domicile en Ardèche.

1. Analyse de terrains et retours d'expérience

1.1. Constats initiaux par rapport à la situation dans les trois expériences

1.1.1. En ce qui concerne la recherche-action Renault

En ce qui concerne la recherche-action Renault, une première analyse a été faite, qui permet de souligner le parallèle qui existe entre la dégradation de l'état de santé des salariés et l'organisation du travail. Des constats ont été dressés. Il y a une concomitance entre la souffrance des salariés (TMS, dépressions, suicides…), le développement des risques psychosociaux et la mise en œuvre d'une gestion individualisée (des salaires pour toutes les catégories du personnel), la fixation d'objectifs toujours plus inatteignables et un isolement plus important des salariés, ce qui a eu comme conséquence l'explosion des collectifs de travail.

L'organisation du travail est ainsi passée par le renforcement de la flexibilité, la suppression des temps de pause, et de tous les moments conviviaux permettant aux travailleurs de se rencontrer et d'échanger collectivement. Ces différents aspects se sont traduits par un affaiblissement des forces syndicales et des difficultés à mobiliser les salariés.

De plus, quelques modifications sociologiques importantes sont allées renforcer ce constat provisoire avec une arrivée de jeunes peu sensibilisés à l'histoire commune et peu syndicalisés, ce qui a eu pour effet un très grand affaiblissement du transfert de la culture syndicale.

Cela a également provoqué un fort affaiblissement des droits syndicaux avec une notable diminution des moyens pour une activité syndicale de terrain.

1.1.2. En ce qui concerne le secteur de l'aide à domicile

Il nous faut rapidement rappeler que l'histoire de l'action syndicale dans ce secteur est complexe. Le secteur s'est construit autour de mouvements féministes importants, et son

histoire s'est développée autour des mouvements issus du catholicisme social et du mouvement ouvrier.

L'aide à domicile s'est structurée en se reposant largement sur les associations. Les métiers de ce secteur sont caractérisés par le lien complexe entre sphère privée et sphère du travail, dans lequel ils s'intègrent (le travail des aides à domicile est basé sur l'intimité privée des familles dans lesquelles les interventions se déroulent). De même, on observe souvent des porosités entre la figure de l'usager et celle du militant, entre le travail formel et le travail informel. Ceci a pour conséquence un manque de reconnaissance du travail et particulièrement un manque de reconnaissance du travail salarié.

Par la suite, l'impact de la construction politique d'un secteur d'activité avec les lois Borloo, l'atomisation grandissante des salarié-e-s dans le secteur, le développement du « particulier employeur », a eu comme impact une dégradation importante des dimensions collectives. Les conditions d'emploi se sont dégradées et les risques professionnels se sont renforcés dans ce secteur où la question syndicale est très difficile à porter compte tenu des éléments que nous venons de mettre en évidence.

1.1.3. En ce qui concerne l'action Lyon Part-Dieu

Le centre commercial La Part-Dieu a été crée en 1975 avec une surface complémentaire adjointe en 2011. Sur ce site, il y a 269 boutiques, près de 2 500 salariés. Il s'agit d'un centre commercial dans lequel les conditions de travail sont globalement dégradées.

Les forces syndicales étaient émiettées. Les adhésions plafonnaient, et le *turn over* constant dans les commerces ainsi que les changements d'enseignes rendaient la dynamique syndicale particulièrement difficile. La complexité de l'organisation traditionnelle du syndicat avec la présence de plusieurs fédérations (commerces & services ; agro alimentaire ; télécoms ; spectacles, ports & docks), ne permettait pas nécessairement de fédérer les salariés du site autour de problématiques communes. Certaines conditions de travail sont pourtant partagées : les clientèles, l'environnement… C'est pourquoi a été mis en place à partir d'une analyse et d'une réaction des salariés aux conditions de travail un syndicat de site. Les syndicats existants sont alors devenus des sections syndicales.

La mobilisation s'est alors construite à partir du site avec une forme syndicale atypique.

1.2. Travail et organisation

Dans le secteur de l'aide à domicile, il y a une impression très forte de perte de sens[5] – si on entend par « sens », par exemple, le fait de pouvoir faire un travail bien fait – car il y a un fort développement des interventions comprises entre ¼ d'heure et une ½ heure de travail, dans lesquelles il est difficile d'être satisfait de ce que l'on peut faire.

Avant les années 1940, le travail était réalisé pour partie dans la sphère domestique – le foyer – de manière informelle et gratuite par les femmes. On peut penser que le travail domestique est en quelque sorte une mise en invisibilité du travail.

[5] L'expression doit être soumise à précision. S'il y a perte de sens, cela veut dire que celui-ci a été attaqué. On ne prône pas ici une position essentialiste vis-à-vis du sens au travail, où le sens serait un donné, un acquis, susceptible d'être perdu.

Dans ce secteur, on peut noter que le travail est atomisé, isolé, décalé, morcelé, et que le rapport à la vie privée des bénéficiaires n'est pas sans effet sur la mise en synergie d'une réelle démarche collective.

Pour le syndicalisme, cela rend la mobilisation des travailleurs plus délicate. On a en outre souligné à ce propos qu'il n'y avait pas d'instance représentative du personnel en Ardèche car le travail était trop atomisé. En 7 ans de travail, les déléguées syndicales ne connaissaient qu'un tiers des femmes qui travaillaient dans le secteur. Parallèlement à ces difficultés, s'ajoute le fait qu'il y a dans ce secteur un silence lié au secret de ce qui se passe dans les maisons, qui implique bien souvent, par ricochet, un silence sur le travail. Compte tenu de la forme du travail et du contenu du travail, il est très difficile de réunir les professionnelles de l'aide à domicile.

Précisons que, par rapport à cette distinction complexe entre sphère privée et sphère du travail, on a également souligné le fait que dans toute situation de travail, il y a tendanciellement un rapport complexe entre ce qui relève du domaine privé – au sens, cette fois-ci de ce qui appartient à l'entreprise – et ce qui relève du travailleur. Ainsi ce qui relève de la fabrication et donc de la propriété privée au sein du travail rend complexe l'appréciation de ce que l'on peut réellement dire du travail, de ce que l'on peut utiliser et mettre à jour dans une revendication construite à partir du travail réel.

1.2.1. Contenu du travail et process de travail : un renversement de la qualité ?

Dans le secteur automobile, tout se passe comme s'il y avait une contradiction entre le développement poussé de procédures de travail hyper normées et standardisées d'une part, et la qualité réelle du travail effectué d'autre part, c'est-à-dire entre la « qualité » au sens où l'entend l'entreprise, et qui s'exprime par la mise ne place de « normes qualité » et la qualité telle que peut l'entendre un ouvrier. Cette démarche normative par la qualité est dans ce secteur couplée à une logique de forte économie sur le coût humain du travail. Elle est en opposition avec le soin réel apporté au travail par les salariés.

L'objectif affiché dans ce secteur de l'industrie automobile par la direction d'une unité, était de produire de nouvelles pièces à un coût inférieur au modèle ancien sur une ligne d'usinage de moyeux de 150 mètres de long installée il y a deux ans, qui fonctionnait en 3 X 8. Cependant, une analyse effectuée au plus près de l'activité du travail a montré qu'une moitié des machines était en *carry over* (réutilisation des machines) et fonctionnait cependant sans remise en état. L'autre moitié des machines était neuve. Pendant que dans ce même temps, les effectifs passaient de 5 à 3 personnes. Ce pour quoi les salariés se sont plaints du rythme de travail et des pressions sur le respect des horaires de travail et des temps de repos.

L'analyse micro a aussi montré que le boîtier de perçage d'une machine de l'installation était totalement usé, ce qui avait comme conséquences que les réglages ne tenaient pas et que les trous étaient au final désaxés. Ainsi, tous les 50 cycles, c'est-à-dire une fois par heure, il était nécessaire de re-régler la machine, au lieu d'une fois par équipe dans l'organisation prévue précédemment.

Les broches s'usaient rapidement et devaient être changées presque tous les quinze jours (alors que cela n'était pas avant six mois, en théorie). Le prix de ces broches est très élevé, et leur changement génère de longs arrêts entraînant nécessairement un surcoût important.

De plus, la machine de contrôle de cette ligne de production était tombée en panne alors que le dépanneur qui était parti en retraite n'a pas été remplacé. Comme, de plus, la machine pour ébarber les pièces avant la machine de contrôle présentait des pièces défectueuses, et qu'il n'y avait pas de pièces de rechange en stock (le stock ayant été supprimé pour maintenir le *free cash flow* de l'entreprise), il a fallu plusieurs mois de délais pour les recevoir.

On voit bien dans cette analyse du travail réel, que ce qui ressort est une contradiction entre les objectifs affichés par la direction et la réalité du travail. Cette contradiction a pour conséquence d'entraîner des surcoûts, d'user les travailleurs dans des tâches de contrôle qu'ils mènent – alors qu'ils ne sont pas censés le faire – pour garantir une qualité du travail produit.

Vis-à-vis de ces exemples, on peut mettre en écho la formule de Philippe Davezies qui résume le surcroît de travail et de compétences mobilisés collectivement par les ouvriers : les salariés « ne font jamais strictement ce qu'on leur dit de faire……et c'est pour ça que ça marche. »

C'est parce que l'homme au travail réagit à ce qui n'est pas anticipé et anticipable dans une situation de travail que le travail peut être fait. On peut renvoyer là aussi à la dialectique impossible/invivable telle qu'Yves Schwartz la développe. Pour agir dans un monde où l'anticipation totale (la standardisation) est impossible, il faut que le travailleur s'engage et engage de lui-même dans son travail pour gérer ce qui n'a pas été anticipé. Cette impossible standardisation se traduit souvent par le fait que les situations de travail dont on a voulu neutraliser les variabilités, sont elles-mêmes invivables, intenables.

1.3. Santé-individualisation

L'expérience menée dans le secteur de l'aide à domicile, montre que les travailleurs doivent faire face à un cumul des pénibilités industrielles et tertiaires ; ils sont effectivement soumis à une exposition aux nuisances chimiques (nuisances habituellement davantage liées au secteur industriel) et à des problèmes posturaux fréquents.

Les risques psychosociaux sont eux-mêmes importants, notamment à cause d'une demande de réactivité et des injonctions contradictoires inhérentes à la relation de service ainsi que l'exposition aux risques d'agression verbale.

Parallèlement, la recherche-action menée à Renault a mis l'accent sur la peur qui gagne les salariés, au bout de plusieurs heures de contrôle visuel, de laisser passer une pièce défectueuse qui pourrait être livrée aux clients.

Ces deux aspects soulignent que l'organisation du travail touche nécessairement les conditions de travail des salariés, mais l'analyse réelle montre en quoi l'on peut passer à côté de certains risques. Cependant, mettre l'accent uniquement sur ces aspects négatifs des situations de travail ne permet pas de penser l'émergence de dynamiques collectives à elles seules.

1.4. Dire le réel du travail

Relativement à l'expérience Lyon Part-Dieu, on a pu montrer qu'aborder les situations de travail *via* un questionnaire est une démarche limitée car tout questionnaire ne permet pas de rendre compte, dans le détail, des spécificités de l'activité. Cette difficulté doit être corrélée avec ce qui a pu être observé lors de la recherche-action Renault.

Comme nous l'avons souligné à d'autres fins, l'expérience et la confrontation au travail réel, des chantiers de la recherche-action apparaissaient parfois comme une série d'évidences dont un certain nombre de syndicalistes pensaient déjà mettre en œuvre les méthodes. Mais au retour sur leurs sites de travail après la formation effectuée depuis la recherche-action, ils mesuraient à quel point la démarche était exigeante. Ils étaient confrontés à la difficulté essentielle d'exprimer aux autres camarades de leur syndicat ce qu'ils se sont engagés à mettre en œuvre, confrontés également à la difficulté de faire accoucher le travail réel de ses potentialités émancipatrices. Nous reviendrons tout au long de notre analyse sur ces aspects qui méritent des précisions.

1.5. Enjeux locaux

Par l'approche historique du secteur de l'aide à domicile, on a pu montrer que le processus de professionnalisation des travailleurs, avec l'acquisition progressive d'une conscience professionnelle naissante dans les années 1970 s'est forgée par le sentiment d'appartenance à une équipe autour de ce qui a été identifié comme activité commune. Il a fallu pour cela que les professionnelles identifient le fait qu'elles ne réalisaient pas le même service que chez elles et qu'elles étaient passées du fait de rendre service à un service professionnel. Cependant, les évolutions récentes du secteur montrent également que les salarié-e-s font part d'une impression très forte de perte de qualité, qui se traduit par des difficultés à faire correctement leur travail. Cette impression de perte de sens relève en fait davantage d'une attaque subie par les salariés sur le sens de leur travail.

Parallèlement, nous avons vu au niveau de la recherche-action menée à Renault que débattre de l'organisation du travail et des critères de qualité collectivement avec les salariés (hiérarchie comprise) est un passage nécessaire si l'on veut aussi pouvoir s'ancrer sur le sens que les travailleurs donnent à leur activité, à ce qu'ils engagent comme dimensions positives et constructives dans leur travail.

Mais aborder ces questions sous cet angle nécessite de revoir la question des droits syndicaux et de la capacité des militants à pouvoir réellement évoluer sur le terrain du travail réel.

C'est la conception même du syndicalisme et de ses pratiques qui est ici posée et sa capacité à revendiquer les moyens pour que la démocratie dans l'entreprise puisse véritablement se développer, déjà bien en amont de l'intervention syndicale institutionnelle.

1.6. Organisation syndicale locale

L'ouverture à une coopération entre chercheurs et syndicalistes, à une pluridisciplinarité en acte, peut être un moyen d'apporter une vision différente et enrichie d'une même situation avec au cœur la question du travail. Ainsi, dans le secteur de l'aide à domicile, la co-élaboration entre syndicalistes et chercheurs s'est développée par rapport au contenu du

travail. Le comité régional Aide à domicile de la Cgt a par exemple lancé un diagnostic partagé sur les conditions de travail et d'emploi, puis avec d'autres chercheuses, qui ont amené des analyses sur le contenu du travail, de nouvelles perspectives ont été ouvertes, avec plus de dynamiques à la fois par rapport au travail et au rôle syndical, mais aussi structurellement sur la qualité de service, sur la qualité d'emploi. Et c'est précisément la réalité micro du travail qui a permis d'établir ce lien.

Vis-à-vis des effets de la démarche entreprise dans la recherche-action Renault, au plan local, où des chantiers ont été mis en œuvre, et au plan central, où les chantiers ont servi de base à la construction des interventions et constructions des actions de la Cgt, nous pouvons mentionner les aspects suivants.

En amont, le fait que la modification de l'organisation du travail, les méthodes du *lean manufacturing*, ont pour une bonne part pour conséquence d'institutionnaliser les interventions syndicales dans les différentes institutions représentatives du personnel (IRP), tels les comités d'entreprise (CE), les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ou plus encore, au sein du comité central d'entreprise (CCE) ou du comité de groupe Renault (CGR).

Si les interventions syndicales dans cette forme peuvent être néanmoins pertinentes, elles sont souvent globalisantes, se focalisent sur le nécessaire changement de stratégie de l'entreprise. Le travail quotidien des salariés reste absent ou seulement évoqué sous forme victimaire…

La seule dénonciation des systèmes mis en œuvre et de leurs conséquences renvoie donc à l'idée stratégique qu'il faudrait d'abord changer la stratégie de l'entreprise pour changer le quotidien des salariés, d'où, *a contrario*, un lien à faire, nécessaire mais difficile, avec les salariés sur le terrain et sur l'activité de travail, afin que les militants interrogent les salariés, d'abord individuellement puis collectivement, sur leur appréciation de la situation.

Parfois, les syndiqués ont eut du mal à porter l'analyse et ses outils sur le plan du travail réel. Dans le cadre de l'expérience La Part-Dieu, nous nous sommes donc interrogés sur les difficultés des syndiqués des magasins, notamment lors de l'enquête menée sur les conditions de travail. Ces difficultés se sont traduites par le fait que les syndiqués n'ont pas tous voulu porter eux-mêmes les questionnaires de l'enquête aux salariés des autres enseignes.

Face à ce constat, nous avons précisé quelques aspects de la difficulté de l'approche travail dans un rapport de force défavorable. En effet, quand les syndiqués étaient dans leurs problématiques d'enseigne et ne se transposaient pas sur l'ensemble du territoire, ils étaient d'abord repliés sur leurs missions initiales, ce qui rendait l'approche du travail réel encore plus difficile.

Le positionnement du rapport de force doit donc être pleinement pris en compte dans la dynamique collective d'émancipation par l'approche de l'activité de travail. La constitution du rapport collectif dans la démarche du militant syndical n'est donc pas à négliger, ce qui permet de bien mettre en tension les composants du problème. Ainsi, la notion de collectivité de travail, souvent utilisée, renvoie à des formes de dimensions collectives particulières, souvent quand il y a une identité dans le lieu d'exercice de l'activité professionnelle. L'approche « syndicat de site » s'est ici appuyée sur des métiers communs, ce qui n'est pas

négligeable pour le syndicat car il est plus simple d'aller vers les salariés si ceux-ci se sentent eux-mêmes déjà inclus dans un collectif de travail.

L'expérience menée dans le secteur de l'aide à domicile permet de pointer du doigt certaines liaisons entre la forme d'emploi et la place du syndicalisme : le particulier employeur est considéré comme un défi pour l'activité syndicale alors que l'emploi associatif semble impliquer que le syndicalisme, pour se déployer, tend vers une certaine forme de dialogue social territorialisé. Lorsque les travailleurs sont déjà atomisés, il semble que seuls le contenu du métier, l'activité réelle de travail soient susceptibles de fédérer des dynamiques collectives d'émancipation.

1.7. Questions de méthode de travail syndical

Les méthodes syndicales ne sont pas sans liaison avec la manière dont le syndicalisme doit approcher l'activité et les dimensions collectives. Ainsi, à propos de l'expérience Lyon Part-Dieu, l'utilisation de questionnaires, si elle a pu apporter quelques éléments mutualisables n'apprend rien sur ce qui caractérise l'activité, notamment sur ses spécificités, quand elle s'exerce dans un centre commercial et non dans une rue piétonne. Quelles différences peut-il y avoir entre ces deux formes de commerces, qui soient utiles pour l'approche syndicale par l'activité de travail ? Inversement, le questionnaire peut permettre de faire remonter la question de la communauté de vie au travail. C'est donc bien le travail comme pivot de la démarche qui doit être ici appréhendé par l'organisation syndicale.

Dans le cadre de l'expérience Renault, face à la prescription, la recherche-action a pu opposer la réalité du travail effectué en montrant que travailler, c'est prendre soin de tout ce qui n'est pas donné à l'avance. Mais il ne faut pas oublier pour autant que bien faire son travail quand l'organisation du travail est défaillante, cela a des effets, un coût, sur la santé.

C'est dans les termes de cette rencontre, entre la prescription et ce qui est pris en charge par les salariés dans le réel de leur activité, que se jouent les questions de qualité du travail, de travail bien fait, de qualité pour le marché, les questions de production, les effets sur les personnes, etc. On peut donc reprendre, avec plus de précision dans le sens des mots utilisés, l'idée d'émancipation dans les dimensions collectives relativement à l'activité de travail car c'est dans cette rencontre que se jouent les enjeux du pouvoir d'agir des salariés.

Pour ce faire, il faut aborder les questions syndicales du bas vers le haut, du microscopique vers le macroscopique, et non l'inverse, tout en reconnaissant la fragilité des collectifs si le lien initié n'est pas maintenu, ce qui nécessite un investissement fort de tous les niveaux syndicaux. Prenant exemple sur un cas de sous-traitance dans l'industrie automobile, où le collectif fonderie a été très fragilisé au moment de la vente de l'entreprise, on soulignait que si l'action menée par la Cgt a en partie réussi, c'est en prenant en compte les éléments communs entre les salariés de la sous-traitance et ceux de l'entreprise mère.

Enfin, il semble qu'il faille tout de même préciser la complexité de ces relations entre enjeux micros et macros car là où le secrétaire du syndicat est sensibilisé et lui-même impliqué dans cette démarche, le nombre de participants est nettement plus important, et la mise en œuvre réelle de la démarche se déploie et produit des effets sans équivoque, ce qui est loin d'être garanti à l'inverse.

1.8. Construction de la remontée du local au politique

Certains outils, comme le questionnaire utilisé lors de l'action Lyon Part-Dieu, doivent permettre de faire remonter la question de la communauté de vie au travail. Parallèlement, vis-à-vis des arguments de la direction, la recherche-action menée à Renault, à partir d'une analyse du travail réel, a permis de souligner que la dégradation de la qualité et les surcoûts engendrés étaient démontrés et irréfutables. Les salariés exprimaient alors un dégoût du travail quand celui-ci leur est imposé avec un tel gaspillage. Mais vis-à-vis de ce constat de la dégradation des process de travail par le biais des directives patronales, il est nécessaire de mettre en avant les efforts et l'énergie déployés pour faire face aux dysfonctionnements, les déplacements et la multitude des interventions des travailleurs pour limiter les arrêts d'installation en essayant d'assurer un niveau de qualité optimum. Les remontrances de la maîtrise sur le strict respect des horaires et des temps de pause contraste aussi avec l'implication des salariés, ce qui provoque un profond agacement des ouvriers surtout quand la réalité de l'activité est en décalage avec le discours médiatique de la direction qui ne parle que de progrès continu.

Face à ces constats et après s'être centrées sur le travail réel, les propositions de remontées suivantes ont pu être faites.

Des investissements sont nécessaires pour réparer les machines de la ligne. Il faudrait de plus recruter au moins deux personnes sur cette ligne de production pour assurer les opérations indispensables afin d'obtenir un niveau de qualité souhaitable. Et lorsque les salariés ont pris conscience de leur polyvalence et de ce qu'ils traitaient réellement comme difficultés dans leur activité, ils ont aussi revendiqué une évolution professionnelle.

Tout naturellement, c'est sur les ingrédients nécessaires pour porter ces revendications du micro vers le macro qu'a porté une bonne part de nos analyses : quelles connaissances, quelles postures, quelles implications sont-elles nécessaires pour les militants syndicaux ?

Vis-à-vis du lien micro/macro, la recherche-action menée à Renault évoque l'histoire de la lutte syndicale autour d'un cas de sous-traitance dans l'industrie automobile. En septembre 2011, la direction d'une entreprise de fonderie sous-traitante de Renault met ses salariés devant une alternative radicale : soit les salaires sont baissés de 25 %, soit l'entreprise est fermée. Le discours des dirigeants de l'entreprise se base sur la prétendue obsolescence de la chaîne de fonderie et de ses procédés.

L'action a consisté d'une part à retracer l'histoire commune de cette entreprise sous-traitante dans l'industrie automobile (entreprise qui fabrique essentiellement des culasses en aluminium) et de Renault, et de s'appuyer sur le travail réel, tout en menant par ce biais une contre-expertise de l'analyse produite par la direction de l'entreprise. Cela passait également par un rapprochement entre les syndicats de Renault et ceux de l'entreprise sous-traitante.

Suite à l'analyse par les techniciens et les ingénieurs de Renault, il a été démontré que les arguments technicistes invoqués par la direction de l'entreprise sous-traitante sont infondés du point de vue économique. A ce niveau, les arguments ne tiennent pas. C'est sur le plan idéologique que la direction avait donc pris sa décision. En effet, les méthodologies du

process de production utilisées sur ce site rendent très difficile une concurrence accrue car peu d'endroits dans le monde hormis au Japon, utilisent les mêmes procédés de fabrication.

1.9. Ecueils potentiels

Le fait de faire remonter les problèmes de condition de travail comme lors de l'expérience Lyon Part-Dieu était nécessaire, utile et important. Cependant, les voies de l'action sont-elles uniquement du côté de la démonstration de la pénibilité des conditions de travail ? On peut répondre par la négative à cette dernière question car insister sur la pénibilité ne permet pas de réutiliser l'engagement et donc les dimensions positives dans le travail. En plus, il y a une spirale négative liée à l'outil *benchmarking* : à chaque utilisation, à chaque revendication, il faudrait montrer que la situation se dégrade davantage.

A la question de la place des syndiqués dans un syndicat de site, soulevée dans l'expérience Lyon Part-Dieu sous la forme suivante : pourquoi les syndiqués des magasins n'ont-ils pas voulu porter les questionnaires eux-mêmes ? la réponse apportée montre bien que les syndiqués étaient dans leurs problématiques d'enseigne et ne se transposaient pas sur l'ensemble du territoire ; ils étaient alors d'abord sur la défensive. Le rapport de force est donc déterminant. Il faut également du temps et de l'engagement pour dépasser la structure première des problèmes rencontrés afin de leur donner une autre forme, davantage structurée sur le travail réel.

La question de l'approche travail sur le site a syndicalement été problématique : l'approche « collectivité de travail » a pris le pas sur une démarche d'analyse par le travail lui-même et c'est parfois la difficulté d'une telle d'approche, les collectivités de travail étant entendues ici au sens de collectif repéré et repérable sur un organigramme, les dimensions collectives ne s'y limitant pas.

Par rapport au secteur de l'aide à domicile, qui met en jeu trois niveaux de protagonistes distincts – la personne bénéficiaire du service, le professionnel intervenant auprès de ce bénéficiaire et le cadre intermédiaire de la structure qui emploie cette professionnelle – la disparition de l'encadrement intermédiaire implique l'affaiblissement de la dimension collective du travail. Quand la présence de ce cadre intermédiaire disparaît, en tendance, c'est l'équilibre et les dynamiques collectives dans le travail qui sont attaqués.

L'expérience menée dans le secteur de l'aide à domicile soulignait alors que le développement effectif de l'emploi direct – les particuliers employeurs forment 33 % des emplois – pose donc bien un problème réel pour les collectifs de travail et au-delà des collectifs constitués, et ce pour toutes les dimensions collectives dans l'activité.

La forme d'emploi peut également être une menace importante pour les professionnelles du secteur. Une attention toute particulière doit être portée aux formes contractuelles qui découlent du recours au cheque emploi service universel (CESU) et au statut d'auto employeur, car ils représentent la sous-traitance des risques économiques et sociaux.

Vis-à-vis des risques dans ce secteur, les syndicats intercommunaux à vocations multiples (SIVOM) et leur gestion peuvent mettre les salarié-e-s sous pression avec le nombre d'heures qu'ils leurs attribuent, car il arrive, par exemple, que si un bénéficiaire décède, les heures ne sont pas remplacées, d'où des contraintes très fortes sur les salarié-e-s de ce secteur.

Il est cependant nécessaire de souligner que l'approche par le biais de l'activité réelle de travail est difficile. La recherche-action menée à Renault témoignait en ce sens. L'expérience accumulée lors des chantiers de la recherche-action apparaît au début pour les syndicalistes comme une évidence vis-à-vis de laquelle ils sont nombreux à penser que c'est une pratique courante, mais, au fur et à mesure, après leur retour sur leur site de travail, ils prennent conscience qu'ils ne vont pas jusqu'au bout de la démarche (débat, construction collective avec les salariés car ils ne vont pas dans le détail du travail), ce qui explique également que le rapport de force demeure insuffisant.

Il y a également le risque, qu'après la formation syndicale autour de l'approche activité, le syndicaliste, une fois rentré dans son établissement et dans son syndicat, voit le quotidien et les habitudes reprendre le dessus…

1.10. Propositions construites

Propositions de remontées faites et construites à partir du travail :

- Disposer d'espaces d'échanges professionnels et de resocialisation du travail pour que les salariés puissent formaliser les critères de qualité du travail et les normes professionnelles ;
- Disposer de temps pour élaborer des réponses aux difficultés et agir sur les conditions d'exercice ;
- Revendiquer une augmentation des heures de délégation (tous mandats confondus) pour débattre du contenu du travail avec les salariés ;
- Insister sur le droit de réunir annuellement les salariés sur le temps et lieu de travail.

Car les différents retours d'expériences menées en ce sens on montré que plus on s'intéresse au travail réel dans le détail, plus on découvre l'intérêt qui lui est porté par les salariés et plus la question du sens de ce que l'on fait, de ce que l'on produit est posée individuellement et collectivement. La stratégie de l'entreprise, sa finalité et ses conséquences sont alors abordées du bas vers le haut, en partant du réel du travail, de ce que vivent les salariés. L'émancipation (forcement partielle) du salarié au travail apparaît comme l'élément constituant de sa propre santé, de sa propre capacité à agir sur ce qui l'entoure et donc à être pleinement citoyen dans la société. Mais, et ceci s'est avéré être un questionnement récurent de notre groupe de travail, aborder les questions de l'émancipation sous cet angle semble impliquer que l'on revoit la question des droits syndicaux. Il faudrait en ce sens également accompagner les militants afin qu'ils puissent ancrer leur action sur le terrain du travail réel.

2. Les questions transversales

2.1. Les territoires

La question de l'organisation syndicale autour de territoires précis est posée par l'expérience Lyon Part-Dieu et par la structuration de l'action syndicale dans le secteur de l'aide à domicile en Ardèche. Un questionnement a donc émergé, qui touche directement à l'organisation syndicale et à la territorialité : quelle est la différence entre le fait de s'occuper de plusieurs professions et de s'occuper d'un territoire ? Comment penser la transférabilité

d'une approche entreprise à une approche territoire ? Est-il possible de faire le même genre d'expérience que celle menée à Renault, non sur une entreprise, mais sur un territoire ?

Nous avons souligné par ailleurs que la notion de collectif de travail était trop restreinte, d'où l'intérêt, notamment, d'un basculement vers la notion de territoire. Conceptuellement, cela amène à opérer ou à examiner des distinctions importantes portant notamment sur la différence entre collectif de travail et collectivité de travail car, s'il y a des salariés qui ont des métiers en commun et un territoire commun, quelle légitimité cette distinction a-t-elle alors que de nombreuses problématiques semblent communes (organisation, approche du travail, perception du travail) ?

Nous avons donc été amenés à distinguer entre collectifs de condition, qui renvoient à une condition sociale partagée, et dimensions collectives dans le travail. Par dimensions collectives dans le travail, nous entendons des entités[6] fluctuantes et non délimitées par anticipation dans un organigramme et se formant de manière opérationnelle pour répondre à une exigence émanant d'une situation de travail. De telles dimensions collectives sont toujours tendanciellement non anticipables et toujours à considérer par rapport à un « faire » ici et maintenant dans l'activité. Elles sont donc plus difficiles à faire émerger. Elles requièrent pour cela une approche de l'activité réelle.

Ces questions d'entrée territoriale sont en lien direct avec la structuration de l'activité syndicale. Elles posent la question de l'organisation interne de la Cgt. La crainte, c'est la perte de l'idée de métier au profit du territoire.

Par rapport au secteur de l'aide à domicile, l'option « syndicat départemental » doit nécessairement être ancrée sur le travail pour être efficiente. Nous avons souligné que ce travail est un travail syndical de longue haleine car en Ardèche il a fallu sept ans de travail pour connaître un tiers des femmes qui travaillaient dans ce secteur. De plus, comme nous l'avons souligné, certains aspects liés à l'activité de travail peuvent impliquer un silence sur le travail. Enfin, compte tenu des formes d'emploi, il est très difficile de réunir les professionnelles en activité (travail atomisé, isolé, décalé, morcelé, rapport à la vie privée).

Le lien entreprise vers territoire semble toutefois possible, mais à condition de chaque fois inventer, expérimenter, adapter (au moins en partie) ses méthodes au terrain si ce n'est les construire à partir de lui, afin que les syndiqués aident les salariés à produire leurs revendications.

2.2. Genre

L'expérience du secteur de l'aide à domicile nous a amené également à interroger le rapport au genre dans les collectifs de travail. Il y a un risque d'intégrer trop de dimensions spécifiantes dans le travail féminin au risque de sous-estimer la dimension de classe. Cependant, la question du genre et de la place des femmes nous oblige à penser plus intensément le rapport travail/hors travail.

[6] Nous nous permettons de faire référence au concept d'entités collectives relativement pertinentes, tel qu'il a été développé par Yves Schwartz. *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Octares, Toulouse, 2000, 763 p.

Mais se centrer sur le genre pour aborder la domination au travail pose problème car il est peut-être plus difficile de faire émerger alors ce que recouvre le travail car, bien qu'il soit fait référence à l'exercice de métiers (infirmière, institutrice…), le travail salarié a été jugé par les femmes qui l'exerçait comme n'étant pas bon à dire, comme si leur travail leur avait semblé moins « revendiquable ».

Implicitement, les concepts mobilisés sont ceux de division sexuelle du travail, de domination masculine. On se situe entre exploitation/oppression/aliénation (doublement exploitées) et émancipation (rendre visible ce qui ne l'est pas, notamment le travail domestique, le travail de reproduction, et la domination masculine).

Le concept d'activité permet de voir qu'il y a des similitudes entre le travail domestique et le travail salarié. Il permet également de penser les relations entre travail et hors travail. Cependant, il reste toujours difficile pour le mouvement syndical de se saisir de cette question, alors même qu'il y a des transferts entre ces deux sphères. Si on aborde le problème par l'activité, on ne peut pas, dans un premier temps, distinguer la question sexuée, car à partir du travail concret, on ne peut justifier la différence sexuée.

Le point central demeure la mise en évidence de l'absence de séparation sphère publique (travail/patrons et Etat/reproduction), sphère privée (famille). Il a été question de double journée de travail, mais aussi du travail de reproduction. C'est l'articulation des trois qui rend compte de l'exploitation et de l'aliénation. L'approche par le genre recevait alors une certaine pertinence par rapport à sa capacité d'action, car certaines formes d'actions émancipatrices se sont bien développées dans des groupes sexués (collection d'individus, tout en reconnaissant une certaine hétérogénéité des groupes de femmes) se composant comme systèmes à forte capacité d'action.

2.3. Normes-qualité

Une fois le parallèle établit entre la dégradation de la santé des salariés et l'éloignement croissant entre d'une part la prescription, la communication de l'entreprise, et d'autre part le réel du travail, encore faut-il être en mesure de travailler les dimensions d'émancipation. S'appuyer sur le travail bien fait, c'est également insister sur l'écart prescrit/réel. C'est aussi pointer deux choses : les politiques de l'entreprise et la responsabilité de l'encadrement lorsque ce dernier est déconnecté des réalités du travail. Mais il faudrait également considérer le travail de l'encadrement de proximité du point de vue du travail réel. En ce sens, la recherche-action menée à Renault montrait bien à quel point, face à la prescription, le travail réel prenait soin de tout ce qui n'était pas donné à l'avance.

Comme nous l'avons mentionné, c'est entre la prescription et ce qui est pris en charge par les salariés dans le réel de leur activité, que se jouent les enjeux d'émancipation par le travail.

2.4. Sous-traitance

La place de la sous-traitance et celle de l'organisation syndicale au regard de ce mode de gestion du travail sont bien évidemment très importantes. Le groupe de travail aixois a évoqué et pris en compte les aspects complexes liés à la sous-traitance et à l'activité syndicale sans pouvoir prétendre donner une unique voie d'appréhension de la question. Ainsi, au niveau d'une action menée par la Cgt, un syndicat de site a été créé sur un site-usine Areva, autour

duquel était mobilisés tout un ensemble de sous-traitants, cela afin de faire changer le rapport de force au sein de la sous-traitance. Cependant, cette création s'est avérée complexe car le syndicat de l'entreprise « mère » a pris le dessus sur la mobilisation syndicale autour de la sous-traitance, reproduisant du même coup le schéma d'organisation combattu.

La recherche-action menée à Renault apportait l'expérience de la dynamique engagée avec un sous-traitant de l'industrie automobile. Or, cette action a montré qu'à peine créés, les collectifs explosent si le lien n'est pas maintenu. Dans le cadre de la sous-traitance, le site peut être une bonne entrée pour l'action syndicale si l'on arrive à retisser les liens entre entreprise mère et entreprises sous-traitantes, notamment autour du contenu du travail réel.

2.5. Atomisation, individualisation, isolement

L'organisation du travail a un impact fort sur le positionnement individuel. Ainsi, l'expérience menée dans le secteur de l'aide à domicile montrait en quoi la diffusion d'un modèle d'emploi atomisé interrogeait l'ensemble de la société salariale. Les deux modalités d'emploi ayant été favorisées depuis 2005 sont l'emploi direct avec la création du CESU, et les entreprises lucratives (convention collective des entreprises privées de services à la personne signée le 25 janvier 2012 par la CGC et la CFTC).

Or, pour analyser les linéaments d'émancipation contenus dans l'activité réelle de travail, il faut souligner que l'activité bouscule les normes sociales, comme elle bouscule le travailleur lui-même. Personne n'est transparent à son travail. Le travail transforme l'individu et la société dans ses normes. On a ainsi pu montrer combien la souffrance au travail était le symptôme de la résistance des salariés à l'amputation de leur activité, mais aussi à quel point, elle était liée à l'isolement des travailleurs pour affronter les problèmes qu'ils rencontrent dans le travail réel.

2.6. Normes d'emploi : évolution des cadres du travail et émancipation

L'expérience menée dans le secteur de l'aide à domicile témoignait notamment du fait que la structuration du secteur reposait largement sur les associations (qui ont été en retour les premières victimes des changements de logique ou de régulation dans le secteur). Puis l'aide à domicile a été englobée dans les services à la personne sous la justification d'une triple cohérence (législative, professionnelle, statistique). C'est pourtant par ce biais, la construction politique d'un secteur d'activité entier (qui est une entreprise inédite, un coup de force politique), que le gouvernement avait pesé directement sur les normes d'emploi et la réalité du travail des professionnels œuvrant dans le secteur.

Comme nous le soulignons, deux modalités d'emploi ont été favorisées par le plan Borloo : l'emploi direct et les entreprises lucratives. L'expérience menée dans le secteur de l'aide à domicile a ainsi montré que 80 % des salariés des services à la personne et 33 % des salariées du secteur de l'aide à domicile étaient en emploi direct. Or, la convention collective du particulier employeur (1970) reste la moins favorable aux salariés. De plus, on doit tenir compte du fait que les salariés ont une moyenne d'heures de travail de quatre heures par semaine pour les emplois créés depuis 2005. Le développement effectif de l'emploi direct (33 % des emplois) a posé un problème réel pour les collectifs de travail.

Précisons par ailleurs que la multiplicité des instances rend également plus difficile la mobilisation syndicale. Certains salariés se retrouvent dans la même fédération sans avoir la même convention collective, ce qui montre bien que le syndicalisme doit faire face à tout un ensemble de problèmes pour fédérer les collectifs.

2.7. Les temps de travail

L'expérience menée dans le secteur de l'aide à domicile nous a permis d'évoquer la place du temps partiel comme norme d'emploi. Nous avons ainsi montré que le temps d'intervention est parfois très court au domicile des bénéficiaires, ce qui n'est pas sans poser problème à l'intervenant pour le sens qu'il peut donner à son action. Mais, c'est à la fois ce que l'on peut faire dans son travail ainsi que les possibilités de construire positivement l'émancipation collective qui sont également menacées.

2.8. Cadres et directions

Comment faire pour que les cadres intermédiaires soient eux-mêmes soucieux du travail réel et de leur travail réel dans une perspective d'émancipation ?

Il y a des problèmes de terminologie, mais ceux-ci posent des problèmes pratiques : les directions ne maltraitent pas seulement les femmes et les hommes qui travaillent, mais maltraitent le travail lui-même. Vis-à-vis de cette perception, il faut se demander ce que sont les directions : où commencent-elles et où finissent-elles ? Dans le cas de Renault, il y a un tiers de cadres et d'ingénieurs : cela semble faire beaucoup de personnel de direction… beaucoup trop pour passer à côté de ce que cela peut signifier du point de vue de l'approche par le travail réel.

Par rapport aux ingénieurs de recherche et à leur mobilisation, le constat de départ est une mobilisation proche de zéro et parfois une négation du travail réel, mais il faut tout de même souligner les écarts culturels face au travail vis-à-vis des ingénieurs. Cependant, les ingénieurs militants ont également développé des outils méthodologiques proches de la recherche-action. L'élaboration de la revendication collective part là aussi du micro, ce qui n'est pas négligeable pour le syndicalisme.

Enfin, on a également souligné que dans les consultations de souffrance au travail, il y avait plus de cadres que de techniciens. Il y a donc une communauté de travail qui est beaucoup plus large et certainement une communauté d'intérêts. Le fait qu'il n'y ait pas d'espace de délibération et d'élaboration fragilise également l'encadrement.

3. Apports disciplinaires et enjeux conceptuels

Dans les thèses développées, on a considéré que :

- Les mutations du travail se traduisent par une déstructuration des unités fondamentales du travail, telles qu'elles étaient notamment pensées par Marx. Unité de lieu, unité de temps et unité d'espace sont ainsi des structures qui ne semblent plus pertinentes pour penser le travail aujourd'hui et cela remet en question les modalités d'approches syndicales, notamment autour de la question des dimensions collectives dans le travail en liaison avec des perspectives émancipatrices.

Cette thèse a un impact potentiellement important sur les collectifs de travail. En effet, comment, si on considère que les structures qui fondaient l'unité du travail sont en grande partie dissoutes, peut-on créer ou entretenir une dynamique de construction collective et d'identité collective ?

Ces discontinuités dans le champ du travail posent la question de la forme opérationnelle que doit prendre le syndicalisme pour les prendre en compte ? C'est encore la question du lien entre travail et démocratie qui est posée par ce biais.

La réponse apportée tend à dire que le syndicalisme doit s'adapter à toutes les formes de travail et donc à prendre en compte cette déstructuration ; il devrait également s'organiser pour intégrer les usagers et les consommateurs dans sa réflexion autour du travail et de ses dimensions collectives ;

- La multiplicité et la variabilité des collectifs de travail ont été immédiatement saisies dans leur aspect problématique. Le rôle de l'usager et du consommateur dans le process de travail peut également nous amener à revoir la façon dont on considère l'espace et le temps dans l'activité, et partant de là, la façon dont le syndicalisme doit se saisir de cette fragmentation du travail. C'est ainsi qu'il a été dit que l'organisation syndicale semble devoir tenir compte de ces aspects. Il faut s'occuper également des consommateurs et des usagers car ils peuvent faire partie de certaines dimensions collectives dans l'activité de travail, mais pas nécessairement de tous les collectifs de travail.

Dans l'acception de collectif de travail, nous avons proposé une première approche et nous avons tenté de catégoriser les distinctions entre des collectifs de différentes natures. Ceux-ci ont été pensés depuis ce qui était partagé au sein de ce que l'on qualifie de collectif. Il y aurait ainsi des aspects du faire ensemble (c'est l'aspect coopération qui s'exprime dans le fait de travailler ensemble) et d'autres dimensions relevant d'une polarité plus sociale, basée sur ce qui a été appelé un collectif de condition : partage d'une même condition socioprofessionnelle : même statut, même employeur, même métier, même catégorie, même classe, etc.

Le partage d'une même condition peut créer une identité collective et de la solidarité, même en l'absence de coopération directe dans l'activité. C'est le cas par exemple des secrétaires à l'université.

Il a été souligné que les collectifs les plus forts sont sûrement ceux qui réunissent ces deux aspects au sein d'une même situation.

Des constats qui reliaient changement de l'organisation du travail et fragilisation des collectifs avaient été repérés au sein du travail, tout en spécifiant qu'il existait tout de même quelques contre tendances.

La question structurelle alors posée était la suivante, si le syndicalisme est en difficulté sur des dimensions collectives hétérogènes, quel syndicalisme faut-il ? Sur quels territoires ? Comment sortir le syndicat de l'endroit où il est déjà, notamment par rapport au salariat éclaté ?

Une première critique de cette partition entre collectifs dans le travail et collectifs de solidarité tels qu'ils avaient été présentés avait porté sur la disjonction contemporaine des deux types de collectifs, car dans une certaine mesure, les collectifs de collaboration existent toujours quelle que soit la conscience des protagonistes : ils sont de l'ordre de ce qui fait la structure de la société, mais ils peuvent se créer sur des lieux différents. Alors que les collectifs de solidarité n'existent pas nécessairement, ils reposent sur des éléments moins tangibles et plus labiles, mais qui ne peuvent s'incarner en dehors de la conscience qu'en ont les protagonistes. Jusqu'à présent l'organisation syndicale s'est bâtie sur la jonction de ces deux types de collectifs, mais il se trouve que maintenant ils sont disjoints.

Cette disjonction implique que soit posée la double question de la clé d'entrée sur l'émancipation collective et sur l'organisation syndicale : est-ce qu'une organisation syndicale doit mettre l'accent sur les collectifs de solidarité, ce qui serait contraire avec le fait de se centrer sur la question du travail ? Cependant, les organisations syndicales doivent créer des solidarités, pour faire face à une individualisation de la gestion des salariés mais aussi de l'ensemble de la vie sociale.

Un premier niveau de réponse avait été le suivant : le syndicalisme doit repartir des collectifs de travail et non pas des collectifs de solidarité. Par rapport à l'individualisation, le syndicalisme doit aller du « Je » vers le « Nous » plus que du « Nous » vers le « Je ». La prise en compte de chaque individu est nécessaire.

Ceci posait de manière assez singulière la liaison entre individu et collectif dans l'espace syndical. En passant à la fois par l'expression des salariés et par le positionnement du syndicat, le syndicat devrait ainsi mettre en place les conditions pour que le salarié puisse s'exprimer, mais ne plus s'exprimer en son lieu et place. Parler du travail, c'est parler à chaque salarié.

C'est pourquoi il nous a fallu revenir continuellement sur ce que l'on pouvait entendre par collectifs de travail, afin de préciser notre analyse et ses enjeux.

On doit donc repenser la question de l'émancipation au niveau micro et macro, ou pour le dire différemment, dans l'espace du « faire » au travail et dans un espace social/politique au sens du vivre ensemble. On insiste alors pour préciser à quel point ces dimensions collectives ne sont jamais pensables comme des données objectives appréhendables par des théories de l'action déjà formatées en dehors de toute adhérence à la situation.

En ce sens, il n'y a pas d'émancipation sans qu'il y ait cimentation des dimensions collectives du travail. S'il y a émancipation, il faut que puisse s'entrevoir un monde commun à construire ; il faut qu'il y ait des entités collectives qui scandent la démarche des dimensions du travail vers des dimensions macro, et réciproquement ; il faut donc qu'il y ait différents niveaux de collectifs.

Ces communautés d'action sont toujours plus ou moins à déployer, à inventer, mais ne sont jamais données.

Pour que ce va-et-vient du micro vers le macro soit possible, il faut qu'il y ait dans le micro des réserves d'alternatives qui donnent une certaine assise à ce mouvement. Il y a, ou plutôt, il faut qu'il y ait un lien micro/macro. On ne peut s'en tenir à l'expression « soigner le travail ».

Le transit à double sens au niveau du pôle politique et au niveau plus local dans l'activité de travail est nécessaire pour que ce lien puisse s'opérer. Il faut qu'il y ait dans le micro du travail des éléments ou des linéaments d'un travailler autrement qui rendent légitime ce passage.

C'est donc à ce rôle que le syndicat doit s'astreindre. Il faut donner de l'espace à ces réserves. Si l'on parle d'émancipation, il faut que le syndicat par rapport au travail participe à ce transit micro/macro. Cela suppose qu'au niveau politique, le plus macro (entendu au sens des structures politiques de notre société), il y ait aussi une prise en compte du micro et de ses réserves, de ce qui se joue potentiellement dans l'activité de travail.

En ce sens, appréhender les collectifs de travail sans se préoccuper du pôle du vivre ensemble semble utopique car cela renvoie à une dimension anthropologique de l'homme comme être d'activité : on ne peut isoler la question du collectif dans le travail de la dimension collective du vivre ensemble. Si on vise l'émancipation, se centrer sur un seul niveau (micro ou macro) serait en ce sens une impasse.

La difficulté au niveau micro est de saisir les dimensions collectives car elles sont toujours non anticipables au moins dans leur totalité. En effet, de même que le travail est toujours partiellement non anticipable, le faire ensemble l'est également.

3.1. Droits collectifs

Dans le domaine juridique, le groupe de travail a porté sur la thèse suivante : les droits collectifs n'ont pas été réellement affaiblis, mais ils ont ce paradoxe de s'exprimer individuellement. Cet individualisme juridique conduit évidemment à favoriser l'émiettement syndical et représentatif, situation qui explique la relative faiblesse du syndicalisme dans notre pays en ces temps d'instabilité économique, donc sociale, et peut s'analyser comme peu favorable à la force du collectif dans l'entreprise, envisagé comme l'indispensable contrepoids à la subordination individuelle, contrepoids que l'organisation collective entretient évidemment comme objectif, quel que soit le pays où existe une liberté syndicale.

Dans ce contexte, l'effacement de la loi au profit de la négociation collective – sur les modèles anglo-saxon, américain ou scandinave, mais qui eux se basent sur une autre approche juridique – participe largement à la déstabilisation des salariés dans l'entreprise. Il conviendrait donc, de restaurer le principe d'ordre public social en mettant fin à la conception de la « loi-subsidiaire » et en réduisant au strict minimum les possibilités de dérogation à la loi. Dans le même temps, il semble indispensable – pour la sauvegarde de l'équilibre historique d'un droit du travail protecteur des salariés et, accessoirement, de la légitimité des syndicats – de restaurer le principe de faveur en revenant à la prééminence de l'accord de branche sur l'accord d'entreprise et le contrat de travail. Cela demanderait une révision de la loi du 4 mai 2004 portant réforme de la négociation collective et l'abrogation de la loi du 20 août 2008 dans son volet « durée du travail ».

3.2. L'individu

Le retour réflexif sur l'activité nécessite une élaboration : une confrontation à l'expérience d'autrui, confrontation qui passe par des corrections et des enrichissements. En ce sens, il faudrait encore distinguer deux niveaux du collectif :

- le niveau interindividuel qui concerne les échanges dans le cadre d'un état donné du monde. Il vise ce qui est déjà possible dans ce contexte ;
- et un niveau transindividuel, qui concerne ce qui, dans la situation, appelle un changement qualitatif et un développement de l'individu et du collectif : non pas le possible, mais le virtuel, c'est-à-dire de ce qui est à créer.

L'individualisation des conflits semble être le symptôme du déficit d'espaces d'élaboration sur le travail. Il est donc nécessaire d'expérimenter localement à partir de la réalité concrète des travailleurs, les syndiqués aidant à produire les revendications des salariés, car les salariés se retrouvent dans une situation pathologique s'ils doivent porter de manière isolée les batailles collectives.

Pourtant, certains espaces existent, mais il faut arriver à s'en ressaisir. Le cas des petits déjeuners employeurs montrait à quel point il y avait potentiellement un danger de confiscation de la parole des salariés, mais la question n'est plus de savoir si le syndicat doit ou non aller sur ces lieux, mais plutôt de voir comment il y va, comment le syndicat équipe, accompagne, les salariés sur le réel. Vis-à-vis de ce point précis, le management des entreprises a tendance à créer artificiellement des solidarités autour du hors travail, notamment avec les petits déjeuner en entreprise mais aussi avec des actions de *team building* par exemple.

3.3. Le travail réel, l'activité

Avec la recherche-action menée à Renault, on est en mesure de montrer que travailler correctement implique (à tout niveau) de prendre en considération tout un ensemble de particularités que la hiérarchie n'est pas en mesure de percevoir, d'affronter une quantité de dilemmes éthiques qui ne sont pas réglés par les consignes, de mobiliser ses compétences, sa sensibilité et ses valeurs, d'affirmer sa responsabilité sur un fragment du monde. De plus en plus, travailler, c'est trier dans l'ensemble des choses qu'il faudrait faire, ce qui implique aussi une multiplicité conflictuelle des critères de tri et une individualisation du rapport au travail.

Mais comme on l'a également souligné, soutenir le point de vue du travail face à l'abstraction de la prescription, c'est s'engager dans un débat déséquilibré : la norme managériale est abstraite, préfabriquée, répétitive, facile à expliciter, alors que ce que le travailleur met de lui-même dans son travail est l'expression singulière de son expérience, de sa personnalité. La conscience qu'il en a est difficile à exprimer par des mots. Aujourd'hui, l'intensification et les évolutions zappent la main mise du travailleur sur son métier.

3.4. Les collectifs

Le syndicat multi professionnel ne traite que de ce qui est commun, de ce qui est partagé dans l'espace commun de travail, par rapport à l'entrée par l'activité où l'on peut s'autoriser à traiter du contenu du travail. Ce qui est mis en évidence, c'est plus une condition commune de travail qu'un collectif. La question est donc comment les gens s'emparent collectivement d'une condition commune.

Prendre conscience des formes latentes des dimensions collectives dans l'activité de travail permet au syndicaliste d'aller vers le salarié se sentant lui-même déjà dans un collectif de travail. Si on en revient à l'approche territorialisée des dimensions collectives, on doit rappeler que les conditions de travail font parties des normes antécédentes, et souligner que l'action menée sur le site de Lyon Part-Dieu dégage bien la spécificité des normes du travail dans un centre commercial, ce qui pose la question des formes d'organisation collective dans un tel centre.

3.5. Les valeurs sans dimensions et les valeurs dimensionnées

Là où la prescription vise la production d'un bien ou d'un service à valeur marchande, le salarié déploie un monde de valeurs que l'on ne peut fixer sur des échelles, que celles-ci s'expriment monétairement ou sur des grilles d'objectifs quantitatifs de production. Rabattre sur des grilles numériques (par des évaluations quantitatives, des variables numéraires : salaire, primes…) ce que le travailleur met en jeu dans son activité professionnelle, c'est amputer d'une bonne part ce qu'il investit de lui-même dans son travail. Cela risque fort de porter atteinte à la santé même des travailleurs et au final au soin apporté au travail par ces derniers.

On peut et on doit distinguer des valeurs sans dimensions (qui ne relèvent pas d'aspects simplement mesurables), des valeurs d'échelle (dimensionnées) sur lesquelles l'activité du travailleur et ce qu'il convoque dans son travail[7] sont souvent repliées, sur des axes cardinaux où les valeurs s'expriment de manière chiffrées.

3.6. Démarche Qualité/qualité du travail

Travailler correctement implique donc de prendre en compte toute une variabilité et un ensemble de données non anticipés, d'affronter une quantité de dilemmes éthiques qui ne sont pas prédéfinissables, de mobiliser alors ses compétences, sa sensibilité et ses valeurs, d'affirmer sa responsabilité sur ce qui est politiquement en germe dans le travail (en prenant politique comme art de vivre ensemble). Remarquons en ce sens qu'il a fallu également un certain temps avant que syndicalement la parole sur la qualité du travail puisse être libérée tant il est toujours difficile de parler de travail « mal fait », même si ce sont les normes de production du travail qui sont ici en cause.

3.7. Dire le travail

L'individualisation des conflits est le symptôme du déficit d'espaces d'élaboration sur le travail. Syndicalement, il faut à un moment être capable de montrer cet écart entre travail fait et verbalisation du travail. La formation est, sur ce point, très difficile.

Depuis Oddone[8], on a expérimenté les difficultés de ce que signifiait faire dire le travail. L'essentiel dans la posture n'est pas dans l'expertise, mais, dans le dialogue, il y a des dynamiques de constitution de savoir importantes.

---

[7] Le travail peut être considéré comme une matrice dans laquelle se transforment et se créent des valeurs personnelles ou collectives.

[8] Ivar Oddone, médecin, psychologue du travail. Il a renouvelé la psychologie du travail et l'approche de l'activité, et à développer l'approche de l'activité, notamment avec la méthode dite « du sosie ». Oddone, I., Rey,

Le faire ensemble et le vivre ensemble sont en suspend. C'est en explorant au cas par cas ce qui est collectif dans le travail que l'on pourra trouver des réserves d'alternatives, et en les élargissant à d'autres dimensions, on pourra faire avancer la dimension émancipatrice. La politique doit mettre en forme des issues et des moyens de reconnaissance aux alternatives des dimensions collectives du travail.

Il a été ainsi nécessaire de revenir sur ce qui fondait le conflit, et de revenir également sur le travail, dans ce qu'il noue d'axes de valeurs.

Si l'on part du point de vue de la souffrance au travail qui est souvent vue par le médecin depuis un point individuel, alors on est également amené à travailler sur le fait de dire son travail, ce qui est difficile car ce que le travailleur met de lui-même dans son travail est l'expression singulière de son expérience, de sa personnalité. La conscience qu'il en a est difficile à exprimer par des mots. Comme nous l'avons dit, la souffrance au travail révèle la résistance des salariés à l'amputation de leur activité, mais aussi leur isolement.

Ceci est étayé d'un point de vue scientifique car la prise de décision et la conscience de son action sont complexes d'un point de vue neurophysiologique. On peut montrer que la décision d'agir n'est pas la première cause de l'action. Ainsi, exprimer ou recueillir ce qui fonde cette décision, est très délicat. C'est pourquoi, pour qu'il y ait des dimensions collectives émancipatrices dans le travail il faut :

- que la situation de travail génère de l'imprévu ;
- que cet imprévu soit l'objet d'une prise en compte et d'une gestion par le biais d'une sensibilité/perception individuelle ;
- que la sensibilité (l'expérience) individuelle puisse trouver une expression et se déployer dans le patrimoine commun de travail ;
- que des re-normalisations soient alors possibles, dans un niveau transindividuel[9], permettant ainsi un nouvel état du rapport social.

La question de la mise en mots est encore à une place centrale entre expérience commune et action singulière, entre collectif et individu : les mots disponibles sont ceux de l'expérience commune. Ils ratent ce qui, dans l'action singulière, appelle un développement de l'activité et la transformation de l'organisation du travail.

Par rapport à l'expression et à la proposition « faire dire le travail », nous insistons sur le fait que ce n'est surtout pas une évidence et qu'il faut de plus en avoir une vision très large. Ce

---

A & Briante, G. *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail*, Paris, Editions sociales (1981).

[9] Le niveau interindividuel concerne les transactions dans le cadre d'un état donné du monde. Le transindividuel concerne ce qui, dans la situation, appelle un changement qualitatif et vise le possible dans ce contexte. Le développement de l'individu et du collectif : non pas le possible, mais le virtuel. Le virtuel se déploie dans l'ouverture aux sollicitations inattendues de la situation, dans la circulation de l'émotion, dans l'affirmation de valeurs, dans la transformation. Nous renvoyons ici aux travaux de Philippe Davezies, sur son site philippe.davezies.free.fr, mais également dans son article : « Du point de vue d'un professionnel de la santé », *in Prévention de l'usure professionnelle ou construction de la santé ?* Edité par le réseau ANACT. En ligne : www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/6142376.PDF.

n'est pas seulement le faire qui est visé, c'est la vie au travail : ça renvoie au vécu au travail, aux débats de normes et de valeurs qui sont en jeu dans le travail.

L'expression « faire dire le travail » est à manipuler avec précaution. Il ne s'agit pas non plus de prôner un syndicalisme de la feuille blanche car on est jamais sans bagage face au travail d'autrui. Sinon, on ne peut rien en faire, ce qui serait une voie sans issue réelle. Il s'agit également de se méfier des écueils liés à une neutralisation de l'activité ou à sa standardisation. Il faut faire exprimer les réserves d'alternatives pour déboucher vers un travailler autrement et donc vers un vivre autrement. Il faut donc recueillir une force, qui contient en suspension les potentialités de changement de l'activité. C'est dans cette même perspective que l'on insistait sur la nécessaire mise en débat de ce qui se joue dans l'activité de travail.

3.8. Remontées vers le politique

Du point de vue de l'organisation syndicale et par rapport au lien micro-macro, il semble que l'implication au plus haut niveau soit nécessaire pour développer cette approche travail avec le plus d'efficience possible. Cela pose la question de l'accompagnement au sein de la Cgt.

Les évolutions du travail appellent un approfondissement de la question démocratique.

Parce que le travail est un des lieux fondamentaux du vivre ensemble, il est porteur de dimensions politiques. On ne peut prétendre changer le travail depuis une analyse de l'activité de travail, sans envisager les impacts de ce changement du point de vue de la démocratie dans l'espace social le plus global. Pas de changement des rapports au travail, sans mobilisation de la démocratie au sens le plus large de l'art de vivre ensemble.

4. Enjeux pour l'émancipation

4.1. Organisation syndicale

Les débats posent la question de l'organisation interne de la Cgt, avec souvent comme crainte, la perte de l'idée de métier au profit du territoire. Cependant, si on n'est pas sur la question du travail, comment va-t-on pouvoir travailler syndicalement, sur des métiers de plus en plus atomisés ? Est-ce que le syndicat n'est pas le lieu où les salariés devraient pouvoir parler de leur travail ?

Si on réfléchi à quelle organisation de la Cgt par rapport à un secteur d'activité atomisé, on n'a pas le choix : la seule entrée, c'est le travail. Ce qui est marquant, c'est à la fois des conditions de travail très dégradées et un attachement très fort au travail. Pour organiser la question de la dimension collective, sur un secteur aussi atomisé que l'aide à domicile, il semblerait que le débat doive porter sur le niveau territorial le plus pertinent pour organiser l'action syndicale.

4.2. Liens micro-macro

La stratégie de l'entreprise, sa finalité et ses conséquences sont alors abordées du micro vers le macro, en partant du réel du travail, de ce que vivent les salariés.

L'émancipation du salarié au travail apparaît comme l'élément constituant de sa propre santé, de sa propre capacité à agir sur ce qui l'entoure et donc à être pleinement citoyen dans la société.

Le lien à construire entre micro et macro est nécessairement à double sens. Il faut porter les questions de la crédibilité du micro à l'échelle sociale. Pour cela, il faut s'interroger sur les conditions sociales et politiques qui rendent possibles l'expression du micro.

4.3. Dimensions collectives et valeurs

Il faut créer des espaces qui permettent de confronter les expériences, d'expérimenter à partir des points de vue d'autrui, de développer la maîtrise du métier, de repérer et d'élaborer, entre pairs, les points critiques qui doivent être versés au débat public.

Pour le syndicaliste, le besoin de connaître le travail devient un enjeu, même si cette démarche difficile peut être ressentie de manière violente. Aussi, il faudra prendre soin d'accompagner cette nécessaire prise de conscience.

On a également insisté sur le fait de débattre de l'organisation du travail et des critères de qualité collectivement avec les salariés (hiérarchie comprise), ceci étant considéré comme un passage obligé pour atteindre ces objectifs d'émancipation.

C'est la conception même du syndicalisme et de ses pratiques qui est ici posée, et celle de sa capacité à revendiquer les moyens pour que la démocratie dans l'entreprise puisse véritablement se développer, déjà bien en amont de l'intervention syndicale institutionnelle.

Cependant, l'aire de pertinence d'une re-normalisation individuelle peut être très autocentrée et n'est pas toujours positive, émancipatrice. Et ce également pour les dimensions collectives qui se créent dans le travail, mais qui ne sont pas anticipés ou anticipables dans des organigrammes, de même qu'il peut y avoir également des situations vécues comme un véritable isolement.

Le développement démocratique dans l'entreprise où l'émancipation est en suspens. Un des rôles de l'activité syndicale est de prendre la mesure du positif et du négatif et d'articuler les différents niveaux d'entités collectives relativement pertinentes. Ainsi, il faut être vigilent à ne pas rater le niveau infinitésimal car on rate tout. Mais, parallèlement, si ce n'est pas retravaillé à une échelle macro, ce linéament d'émancipation périt.

Il y a toujours quelque chose, qui est de faire valoir par rapport à la valeur marchande, des valeurs sans dimensions. C'est donc toujours opposé à une vision strictement comptable de l'activité. La contradiction la plus importante du système marchand se situe entre valeur marchande et activité. Nous avons également envisagé l'opportunité de créer un syndicalisme qui structurerait son action en fonction des exigences portées par l'activité et ses configurations. Du point de vue de l'organisation, la question des branches professionnelles dans le syndicat est problématique. Cette nécessité de transformation du syndicat paraît vitale, mais semble toutefois difficile à mettre en place tant que la dynamique des branches professionnelles irrigant le syndicalisme en territoires et réciproquement n'est pas mise en œuvre.

4.4. Structure syndicale

Le groupe soulignait que ces débats posaient la question de l'organisation interne de la Cgt, la nécessaire implication au plus haut niveau de l'organisation syndicale sans quoi il ne se passerait rien. Dans le même sens, relativement aux expériences antérieures, on a pu montrer qu'il y a eu beaucoup de recherches-action qu'auparavant et que si l'engagement de l'appareil syndical en soutien n'était pas assuré, la recherche-action et la mobilisation étaient vouées à l'échec.

4.5. Cadres et professions intermédiaires

Par rapport à l'expérience menée dans le secteur de l'aide à domicile, les responsables de secteurs sont un exemple de lien dans le collectif de travail. C'est en tout cas ce qui se dégage des témoignages des aides à domicile : le coordinateur fait le lien entre les différents pôles. Les emplois de coordination et d'encadrement intermédiaire sont au cœur du problème. Il est possible de mettre en écho les propos de la recherche-action menée à Renault : comment faire pour que le collège des ingénieurs soit pris dans le travail ? On a également souligné que les hiérarchies (dans l'entreprise) ne se retrouvaient plus dans ce qui leur est demandé. Il faut faire du syndicalisme mouvant. Cela interroge donc en profondeur la structuration de l'appareil syndical pour répondre à ces enjeux.

4.6. Proposition/méthodologie

Comme nous l'avons déjà souligné avec insistance, certains outils ont leurs limites. Le questionnaire, bien que pouvant être assez proche de l'activité, ne permet pas d'approcher de près le travail réel. Pour autant, les voies d'action ne sont pas non plus du côté de la démonstration de la pénibilité des conditions de travail car cela ne permet pas de raccrocher l'engagement et donc les dimensions positives dans le travail.

Si besoin est, dès le diagnostic partagé sur les conditions de travail et d'emploi, il peut être opportun d'associer des chercheurs qui peuvent amener des analyses sur le contenu du travail, en ouvrant d'autres perspectives, et introduire plus de dynamique par rapport au travail et au rôle syndical, mais aussi structurellement sur la qualité du travail. Retenons ici le lien entre syndicalistes, travailleurs et chercheurs.

On a alors insisté sur le fait que tant que les militants n'ont pas été amenés à découvrir la richesse potentielle du travail réel, tant que l'on en n'a pas fait la démonstration, cela ne fonctionne pas, avec en trame de fond cette implication de positionnement syndical.

Pour le syndicaliste, il s'agira non pas d'arriver en terrain conquis, mais bien plutôt d'investir ce terrain avec humilité en s'instruisant de la manière dont les travailleurs font et vive leur activité. En ce sens, il doit se nourrir du travail depuis ce qui est mis en jeu comme débat de normes et de valeurs par les travailleurs eux-mêmes. La discussion doit ainsi permettre aux salariés de mesurer, d'affirmer et de développer, individuellement et collectivement, leur capacité d'expertise sur le travail et son organisation. Il y a alors une nécessaire prise de conscience, des difficultés, des exigences communes, mais aussi de ce que chacun a l'intelligence de faire pour les défendre, recréer des liens et des solidarités. L'expérience concrète des contradictions de la situation permet d'ouvrir de réelles perspectives pour une action dans laquelle les salariés affirment l'autorité que leur confère l'expérience du travail.

L'enquête syndicale : à partir de tout motif de conflit (plainte individuelle, souci des militants, expertise CHSCT, avis du médecin du travail…) est nécessaire, non pas pour expliquer aux salariés mais pour apprendre des salariés, au plus près des situations de travail. Pour cela, trois principes :

- Passer systématiquement des discours généraux aux évènements localisables en temps et en lieu ;
- Soumettre les constats à la discussion collective ;
- Prêter une attention particulière aux points de vue divergents ou minoritaires (au départ, les avancées sont toujours minoritaires).

A ces fins, il est nécessaire de mettre en place des espaces d'élaboration avant les espaces de discussion avec la hiérarchie, qui permettent de confronter les expériences, d'expérimenter à partir des points de vue d'autrui, de développer la maîtrise du métier, de repérer et d'élaborer, entre pairs, les points critiques qui doivent être versés au débat public. C'est bien une bataille culturelle et politique cruciale sur la question du travail.

Il y a des éléments de posture et de méthode à faire passer car le but et les moyens qu'il met dans le travail ne sont pas explicites pour le travailleur lui-même. Syndicalement, il faut à un moment être capable de montrer cet écart entre travail fait et verbalisation du travail. La formation est, sur ce point, très difficile.

4.7. Questions non tranchées et difficultés

Vis-à-vis de la question comment fait-on pour mutualiser, l'expérience La Part-Dieu apporte une modalité de réponse, mais on peut se demander si cet élément de réponse n'est pas à reconfigurer systématiquement en fonction des réalités du travail tel qu'il se déploie localement. Dans le cadre de ce site, il peut y avoir une évolution historique du centre commercial et une évolution de la clientèle, ce qui modifie le travail dans son contenu : comment le syndicat de site peut-il prendre en compte ce changement du travail ?

Une question a émergé vis-à-vis de délocalisations : est-ce que des comparaisons internationales ont été possibles ? Cela montre au moins que le problème peut recevoir des limites ou des étendues considérables.

D'un point de vue méthodologique, pour le militant, il faudrait presque postuler, d'une part que l'on ne sait rien pour accéder à l'activité de travail et d'autre part arriver à en savoir suffisamment pour arriver à construire la revendication, position difficile mais nécessaire à tenir.

Le groupe de travail a montré la difficulté qu'il y a à se saisir syndicalement du travail réel : il faut à un moment être capable de montrer cet écart entre travail fait et verbalisation du travail. La formation des syndicalistes sera, sur ce point, très délicate.

On a également souligné à quel point la question des temps semblait importante : temps de l'intervention et temps de la structuration des collectifs dans la durée. C'est aussi la question de la pérennisation des collectifs qui est ici mise en jeu.

Cependant, il ne s'agit plus de se lancer dans des expériences de ce type d'approche, mais d'orienter plus globalement le travail syndical : il faut se réapproprier des approches que l'on avait et qui étaient « naturelles » à l'origine. Pour cela, a-t-on vraiment besoin d'expérimentations localisées ? Est-ce que ce ne serait pas plus l'idée d'un renversement de l'approche qu'il faudrait être en mesure de proposer ? La réponse repose peut-être davantage sur la démarche syndicale globale. Le temps n'est peut-être plus à l'expérimentation car il y a une grande urgence. Entre expérimentation et méthode, il faudrait davantage revenir sur les méthodes.

4.8. Points de vigilance

Le groupe de travail a pointé une difficulté notable : syndicalement, l'approche « collectivité de travail » a gagné sur le travail lui-même. Le nœud est souvent dans ce genre de fausse route qui écarte l'action syndicale d'une confrontation avec le travail réel, difficulté relayée en quelque sorte à propos du genre où, dans l'optique syndicale, le travail a été écarté.

Par ailleurs, dans le champ de la sous-traitance, le positionnement syndical au sein de l'entreprise mère ne permet pas toujours de faire émerger une réelle dynamique.

On a également rappelé combien il fallait être attentif aux normes d'emploi, certaines formes d'emploi nous entraînant vers la sous-traitance des risques économiques et sociaux.

Parallèlement aux problèmes de temporalité, rappelons ici les enseignements issus de la recherche-action menée à Renault : à peine créés les collectifs explosent si le lien n'est pas maintenu. Ceci impose une réflexion profonde au sein de la Cgt sur l'investissement de ces questions et de cette approche « travail réel » et « émancipation ».

Sur la dynamique à mettre en œuvre, le groupe de travail mentionnait l'écueil suivant : l'analyse des conditions de travail sert essentiellement à légitimer et à renforcer la plainte, ce qui représente un danger d'enfermement. Il est nécessaire de passer de la plainte aux dimensions affirmatives que recèle toujours l'activité.

A ce problème, les syndicats apportent une réponse avec une proposition d'organisation venue d'en haut. On a à la fois besoin de comprendre le travail, ce qui se joue dans l'organisation et ce qui se passe pour le salarié dans le travail. Il faut tenir ces deux pôles.

Faire ressortir les enjeux du travail à travers le chemin de l'activité, cela ne veut pas dire que le travail en lui-même va devenir moins négatif, la question est plutôt de savoir comment intervenir sur le travail de manière différente et plus positive.

Nos réflexions invitaient à prêter attention à la liberté du travail et à la liberté syndicale, le paradoxe étant que les syndicats se voient attribuer davantage de pouvoirs dans la production de normes négociées, mais, comme ils sont numériquement faibles et ne parviennent plus à instituer le rapport de force indispensable à l'équilibre du droit du travail, ils ne « font plus le poids », laissant les employeurs dicter leur loi sous la vieille couverture libérale de la liberté du travail.

Face à cette dernière option, il faut reposer dans le champ du travail et dans le champ politique au niveau le plus global, les enjeux démocratiques, liés au fait de travailler autrement et de vivre socialement autrement. Les réserves d'alternatives contenues dans le

travail sont, à ce titre, incontournables. Les dimensions collectives immergées dans toute situation de travail, permettront de faire apparaître ces réserves d'alternatives, pour peu que l'on accorde tout le crédit qu'il mérite à ce qui ce joue dans l'activité de travail.

Typologie des expériences intégrées à la réflexion			
TERRAINS-CARRACTERISTIQUES	**Recherche-action Renault**	**Aide à domicile**	**Centre commercial Lyon Part-Dieu**
Type d'entreprise	Privé	Privé, associatif, particulier, secteur public	privés
Secteur d'activité	Industrie (automobile)	Aide à domicile ; SAP	Essentiellement commerce ; nettoyage, banques, sécurité, hôtellerie restauration.
Nombre de salariés	+/– 128 000 salariés	+/– 205 000 salariés	+/–2 500 salariés
Rapport au syndicalisme	Histoire forte Présence syndicale importante	Histoire complexe faible présence syndicale	Histoire en construction 100 syndiqués sur 25 enseignes, mais nombre croissant
Territoires	Sites multiples > 30	Sites indénombrables	Site unique
Sous-traitance	Importante	Non significative	Faible
Importance de la question du genre dans l'activité		Travail très genré	Travail genré par métier (notamment travail de caisse)
Eclatement des travailleurs	Relativement faible	Isolement très fort	
Process qualité	Très prégnant		
Temps de travail	Cadences de l'industrie	Tendance à une dérégulation forte	Relativement fixes
Produit du travail	Produit fini complexe	Rapport humain	Vente, centre de profit essentiellement
Technicité supposée du travail	Forte	Relativement faible Relations humaines primordiales	Relativement faible Relations humaines importantes
Difficultés syndicales rencontrées/situation historique	Attaque très forte du syndicat, avec notamment une volonté patronale d'institutionnalisation en le coupant du terrain.	Existence d'une pluralité de syndicat avec parfois des syndicats jouant le rôle d'employeur	Un éclatement fort du syndicalisme Existence de plusieurs syndicats sur le site, de plusieurs fédérations, etc.

Auditions

Rémy Jean – Renato di Ruzza

Rémy Jean

J'ai juste un petit schéma à vous présenter, la vision ergologique du travail de façon schématique, mais qui permet de… C'est incomplet. C'est un schéma… Bon, c'est réducteur et simplificateur, mais si on doit aller vite, ça permet de dire les choses…

Donc, je dirais l'approche ergologique, c'est une vision de l'activité de travail comme le produit de la rencontre de trois éléments :

- un premier élément qui est l'ensemble des prescriptions et des moyens de travail, qu'on appelle nous « normes antécédentes ». C'est l'ensemble des prescriptions et des moyens et qui structurent le milieu de travail de manière antécédente, c'est-à-dire que si vous dites : « Je suis embauché dans une entreprise. Je rentre dans l'entreprise », Il y a un certain nombre de choses qui sont déjà là, qui sont des équipements, des locaux, des objectifs de production, des critères de gestion, des méthodes, des procédures », enfin toute une série de choses qui structurent déjà le milieu avant même qu'on commence à travailler. C'est pour ça qu'on appelle ça « normes antécédentes ». C'est tout ce qui est préexistant ;
- Deuxième élément : le sujet du travail, c'est-à-dire les personnes qui sont toutes individuellement porteuses de caractéristiques dont la reconnaissance, le savoir-faire, qui sont leur valeur, leurs idées, leurs opinions et puis leurs besoins physiques, psychologiques. Il y a leurs caractéristiques personnelles : homme, femme, vieux, jeune, grand, petit… Tout ça donc. Des individus qui sont tous porteurs de caractéristiques particulières dans tous ces domaines… Ce n'est pas exhaustif : ce sont les grandes catégories ;
- Et troisième élément, c'est les objets du travail : matière première, matériel ou alors des personnes. C'est sur quoi l'activité s'applique.

Donc, l'activité de travail, finalement, c'est la rencontre de ces trois éléments qui vont constituer une situation de travail dans laquelle il y a de l'antécédent des personnes et puis des objets du travail. Alors, l'activité transforme tout ça. Quand je dis qu'elle transforme tout ça… Bien sûr, elle transforme les objets du travail qui vont devenir le résultat du travail, donc les biens et les services. Il s'agit d'une transformation. C'est le sujet dans le cadre de ce milieu qui va transformer les objets du travail. Ça, c'est évidemment la finalité, l'activité. Ça c'est la manière dont les choses fonctionnent dans un processus dans lequel tous ces éléments se rencontrent.

Donc production de résultat, mais il y a aussi une rétroaction de l'activité sur les deux premiers éléments :

- Rétroaction de l'activité sur le sujet. Dans l'activité, les sujets de travail éventuellement apprennent des choses et donc développent des connaissances, ou inversement perdent des connaissances parce que si l'activité est répétitive – on fait toujours la même chose –, ce qu'on peut avoir comme connaissances, elles peuvent soit se développer, soit au contraire être amputées. Les valeurs, les idées, les opinions se transforment aussi dans l'activité. On parle du collectif par exemple : l'idée de solidarité collective ou des idées différentes

peuvent se développer… En tout cas, l'activité dans ce processus de rencontre va transformer aussi les sujets dans leurs valeurs, leurs idées, leurs opinions. Et bien sûr, on peut avoir un effet sur leurs besoins : atteinte à la santé ou au contraire développement de la santé. Donc, il y a une rétroaction de l'activité permanente sur le sujet. Donc, l'activité a un résultat transformateur de l'objet, mais elle a aussi une transformation du sujet ;

- Et puis, il y a aussi une rétroaction sur les normes antécédentes qu'on appelle « renormalisation », c'est-à-dire que l'activité, d'une manière ou d'une autre, même de manière parfois infime et de façon parfois plus importante, a un effet retour sur tous ces éléments-là, c'est-à-dire qu'on peut être amené à revoir l'objectif, à revoir les machines, les équipements, à reconsidérer une procédure pour telle ou telle raison. Donc, re-travail de toutes ces normes antécédentes sous l'impact de l'activité qui met en évidence les choses, l'évolution.

L'activité comme rencontre de ces trois éléments avec un effet sur les résultats du travail, un effet transformateur sur le sujet et un effet de rétroaction sur les normes antécédentes. Voilà. La question est de savoir exactement ce qu'est la nature de ces rétroactions, quelle est la nature de ces re-normalisations et là on a tous les cas de figure possibles (…).

Il y a un travail de connaissance à faire de ces effets, mais on peut pas mal réfléchir avec un schéma de ce type. La question, par exemple, c'est : « On obtient les résultats du travail avec quel type de rétroactions sur les sujets ? » Par exemple, le basique : l'intensification du travail qui aboutit à des résultats éventuellement efficaces du point de vue de la productivité et de la qualité peut avoir des effets dégradants sur la santé des personnes. On peut généraliser le raisonnement dans tous les sens. Donc, la question, c'est en gros : comment on peut arriver à obtenir des résultats efficaces du travail avec des rétroactions sur le sujet qui seraient des rétroactions positives en termes de développement des connaissances, en termes de santé… Donc, en gros : quels ajustements sont à faire pour qu'on ait un certain équilibre entre ces deux choses, l'équilibre étant obtenu par la manière dont on régule les re-normalisations possibles sur les objectifs, les équipements, les manières de travailler ? Les solutions sont à trouver à ce niveau-là.

Donc, on dirait que l'ergologie du travail serait celle-là, qui évalue l'activité pas seulement à l'aulne des résultats du travail, mais à l'aulne de ces différents éléments, sachant que la question du résultat du travail ne peut jamais être indifférente aux travailleurs, que ce n'est pas simplement une préoccupation de l'employeur, de la direction…

Renato di Ruzza

J'avais proposé de faire un petit topo sur la manière dont les technologies de l'information et de la communication et toute cette économie de services, de la relation de services impactent les collectifs de travail et je voulais illustrer ces impacts à partir de deux petits schémas simples, un peu classiques, traditionnels et tous les cas pré-apologiques.

Le premier, c'est celui que je reprends de Marx. Donc, ce schéma de Marx, c'est celui qui définit le processus de travail, c'est-à-dire la combinaison entre trois éléments du processus de travail : les moyens de travail, les objets de travail, la force de travail. Vous avez vu que ce que Rémy a présenté comme la vision ergologique du travail est une explicitation de ces trois

éléments-là avec des rétroactions classiques. Voilà. Ça, c'est le processus de travail qui constitue tout travail. Toute activité de travail se déroule au sein de ce type de processus et comporte nécessairement ces trois éléments. On ne peut pas y échapper. C'est même la présence de ces trois éléments qui font d'une activité une activité de travail, traditionnellement, aussi bien à l'époque agricole, de la prépondérance agricole qu'à l'époque de la prépondérance industrielle.

Premièrement, l'unité de ces trois éléments est une unité spatiale, c'est-à-dire que ces trois éléments se situent en un même lieu. Et ça, c'est important. Et deuxièmement, on sait parfaitement distinguer ces trois éléments.

A l'époque agricole, l'objet de travail est clairement la terre ; le moyen de travail clairement la charrue ; la force de travail, c'est clairement celle du paysan. A l'époque industrielle (…)

L'animal ne travaille pas. La force de travail… Ça, c'est une vision particulière ergologique du travail c'est-à-dire que pour qu'il y ait travail, il faut qu'il y ait des débats de normes qui permettent les re-normalisations. En tout cas, c'est une pensée spécifiquement humaine.

Et à l'époque industrielle, le moyen de travail, c'est la machine-outil ; l'objet de travail, c'est l'acier et la force de travail, c'est le tourneur.

Alors le problème c'est qu'avec les technologies de l'information et la communication, on a un certain nombre de modifications qui interviennent :

- Premièrement il y a une déstructuration de l'unité spatiale du processus de travail, dont deux aspects, rapidement dits… D'abord, il y a une fragmentation du processus lui-même, dans la mesure où certaines opérations peuvent être délocalisées aussi loin que souhaitable. Dans le même processus de travail, il y a des segments qui peuvent être délocalisés. C'est le cas par exemple pour les opérations de saisie et de traitement de données, pour les opérations de conception, de marketing, etc. C'est délocalisable n'importe où sans que rien ne change au niveau du processus de travail. Et puis, deuxième aspect de la destruction de cette unité spatiale, c'est la distanciation d'au moins un des éléments du processus de travail. On ne distancie pas forcément la force de travail. Des fois, c'est la force de travail qui est distancée, par exemple – je vais y revenir – sur le travail à domicile. Mais parfois, c'est l'objet de travail qui est distancié, c'est-à-dire que sur un même lieu, on a le moyen de travail et la force de travail, et l'objet de travail est complètement distancié. Parfois, c'est le moyen de travail qui est distancié. Exemple de distanciation de l'objet de travail, c'est la maintenance des avions en vol – on croit que les avions, ça se maintien au garage ; en fait, 90 % de la maintenance des avions se fait pendant que l'avion vole… – la télémédecine, le télé enseignement, etc. Des fois, c'est le moyen de travail qui est distancié : on conduit des machines à distance ; on conduit des centrales électriques, hydrauliques à distance ; il n'y a pratiquement plus personne dans la centrale… Et puis des fois, c'est la force de travail qui est distanciée. On a des exemples-là, nombreux, sur la distanciation de l'objet de travail, la télé agriculture. J'ai visité une ferme, un paysan chinonais – il s'intitulait encore paysan – qui de son ordinateur élevait des tomates en Chine : il manipulait son ordinateur et décidait quel produit il fallait envoyer, quel arrosage, à quelle heure, etc. C'était une fabrique hors sol. Tout ce qu'il ne

faisait pas, évidemment, c'était la cueillette des tomates. Là, c'était les autochtones qui la faisaient, mais c'est lui qui réglait tout. Mais c'est pareil dans les fabriques d'œufs, quand on regarde. Vous allez visiter une usine à fabriquer des œufs : le paysan, il n'entre pas dans l'usine ; il est chez lui avec son ordinateur et c'est lui qui décide si on met un peu de produit pour que les œufs qui doivent être exportés en Italie deviennent jaunes pour être vendus en France. C'est lui qui, de son ordinateur, règle la lumière. Il ne voit quasiment jamais ses poules. Les œufs sont ramassés sur un tapis roulant géré par ordinateur, etc. Donc, voilà, ça c'est deux caractéristiques qui permettent de comprendre pourquoi l'unité spatiale est déstructurée par l'introduction des technologies de l'information et de la communication. Evidemment, ça pose déjà un problème de la définition de ce que peut être la dimension collective du travail, ou du collectif de travail, si on utilise ce terme flou, comme on l'a dit ;

- Deuxième particularité de déstructuration de l'introduction des nouvelles technologies, des technologies de l'information et de la communication dans le processus de travail, c'est que ça nous conduit à nous interroger sur la définition même de ces trois éléments. Pour l'instant, je ne pose pas question de la définition de la force de travail. J'aurai l'occasion de revenir à partir du deuxième schéma, mais en tous les cas, la distinction qui semblait claire à l'époque agricole ou industrielle, devient beaucoup moins claire maintenant, c'est-à-dire que… L'information, par exemple : parfois, c'est l'objet ; parfois, c'est le moyen de travail ; parfois, c'est les deux en même temps, ce sur quoi et ce avec quoi on travaille. Et bien entendu, cette information ressemble comme une sœur au processus « mentons » qui caractérise la force de frappe.

Donc, voilà, c'est les deux aspects, moi, qui me paraissent importants et qui conduisent à se poser un certain nombre de questions sur le collectif de travail.

Là, j'ai repris de manière très classique ce que dit Marx dans *Le Capital*. Donc chapitre 13, 1er volume... Il donne dans ce chapitre 13-1er volume, la définition de ce qu'il appelle la « coopération » et qui permet d'approcher le collectif de travail de son point de vue. Il dit des choses qui peuvent paraître des banalités, mais qui doivent quand même faire un peu réfléchir : « Quand plusieurs travailleurs fonctionnent ensemble en vue d'un but commun, dans le même procès de travail, leur travail prend la forme coopérative. » Donc, il faut qu'il y ait cette coopération de ce que j'appellerai la première approche du collectif de travail. Après il dit, aussi : « En général, des hommes ne peuvent pas travailler en commun sans être réunis. Le rassemblement est la condition même de leur coopération. » Donc, pour qu'il y ait un collectif dans la vision de Marx, il faut qu'ils soient réunis.

Alors, on voit dans cette déstructuration spatiale, par exemple, dans cette prise en compte de l'unité spatiale, qu'il y a des process de travail qui ne réunissent pas les sujets, comme Rémy les a appelés. Alors, ça a des conséquences assez considérables sur lesquelles on pourrait revenir, mais au niveau de la division du travail, au niveau de la division technique du travail, au niveau de la division sociale du travail, au niveau de la division spatiale du travail et au niveau de la division internationale du travail.

Je pourrais vous donner un tas d'exemples sur la division internationale… On ne sait plus où sont localisées les choses. Prenons l'exemple de mon paysan dans le Chinonais qui fabrique

des tomates en Chine : c'est un process de travail particulier qui est bi-localisé c'est-à-dire comment on va compter ça dans le commerce international, dans le PIB ? Qu'est-ce que ça veut dire au niveau de la division internationale du travail ? On a toujours cette idée en tête dans la division internationale du travail qu'il y a des pays ou des zones qui se spécialisent – l'Allemagne, c'est l'industrie ; la Grande-Bretagne, c'est les banques, etc. – mais quand on a ce type d'exemples-là qui se multiplient, qui deviennent quantitativement importants, ça pose vraiment la question de la division internationale du travail. Ça devient quantitativement important pour des raisons tout à fait simples et dont on s'est rendu compte… C'est une femme que j'avais invitée une fois… Anita Rozenholc, ça ne vous dit rien ? Enfin, je l'avais invitée à faire un exposé sur ces questions-là. Elle nous a expliqué, preuves à l'appui, que quand on achetait un pot de yaourt ou un œuf, on croyait acheter du lait caillé ou le produit de la poule ; en fait, on achetait pour à peu près 90 % de l'informatique. Dans l'œuf ou dans le pot de yaourt, on paye 90 % des services informatiques. Alors, ces services informatiques sont délocalisables n'importe où. Donc, il y a tout un tas de problèmes avec les divisions du travail dont j'ai parlé. Et là encore, les aspects collectifs de travail sont vraiment mis en cause, vous savez ce que c'est que les *groupware*. Il y a des collectifs de travail complètement virtuels qui se constituent avec les ordinateurs, avec des plates-formes communes. Quel que soit le lieu où on se situe, on peut travailler avec n'importe qui dans le monde en temps réel, de façon impropre, mais on peut vraiment travailler n'importe où ensemble.

Je voudrais, pour montrer tous les aspects, toutes les questions qu'on peut se poser sur ces aspects-là, prendre l'exemple du travail à domicile. Alors, là aussi, le travail à domicile, il n'est pas propre aux technologies de l'information et de la communication, mais enfin, il s'est développé avec les développement des technologies de l'information et de la communication. J'ai quelques chiffres qui montrent qu'après la grande époque du travail à domicile, c'est-à-dire *grosso modo* 1850-1950, qu'après la Seconde guerre mondiale, il n' y avait pratiquement plus de travailleurs à domicile en France. Le recensement de 1954, c'est 100 000 travailleurs à domicile. En 1975, c'est 40 000. Il y a une chute considérable du travail à domicile pendant la période qu'on appelle les Trente glorieuses. Et il se trouve qu'à partir de 1975, ce travail à domicile recommence à augmenter, à la fois sous l'effet de la crise et du manque d'emplois typiques, je dirais. Donc, il est parfois commode de rester chez soi et d'essayer d'avoir un travail chez soi. L'explosion du nombre de personnes qui font assistantes maternelles…

Donc, il y a l'aspect de la crise qui a favorisé le travail à domicile, mais il y a aussi l'aspect « développement des technologies de l'information et de la communication ». Je rappelle là aussi pour les plus jeunes, que le développement du téléphone en France, c'est 1975 ; c'est le plan de relance de Chirac de 1975 : c'était équiper téléphoniquement la France. Avant, il fallait trois ans pour avoir une ligne téléphonique à son domicile. Après, il fallait trois jours… Et puis tous les développements des technologies informatiques qui se sont déroulés.

A l'heure actuelle, on évalue à peu près à 20 % le nombre de salariés qui à temps au moins partiel travaillent à domicile.

Quels sont les enjeux du travail à domicile ? Je pense qu'il présente sous des formes exacerbées, quasi caricaturales, tous les enjeux dont sont porteuses les transformations actuelles du travail, parce que les trois-quarts des emplois actuels sont des emplois qui

utilisent la relation de service dans leur processus de travail et qui permettent de travailler à domicile. Alors, je voudrais insister sur quelques points :

- Premier point, c'est que le travail à domicile déstructure le temps. Ça a l'air là encore d'une banalité, mais il faut en voir toutes les conséquences : on ne sait plus quand on travaille ; la durée du travail devient de plus en plus floue et bien souvent, on a été obligé, lorsqu'on a fait les études sur le travailleur à domicile ou travailleuse à domicile, de remplacer cette notion par celle d'amplitude de la journée du travail, ce qui n'est pas le temps de travail traditionnel, mais enfin qui montre quand même des aspects qui me paraissent moi importants : comment en effet considérer la durée du travail d'une personne qui commence à travailler à 5 heures du matin jusqu'à 7 heures et demi au moment où les enfants se lèvent, qui s'occupe de ses enfants pour leur faire le petit déjeuner, les emmener à l'école, etc. qui recommence donc à travailler à 9 heures, qui s'interrompt à 11 heures pour aller chercher les enfants, qui recommence à 2 heures et demi, qui s'arrête à 5 heures, etc. et qui finit… La dernière plage de travail, c'est entre 9 heures et 11 heures, le soir. C'est un cas réel qu'on a pu observer. Autre exemple : comment on doit considérer la durée du travail d'une personne qui donne des coups de téléphone marketing en gardant ses enfants et en préparant le repas. Donc, à la fois, elle fait son travail domestique et le travail pour lequel elle est rémunérée. Donc, c'est l'ensemble de la structure temporelle du travail qui est ainsi bouleversé ce qui, indéniablement, met aussi en cause la structure des temps sociaux, d'ajustement des temps sociaux ;
- Ça déstructure le temps, premier aspect. Ça déstructure l'espace, deuxième aspect. C'est une banalité, mais là encore, il faut le rappeler : le domicile et le lieu de travail se confondent ; le plus souvent les instruments de travail – l'ordinateur, le téléphone, etc. – sont dans le salon, dans la cuisine, dans la chambre. Les entretiens que j'ai pu faire avec les personnes concernées montrent que même lorsqu'il y a une pièce affectée spécifiquement comme lieu de travail dans l'appartement ou dans la maison, elle est très peu utilisée parce que les personnes te disent : « Ça m'enlèverait tous les avantages que je peux avoir en travaillant à domicile. Si c'est pour aller au bureau et m'y enfermer et interdire à tout le monde de venir me voir, ce n'est pas intéressant. » Donc, c'est une confusion des espaces qui conduit inévitablement l'entourage du travailleur à domicile à ne plus comprendre ce qu'est exactement le travail : comment expliquer à des enfants ou à des jeunes la différence entre une communication téléphonique privée et une communication téléphone personnelle à partir du moment où l'une et l'autre sont faites pas la même personne, avec le même téléphone, dans le même lieu ? C'est-à-dire travailler/pas travailler…

  Alors évidemment, ces caractéristiques-là – ces déstructurations du temps, de l'espace –, ce n'est pas nouveau. Je veux dire que les travailleurs à domicile du début du 19^{e} siècle connaissaient le même problème, sauf que on était dans une société tout à fait différente : on était dans une société culturellement agricole dans laquelle le travail à domicile est la norme, d'une certaine manière, et où les notions d'emploi, de temps de travail, d'espace de travail ont des significations qui n'ont pas grand-chose à voir avec les notions d'emploi, de temps de travail actuelles. Le travail à domicile aujourd'hui, essentiellement

dans une société culturellement industrielle marquée par des normes qui concernent le travail, historiquement très particulières, avec ses séparations entre travail et hors travail, temps de travail, espace de travail, etc. Et tout ça est en train d'être remis en cause ;

- Deuxième point du travail à domicile, c'est l'isolement du travailleur à domicile. Là encore, il y a plusieurs facettes. Du point de vue du travail, lorsqu'on observe et qu'on essaye de comprendre l'activité d'un travailleur à domicile qui utilise les technologies de l'information et de la communication, le travailleur à domicile n'est pas isolé, il n'est jamais isolé. En règle générale, notamment pour ceux qui utilisent l'ordinateur, le téléphone, etc., ils communiquent beaucoup, avec les clients, avec les prospecteurs, avec certains de ses collègues, souvent. Et comme tout travailleur, son activité se réalise au sein d'un collectif de travail, d'où le problème, c'est que – c'est un problème pour lui et un problème pour ceux qui cherchent à cerner ce collectif de travail – d'une part la temporalité de cette communication n'est pas maîtrisable pour des raisons que j'ai dites tout à l'heure sur la déstructuration des temps, et que d'autre part, le collectif de travail est, je dirais, « anomale », c'est-à-dire qu'il n'est pas ou peu soumis à des normes antécédentes – j'y reviendrais si on a le temps, à propos des centres d'appels – mais l'interlocuteur-client d'une personne qui à domicile donne des coups de fils, cet interlocuteur client fait partie du collectif de travail. Alors, il change à chaque coup de fils, c'est-à-dire que la dimension même, le périmètre même de la dimension collective du travail, le processus de travail est constamment en train de changer et est non maîtrisable par la personne qui travaille à domicile. Et en même temps, elle n'est pas isolée, jamais isolée. Et en même temps, le travailleur à domicile subit un certain isolement dans la mesure où d'une part, il ne parvient pas toujours à maîtriser, à renormaliser les éléments dont je viens de parler et se voit comme hors du monde du travail, ce qui pose la question de son identité professionnelle, de la reconnaissance sociale de ce qu'il fait. Et l'absence de contacts réguliers, sinon permanents avec ses pairs renforce cette perte d'identité et de reconnaissance. Et il est évident dans ces conditions que la socialisation par le travail – ce thème, je crois que vous l'avez repris d'ailleurs dans la petite brochure – ne peut pas jouer complètement son rôle.

Je peux m'arrêter là et considérer que le deuxième schéma à partir duquel je voulais donner quelques exemples, qui était le schéma du taylorisme, du modèle taylorien… Je vais quand même le faire rapidement, parce que ça peut avoir…

La manière dont on peut présenter le modèle productif taylorien qui a été en vigueur pendant une période, au fond relativement assez courte, de l'histoire du capitalisme puisque Taylor, c'est fin du 19^{e}… Ce modèle, il a été installé dans la crise d'entre-deux guerres dans les principales nations féodales, et il est entré en crise à la fin des années 1960, une durée de vie d'une cinquantaine d'années.

Le principe que je retiens de ce modèle productif taylorien, c'est qu'il repose sur l'idée selon laquelle des individus qui appartiennent au bureau des méthodes, sont capables de définir ce qu'est le travail indépendamment et préalablement à ceux qui font l'effectuer. Et ils sont persuadés qu'ils sont capables de définir ce travail-là scientifiquement et puisque c'est scientifique, c'est la meilleure méthode, la plus efficace, la seule qui soit valable.

Une fois que cette définition a été faite, il faut aller chercher les forces de travail qui ont les qualifications requises pour effectuer le travail ainsi défini. C'est ça fondamentalement le principe même du modèle productif taylorien.

Alors après, au sein de ce modèle productif, on s'est rendu compte, les astronomes de tradition française, les astronomes français se sont rendu compte qu'effectivement, les porteurs de force de travail, les travailleurs ne faisaient pas tout à fait exactement ce que les prescripteurs leur disaient de faire : ils ne suivaient pas les prescriptions du bureau des méthodes ; il y avait toujours un écart entre les prescriptions et le travail réel, etc. Il y avait toujours des écarts, mais la prescription était nécessaire à l'affectation du travail et ces écarts permettaient aux travailleurs d'effectuer… – ils finissent quand même le travail qui leur était demandé – et d'obtenir en tous les cas des résultats qui leur étaient demandés.

Avec les technologies de l'information et de la communication et la relation de services qui s'en déduit, ce schéma est devenu, je pense, largement obsolète, c'est-à-dire qu'il y a effectivement toujours quelqu'un qui dans le centre d'appels téléphoniques est persuadé qu'il est capable de définir le travail scientifiquement, qu'il est capable de définir le travail des autres scientifiquement, indépendamment, préalablement à ces autres. Mais on s'aperçoit que ce n'est pas possible parce que cette définition-là… On regarde comment fonctionne à ce moment-là un centre d'appel téléphonique… On aura l'occasion d'y revenir si on fait une séance à la suite.

Dans cette manière de fonctionner, il y a des prescriptions qui ne sont pas tayloriennes, donc qui sont « idiotes », c'est-à-dire que ne reposent vraiment plus sur des fondements, même scientifiques. L'exemple que je prends souvent parce que ça a été le point de départ de toute ma recherche sur les centres d'appels téléphoniques, c'était un centre d'appel dans lequel les opérateurs et opératrices devaient appeler des professions indépendantes ou des professions libérales pour essayer de leur fourguer des contrats d'assurance, et première prescription, c'était : « Il faut que vous donniez 40 appels téléphoniques par heure. » C'est idiot ! Personne ne pouvait imaginer, personne de censé, que l'opérateur pouvait joindre en une heure 40 professions libérales. C'était une minute et demi par appel… Quand on téléphone à un médecin ou… Donc, les opérateurs, quand ils arrivaient à 12-13 appels à l'heure, ils étaient déjà contents, et quand ils faisaient remarquer au superviseur : « Attendez. 40, c'est complètement crétin. » 40, c'est l'objectif. Rien à voir avec une prescription taylorienne : c'est une prescription complètement ascientifique. Et puis, deuxième type de prescriptions, qui nous avait aussi posé quelques questions, c'est : on fournissait la liste des personnes à appeler et il fallait les appeler dans l'ordre de la liste, et les opérateurs avaient rapidement compris que quand on tombait sur un médecin pendant les heures de consultation, on le faisait chier, quand on tombait sur un restaurateur pendant l'heure du repas, on le faisait chier, etc. Ils sont allés voir le superviseur en disant : « Attendez. Puisqu'on sait qu'on appelle un restaurateur ou un médecin, est-ce qu'on peut appeler les restaurateurs à trois heures de l'après-midi et le médecin pendant l'heure des repas ? » « Non, non, non. Vous suivez la liste. La loi des grands nombres fera le reste. » C'est la phrase exacte de la réponse du superviseur.

Donc, voilà. Ça, ce sont deux petits exemples. Il y en aurait beaucoup d'autres qui montrent que la définition même du travail ne peut plus jouer son rôle de prescription, d'aide au travail.

Deuxièmement, ce n'est plus le bureau des méthodes, seul en tous les cas, ou l'équivalent du bureau des méthodes, qui définit la prescription : la prescription est autant défini par l'interlocuteur de l'opérateur, soit dans un centre d'appels, quelqu'un qui comme moi ou vous téléphone parce que son ordinateur est en panne. L'opérateur ne sait pas très bien quelle est la panne. Il ne sait pas très bien ce que je vais lui demander. Il ne sait pas comment je vais lui demander, et il ne sait pas de quoi j'ai besoin. Avant même que je lui téléphone, c'est-à-dire qu'il n'y a aucune prescription antécédente à l'activité dans ces cas-là, il faut qu'il ajuste immédiatement son travail réel à ma demande qui est une demande toujours plus ou moins singulière. Evidemment, c'est toujours les mêmes pannes qui arrivent, mais il y a toujours des demandes singulières, avec un vocabulaire, avec des attentes particulières, etc. C'est ce qui me fait dire que penser que les centres d'appels téléphoniques, c'est l'aboutissement du modèle taylorien dans les services, c'est je pense une erreur méthodologique. Et il faut qu'on réfléchisse sur ce que c'est que ce modèle productif relativement nouveau qui est en train de se mettre en place sur le mode des centres d'appels avec une prescription qui est particulière, avec un collectif de travail qui est particulier, parce que le collectif de travail d'un opérateur d'un centre d'appels doit forcément inclure l'interlocuteur parce que c'est l'interlocuteur qui lui dit ce qu'il faut faire et qui demande ce qu'il faut faire, même participe bien souvent au processus de travail lui-même. C'est à dire des exemples tout bêtes, mais sur lesquels vous pouvez réfléchir parce que vous les avez en mains ces exemples : mon téléphone portable déconne, j'appelle Orange, et on me donne le service après-vente ; le mec me reçoit et il me dit : « Bon maintenant ce que vous allez faire : vous allez éteindre votre téléphone portable et me rappeler de votre ligne fixe parce que vous allez devoir manipuler votre portable. » Là, je participais au processus de travail lui-même ; on était dans le même collectif de travail : c'est le type qui me disait comment il fallait faire et que je devais lui dire ce qu'il advenait si je faisais ceci, si je faisais cela, etc.

Donc, on a des collectifs de travail qui intègrent la personne, et c'est vrai dans n'importe quelle relation de services quand vous y réfléchissez un peu. On parlait l'autre jour des inspecteurs du travail avec Luc à propos de son mémoire. Il disait que l'inspecteur du travail, c'est une des rares professions qui a une activité, mais qui son activité est d'agir sur l'activité des autres. Or, tu n'agis pas sur l'activité des autres en faisant comme s'ils n'existaient pas : tu es obligé d'intégrer cette activité des autres autant que ta propre activité, ce qui posait des problèmes analytiques tout de même assez considérables. C'est pareil avec tout ce qui est tous les travaux sur les personnes, comme on dit : la santé, le travail social, etc.

Et donc, les configurations des collectifs du travail, les dimensions des collectifs de travail doivent être reconsidérées comme ce qui n'était pas vrai dans le modèle industriel. Dans le modèle industriel, les clients n'appartenaient pas au profil de travail.

Il intervenait comment le client dans le modèle industriel ? Il intervenait quand il achetait ou n'achetait pas la voiture. Maintenant, le client, même dans la production de voitures, intervient beaucoup plus : il décide au moment de la commande quelles sont les options qu'il veut, la couleur qu'il veut. Avant, on achetait une 4L. Maintenant, quand on va acheter une voiture, d'abord, elle est rarement livrable immédiatement, et il faut qu'on choisisse… Le client intervient beaucoup plus. S'il intervient beaucoup plus se pose la question de savoir s'il appartient ou pas au processus de travail…

Je crois que dans des exemples à propos de la relation de services, la question de l'appartenance du destinataire du service au processus de travail lui-même…)

Dernière remarque que je voudrais faire, c'est que dans le modèle productif taylorien, d'une certaine manière, la conceptualisation de Marx était particulièrement pertinente, c'est-à-dire qu'il y avait un travail à effectuer qui avait été défini préalablement et indépendamment du travailleur, et ensuite, on allait chercher une force pour effectuer ce travail, et la force de travail était la marchandise avec tout ce que ça comportait au niveau du vocabulaire : elle avait une certaine qualification, un mot qui disparaît du vocabulaire, etc.

Avec le modèle productif émergent, style « centre d'appels téléphoniques », à partir du moment où on ne peut pas définir le travail préalablement et indépendamment de celui qui l'effectue, il est possible que le concept même de force de travail disparaisse, et c'est pour ça que j'aurai préféré que Yves vienne commencer à parler du travail comme marchandise. Ce n'est pas des erreurs de plumes chez Yves. Yves a beaucoup de défauts, mais il a une qualité et une grande qualité intellectuelle, c'est qu'il sait ce qu'écrire et parler veut dire, qu'il utilise les mots comme il faut. Il connaît très bien la différence entre force de travail et travail, et quand il se pose la question : le travail est-il une marchandise ? c'est que c'est une vraie question compte tenu de tous les bouleversements qui traversent le monde du travail aujourd'hui.

Voilà. C'est une question que je pose parce que ce n'est pas tout à fait la même chose de parler d'un processus de travail au sein duquel il y a comme élément particulier des forces de travail et (…). On aura l'occasion d'y revenir tout à long de ce séminaire. Ce n'est pas la même chose de parler de ça que de parler d'un processus de travail dans lequel le travail lui-même était (…).

Yves Schwartz

Y. Schwartz. Sur la dimension collective du travail, d'abord quelques points essentiels, préalables à l'interrogation collective. Alors, je vais mentionner quelques points les uns après les autres. Alors, d'une part, cette commission se place dans l'axe de « travail et émancipation ». Donc, il n'y a pas d'émancipation sans qu'il y ait autour du travail des dimensions collectives qui puissent, à travers les champs du travail, construire ou imaginer, ce qu'on a appelé nous « le pôle du monde commun qui est à construire », c'est-à-dire que s'il y a émancipation, il faut qu'on puisse à l'échelle très large, que la partie du travail puisse s'entrevoir un monde commun qui n'est pas celui dans lequel nous vivons. Il faut donc qu'il y ait des dimensions collectives, ce que j'ai appelé à un certain moment des entités collectives qui scandent la démarche, qui, je dirais dans le même sens, (...) une situation de travail, avec ce qu'elle porte, vers des dimensions beaucoup… que je vais appeler macroscopiques qui peuvent porter une émancipation.

Il n'y a pas d'émancipation uniquement dans le cadre d'une entreprise ou d'une situation. Donc, s'il y a émancipation, il faut différents niveaux de collectifs qui s'articulent les uns et les autres, et dans lesquels se travaille dans les deux sens cette dimension même d'émancipation. Or je crois que ces êtres collectifs – c'est comme la feuille de route – sont toujours plus enjoints à inventer, à déployer et ne sont jamais donnés ; ces intermédiaires par lesquels peuvent cheminer entre les situations de travail les plus concrètes et puis les dimensions dans lesquelles peuvent se jouer l'émancipation. Donc, quels sont ces êtres collectifs par où s'achemine... Là moi, je pense qu'il y a un défi tout à fait fondamental. Alors, ce défi, je crois qu'il a cessé de croître depuis 20, 30 ou 40 ans. Dans le texte de Nantes qui disait à propos d'Airbus le problème des « périmètres » de l'entreprise – question qu'on a vue et revue plusieurs fois -, donc les transformations des outils de travail, des lieux de travail, des réseaux dans lesquels on travaille font que ça devient de plus en plus difficile de localiser ces entités collectives.

Alors, j'avais noté dans la réunion précédente... Je dis pour di Ruzza qui fait la jonction de bien prendre connaissance du compte-rendu pour parler aujourd'hui. Je lui dit que j'ai pris connaissance. Bon, ce n'est pas de sa faute… Mais tout ce qu'il a dit sur le travail à domicile, sur les NTIC, ça va totalement dans ce sens-là. Ce qui a été dit, je le dis depuis assez longtemps, la question de la perte des trois unités. Je ne sais pas si ça vous dit quelque chose, la perte des unités de lieux, de temps et d'action ? C'est vrai que c'est quelque chose qui n'a cessé de croître depuis 20 ou 30 ans et qui fait partie de notre défi aujourd'hui, si les gens ne travaillent plus, n'entrent plus, ne sortent plus au même moment. On en a parlé des lieux collectifs, des moments collectifs. Si les horaires sont hachés, si les gens se déplacent sans arrêt et si en plus, l'activité elle-même n'est pas strictement, n'est pas clairement identifiée, cela ne facilite pas la question de « Où sont ces agrégations collectives ou ces entités collectives ? » Et Rémy en parlait aussi, la fois dernière, dans son texte sur ces difficultés.

Alors, c'est vrai que je pense que ça n'a pas toujours été comme ça, et qu'il y a eu une certaine époque, au début du 19^{e} siècle ou au milieu, avec la notion de classe sociale, de conscience de classe, où il me semble qu'il y avait une certaine, disons, continuité entre ce que Rémy a appelé les collectifs techniques professionnels.

Rémy. Les collectifs de travail et les collectifs d'appartenance.

Y. Schwartz. Tu disais d'ailleurs que ça a été assez solide à un certain moment. Je crois que oui, et dans mon esprit, le mieux que l'on puisse faire, ça reste l'expérience ouvrière, où là on voit bien que il y a la fois un sentiment d'appartenance de classe... Alors, j'entends bien que c'est alors... Là y a toujours du travail à faire, politique, syndical. C'est qu'il est possible, mais il est à travailler par les organisations, et Antoine le dit bien. C'est sans doute justement de la mise en mots de l'expérience ouvrière que la conscience de classe, l'homogénéité de la classe ouvrière peut prendre une véritable crédibilité, mais entre donc ces ouvriers (...). Donc, il y a à la fois une certaine homogénéité d'expérience de travail et de solidarité, voire de conscience d'exploitation. Donc, là c'était sans doute le point de vue des dimensions collectives du travail. Elles pouvaient peut-être sans trop de discontinuités passer d'une chaîne, de différents niveaux aussi, à l'entreprise, voire même à la classe ouvrière parce qu'il n'y avait pas trop de discontinuités.

Donc le problème majeur, il me semble, pour travail et émancipation tel que c'est… Là, il y a travail et développement humain durable, mais il y avait bien travail et émancipation avant ? C'est donc la question du lien micro/macro. S'il n'y a pas lien micro/macro je ne vois pas comment il peut y avoir une telle émancipation. Donc, entre micro et macro, comment s'intercalent les entités collectives ? Pas évident, ça va dans les deux sens. C'est pour ça que moi, je ne pense pas qu'on peut s'en tenir à – excusez l'expression – soigner le travail. C'est fondamental : il faut qu'au-delà puissent s'alimenter les entités plus vastes, et réciproquement. Donc, voilà, le troisième point, c'était le problème majeur, c'était le lien entre le micro de l'activité et le macro de la transformation sociale globale, transit à double sens dont il est question dans des extraits d'un travail ergologie que tu as cité, que tu as retenu. Transit à double sens entre le pôle des débats et surtout des valeurs qui se discutent sur le plan politique où l'émancipation peut vraiment prendre sa place et le pôle de ce qui se traite et se retraite au niveau de ces valeurs globales dans le territoire des activités de travail, à un niveau plus local, très concret.

Le point suivant, pour que ce lien micro/macro puisse – et encore une fois ça va dans les deux sens – puisse s'opérer, il faut quand même qu'il y ait dans le microscopique du travail disons des possibilités des (...) comme on dit, ou des réserves alternatives qui rendent possibles et crédibles cette dialectique micro/macro. Vous voyez ce que je veux dire. Ça veut dire que tous ceux qui ont travaillé sur les situations de travail… Quand on essaie de rendre visible, ce que j'appellerais moi, les (...) du travail, il y a des… Ben, ce que la Cgt avait appelé autrefois « travailler autrement », ce n'est pas forcément visible, mais si on considère qu'il y a toujours cet écart entre le prescrit et le réel, ça veut dire qu'il y a toujours un autre qui est possible... Après, tout le travail va être de lui donner de l'espace, de l'espace qui puisse alimenter les entités plus globales qui à la fois prennent ça en charge au niveau social, je dirais. Mais ce n'était pas le rôle du syndicat. On peut en discuter, mais du moment qu'il y a émancipation, ça veut dire que le syndicat est aussi un partenaire dans la mesure où il peut alimenter ça à partir du champ du travail de vivre autrement au niveau de la société, sinon il n'y a pas émancipation. Justement, ça suppose qu'à la fois une certaine idée du travail, une activité de travail, que je crois on partage, qui fasse qu'il y a toujours un autre travailler, un travailler autrement, ensemble et donc un autre vivre ensemble qui est présent, voire à peine visible,

mais présent dans toutes les activités de travail. Mais, en même temps, ça suppose qu'au niveau du politique, il y ait donc à la fois prise en compte, valorisation, mise en synthèse provisoire de ces réserves, pour ce que j'appelle « le monde qu'on a à construire ».

Je vais vous donner un exemple de ce que je veux dire. Je parlais d'un de mes rendez-vous avez François Dolet. Alors par exemple, lui, ce qui le mobilise depuis des années et des années, c'est la gestion ouvrière, l'appropriation ouvrière de l'usine, à partir justement de tout ce qui est en germe du travail ouvrier. Alors, il faut faire évoluer ça hein. On n'est plus à l'âge de Renault-Billancourt. Mais je pense par exemple aux diverses hypothèses où il dit sur par exemple la distinction entre entreprise et société... Je ne sais pas si ça vous dit quelque chose : le fait que la société est une société par actions ; les actionnaires, puis l'entreprise, c'est le travail en quelque sorte ; le fait qu'un certain nombre de gens qui aujourd'hui réfléchissent sur la propriété en partie sociale de l'entreprise à partir d'actions données du travail, d'autres venant des actionnaires. Bref, réfléchir sur la crédibilité au niveau macroscopique d'une prise en compte de ce qu'on a dit encore ce matin de potentialité de changement dans la gestion même, dans les objectifs, dans la conduite de la vie en entreprise. Je pense que s'il n'y a pas ce va-et-vient... On ne peut pas s'en tenir uniquement à ce qui est en potentiel dans le travail. Il faut que ce soit, il me semble, repris, retravaillé et réalimenté dans l'autre sens, à partir de réflexions tout à fait exploratoires, dans le sens d'une autre forme de gouvernement. Bon, ce que je dis évidemment, ça suppose, vous avez compris, un peu d'ergologie de l'activité comme débat de normes. Alors, tu en as un peu parlé la fois dernière, tu as un peu présenté l'ergologie. C'est à dire que si dans l'activité de travail, quelle qu'elle soit, parce que je pense qu'on sera d'accord, tous ceux qui ont pu le rencontrer, que les débats de normes entre les normes antécédentes, le plus simple, c'est le travail prescrit, mais aussi toutes les normes d'organisation, de référentiels de métiers, mais aussi les normes de sécurité, mais aussi les normes de la vie sociale. S'il n'y a pas toujours une confrontation plus ou moins contradictoire entre ces normes qui précèdent le travailleur quand il commence à travailler, et puis le fait que, comme on dit, il est impossible, d'abord pour des raisons ergonomiques et en même temps pour des raisons philosophiques, qu'il soit le strict exécutant de ces normes, ça veut dire qu'il se passe quelque chose, ça veut dire qu'il y a normalisation. Il se passe quelque chose qui est une re-normalisation. Enfin, vous pouvez le dire dans l'autre sens, qu'il se passe quelque chose, qu'il y a travailler autrement. S'il n'y a pas ça, je ne vois pas comment le travail peut être source possible d'émancipation. Il faut s'appuyer là-dessus quoi. S'il n'y a pas ça comme conception du travail, le processus s'arrête là. Je crois que c'est Alain qui disait : « S'il n'y a pas de JE, le (...) est superficiel. » Tu l'as dit la fois précédente. C'est un peu ça que ça veut dire. Daniel Prada avait dit : « On ne peut pas s'exprimer pour le syndicalisme à la place du salarié. » C'est tout ce qu'on a dit encore aujourd'hui : il faut qu'il y ait une petite unité du travail, c'est-à-dire le travailleur, et des germes de contradictions à peine visibles, à peine pensées, mais qui rendent crédibles un développement de plus en plus global à partir de ces entités collectives. Et alors... Evidemment, moi je me place comme on se place tous, dans le cadre d'une société qu'on a appelé marchande et de droit, c'est-à-dire qu'ils sont à la fois... Il y a un pôle marchand extrêmement fort, de marchandisation, le travail des marchandises, et en même temps – on va parler du droit – il y a quand même aussi le fait que la transaction salariale s'opère normalement sur une procédure juridique, contrairement

au travail informel justement, même si ça ne se passe pas exactement comme ça, même si ça existe aussi dans notre pays. Donc, ça veut dire qu'il y a aussi théoriquement un pôle politique du bien commun, même si on pense qu'il ne le gère pas très bien. Et donc, c'est à l'intérieur de cet espace-là entre chacun d'entre nous qui gère ce débat de normes, un pôle disons politique où théoriquement on gère les valeurs du bien commun – la santé, la culture, l'éducation, la justice – et puis un pôle marchand qui lui, plus il est financiarisé, plus il est comme ça, assez étranger à ces valeurs-là. C'est dans ce cadre-là que peuvent s'opérer des liens entre le macro et le micro, notamment entre le microscopique des débats de normes qui nous animent tous quelle que soit notre situation professionnelle, et le pôle du politique qui plus ou moins prend ça en compte ou au contraire l'ignore, le favorise, le crédibilise par des hypothèses de gouvernement différentes de celles qui existent, qui déplacent le curseur des valeurs marchandes par rapport à d'autres valeurs ou non. Tout ça, ça influe sur les débats de normes au niveau micro, et en même temps, l'importance de ces débats de normes qui sont micro, sous réserve qu'ils soient mis en valeur et valorisés par des organisations – c'est là où le rôle du syndicat est essentiel – va alimenter le rôle de ces valeurs disons politiques.

Donc, sans revoir cette question de l'activité, donc une dimension un peu anthropologique de l'homme comme être de l'activité, et de ce point de vue-là, je pense qu'on ne peut pas isoler la question du collectif dans le travail de la question beaucoup plus générale du vivre ensemble, c'est-à-dire comment des êtres humains que nous sommes, qui avons chacun nos débats de normes en permanence peut en même temps non seulement vivre avec les autres qui ne sont pas exactement les mêmes que soi, qui peuvent avoir des débats plus ou moins différents. Donc, la question du vivre ensemble n'est jamais une question naturelle. Certains philosophes disent que « l'homme est un loup pour l'homme ». A quelles conditions on n'est pas un loup pour l'autre ? A quelles conditions s'opère en nous une dimension telle qu'on dit ? On pense et on se bat pour que on vive la vie et la société ensemble. Ça, c'est une question générale qui prend dans la dimension du travail dans la société marchande et de droit, une dimension particulière. Alors je ne pense pas qu'on peut isoler... de même que la question des compétences. Moi, j'ai dit qu'on ne pouvait isoler la question des compétences professionnelles au travail de la question beaucoup plus générale de la compétence à vivre, c'est-à-dire que pour vivre, il faut des compétences, il faut de l'intelligence, de la mémoire, de la synthèse, un corps, du langage. Alors tout ça va prendre une dimension particulière dès qu'on est dans le travail. Alors on peut isoler la question de la compétence qui est une dimension beaucoup plus générale qui est : qu'est-ce qu'on fait quand on vit ? Et donc cette question finalement assez cruciale : comment se fait-il que non seulement on vit ensemble, qu'on souhaite vivre ensemble, qu'on souhaite élargir la dimension, le périmètre du vivre ensemble. Qu'est-ce qu'on considère comme nos semblables avec qui on essaie de vivre ensemble ?

C'est là où intervient une question, je crois assez fondamentale, qui est la question des valeurs. Je vois mal comment on peut penser la question de vivre ensemble sans le fait qu'on va être en commun, qu'on en soit conscient ou pas, une dimension de valeur commune pour laquelle il vaut la peine de vivre, de vivre ensemble. Donc, voilà, il n'y a pas, à mon avis, de mécanique, de détermination du « faire ensemble ». Le faire ensemble suppose à mon avis

toujours la mise en commun d'un certain nombre… une certaine façon de penser, que j'appellerais le monde des valeurs. Sinon je pense que ça ne marche pas.

Donc, voilà un peu les considérations un peu abstraites, et je m'en excuse, qui nous paraissent commander un peu la réflexion, à mon avis, sur la question de la dimension collective du travail. Alors, évidemment ça me conduit à revenir ou à revoir le terme du collectif du travail. Donc, on a bien vu à quel point il est menacé. Alors, moi je préfère plutôt que collectif de travail… Finalement, je ne sais pas très bien ce que c'est qu'un collectif de travail… Je m'excuse de cette provocation, mais je parle plutôt de dimension collective du travail ou ce terme barbare, excusez-moi, d'entité collective relativement pertinente, c'est-à-dire que bon… Je vais expliquer pourquoi, à mon avis, on peut employer ce terme. Mais c'est directement lié à la dernière raison, c'est-à-dire qu'il n'y a rien de mécanique dans le faire ensemble et qu'il y a toujours quelque chose qui se passe entre les personnes, un minimum notamment de mise en commun de valeurs pour que ce faire ensemble marche, et il n'y a rien de mécanique, c'est-à-dire que ça peut marcher, ça peut se faire plus ou moins, et c'est pour ça qu'une des raisons pour lesquelles c'est relativement pertinent, c'est-à-dire que ça dépend des valeurs, du rapport aux valeurs que les gens ont lorsqu'ils se donnent des normes d'action. Lorsque je décide d'aider quelqu'un au travail, de discuter avec lui, de regarder dans telle direction plutôt que dans telle autre, ce genre de chose est tout de même imperceptible. Il y a des raisons pour lesquelles on le fait ou on ne le fait pas, et je ne vois pas comment on peut mettre entre parenthèses une dimension de rapport aux valeurs pour expliquer ce choix plutôt qu'un autre. Quand on choisit, c'est bien qu'il y a des valeurs en jeu. Sinon, on ne choisit pas.

Alors, je pense que ça va expliquer la notion de l'activité des collectifs dont parlait Daniel. Alors, dans les débats précédents, dans les comptes-rendus… il y a à la fois une accumulation de raisons pour lesquelles, justement, ce n'est pas vraiment étonnant, cette notion de collectif qui a pu avoir, à une certaine époque, une certaine crédibilité, solidité qui a marqué l'histoire, hein ! C'est vrai que la conscience de classe, ça a existé, ça a marqué notre histoire, et je pense qu'on peut s'en féliciter et c'est là où la notion de collectif du travail pouvait se justifier en partie, et je pense que ça a été son âge d'or, mais… – nos amis sociologues ne sont plus là – cette notion de collectif du travail qui a été très forte, qui a marqué très fortement la littérature à la fois sociologique, du travail et en même temps, le langage militant parce que c'est là-dessus qu'on s'appuyait pour mettre en scène l'organisation collective qui faisait résistance, et c'était une base sur laquelle on pouvait s'appuyer pour transformer l'état des choses. Donc, c'est sûr, c'était un concept majeur, à la fois dans l'histoire ouvrière, l'histoire militante, l'histoire des mouvements sociaux et puis l'histoire des sciences humaines et sociales. Mais je pense qu'aujourd'hui – je pense que ça a toujours été un peu discutable -, je vois mal qu'on puisse reprendre cette notion de collectif du travail sans état d'âme, un peu pour toutes les raisons que j'ai dites.

Voilà, pour être beaucoup plus concret, sur les entités collectives... Moi, ça ne m'est pas venu immédiatement, spontanément. Je crois que ce qui m'a beaucoup marqué pour reconsidérer cette idée de collectif du travail comme quelque chose qui serait, je dirais, donnée par une organisation, donnée par un dispositif technique, donnée par une installation... Ce quelque chose, il faut le faire fonctionner ensemble. Voilà, on trouve-là le collectif du travail. C'est, je crois, la fréquentation des ergonomes. Pour moi, ça a été assez déterminant, parce qu'à partir

du moment où on retient mieux le fait que ce que je considère comme quelque chose d'universel, c'est-à-dire que le travail réalisé est toujours ce qu'on appelle nous une re-normalisation partielle prescrite, je ne vois pas comment à ce moment-là le faire ensemble ne serait pas tributaire aussi de cette re-normalisation. Je ne vois pas pourquoi dans le travailler autrement considéré comme une loi universelle des activités de travail, il n'y aurait pas aussi à reconsidérer soit les injonctions, soit les prescriptions, soit les formes organisationnelles pour faire ça, qui vous dit : vous n'avez pas invité telle personne ; vous avez à dire ceci à telle personne ou vous n'avez pas dit ceci à telle personne… Je pense que la notion, enfin la nécessité, de reconsidérer le collectif du travail est pour moi assez étroitement liée à tout ce que nous avons appris des ergonomes sur le fait qu'on retravaille toujours les normes, donc on retravaille aussi la façon dont on suppose que vous allez bien faire votre travail. Et de ce point de vue-là, pas plus qu'on peut anticiper le travail dit « réel », la réalité de ce qui va se passer vraiment, à tel moment, dans telle situation de travail, pas plus qu'on ne peut anticiper exactement le faire ensemble... Qu'est-ce qui va se faire ensemble ? Comment ça va se faire ensemble ? Avec qui ça va se faire aussi ? Je pense que ni l'organigramme, ni le dispositif technique, ni le référentiel de métiers, rien de ce qui est normé anticipativement, rien de ce qui fait partie des normes précédentes, ne peut nous donner la clef qui va nous dire : « Voilà, dans cette situation-là, voilà les coopérations, les échanges qui se font, qui ne se font pas, la façon dont chacun fait ce qu'il a à faire. » Donc, on est, et je voudrais donner pour terminer un certain nombre d'exemples... Sauf qu'avec la re-mécanisation le travail, ce qu'on ne veut pas faire, parce que chacun d'entre nous voit que ce n'est pas ça qui se passe... C'est bien pour ça qu'on travaille sur le travail parce qu'on sait que c'est une source, une ressource… On va être contraint d'aller en recherche de la configuration locale du faire ensemble qui est toujours à vivre ensemble parce que derrière, il y a le pôle du monde commun à construire, donc un certain nombre de valeurs visibles ou pas visibles pour cimenter cette notion collective. Alors maintenant, quand on prend un certain nombre d'exemples, pour reprendre ce que vous avez déjà dit les uns les autres, à la fois on peut voir que ce qui fait le faire ensemble n'est jamais exactement ce qui a été anticipé, par quels dispositifs techniques, normatifs... que ce soit, mais en même temps, je dirais que, est toujours en suspens l'ampleur transformatrice que ça peut avoir par rapport aux normes antécédentes qui théoriquement encadrent le faire ensemble. A la fois on va dire : y a toujours à travailler ensemble autrement qui est toujours présent dans la situation, et en même temps, ce travailler ensemble, il peut rester dans l'obscurité, dans la pénombre, voire dans quelque chose d'un peu critique, ou bien, parce qu'il est porteur d'un certain vivre ensemble, il peut déployer des potentialités nouvelles dans, non seulement, l'organisation collective du travail, dans le réexamen des compétences de chacun, mais même au-delà. C'est là où passeur de parole, ça peut aller bien au-delà que dire « je travaille » et finalement s'inscrire dans des entités collectives pertinentes plus larges qui donnent sens macroscopiques à la notion d'émancipation. Donc, je pense que dans les entités collectives, il y a toujours quelque chose qui en suspens, et pour moi c'est là où le travail des organisations qui cherchent à émanciper le travail est un rôle fondamental. C'est à dire il donne une nouvelle dimension à ça ou bien on le laisse dans l'invisible, dans la pénombre. Là, je vois vraiment un travail syndical. Et alors peut-être – c'est ce que j'ai dit ce matin – que ça suppose, compte tenu de l'extrême complexité, voire d'évitement des collectifs, de la dimension collective, des formes d'organisations nouvelles pour développer ça. Alors, je

prendrais quelques exemples. Un exemple que je donne très souvent dans nos enseignements, c'est la fameuse ouvrière de chez Thomson... la photo où l'on voit une ouvrière…

Une ouvrière sur deux minutes et 80 secondes, elle a 27 opérations à faire. C'est totalement taylorien comme principe. Elle a 27 opérations qui ont été toutes répertoriées par le bureau des méthodes selon des principes classiques et puis, tellement d'ailleurs qu'on ne voit pas comment elle pourrait faire autrement, et puis elle fait autrement. Alors là, il faut l'œil ergonomique, il faut l'œil très expérimenté et on voit à la fois : elle gagne du temps, gagne de l'espace et elle recompose un peu ses opérations. C'est quand même une sacrée démonstration. Et alors, pourquoi je pense ça. Quand on… Pourquoi elle fait ça ? Pourquoi elle gagne du temps et de l'espace ? Personne ne peut le dire à sa place. C'est une recomposition et personne ne pouvait l'anticiper. Une autre personne ferait peut-être autrement, mais moi, j'avais cette idée que peut-être elle gagnait du temps et de l'espace pour ne pas couler sur sa voisine. Alors, j'avais émis cette hypothèse dans une réunion publique où il y avait Catherine Teiger qui discutait et je posais la question, et elle, Catherine Teiger qui est ergonome, elle avait non seulement travaillé dans cette étude, mais elle s'était bel et bien mise à la place pour essayer de voir comment l'opératrice faisait. Mais bien entendu, c'est pour éviter ça. Ça paraissait aller de soi. Alors, pourquoi je dis ça ? Parce que voilà une entité collective relativement pertinente entre ces deux opératrices qui normalement n'ont rien à voir. Elles ne sont pas… Le collectif de travail ignore… Il n'y a pas de collectif du travail. Taylor disait le travail individuel (…) qui permet de travailler… Normalement, elles ont rien à faire. Or, là, au niveau microscopique, vous voyez deux personnes pour lesquelles il y a un collectif de travail, une dimension collective qui échappe complètement à toute pré-organisation, pré-anticipation. Et là vous voyez, c'est une entité collective que je… comment je l'appelle. Une entité, ce n'est pas une organisation : c'est écrit nulle part. Je ne sais pas comment elle a fait ce lien entre ces deux personnes. Donc, c'est pour ça qu'on le dit, entité. C'est collectif puisque c'est très fort comme collectif puisque non seulement elles sont à la chaîne, mais vivent au travail. Vivre tout court pour empêcher de crever chez soi, qu'on se dispute et c'est relativement pertinent parce que supposez qu'il y ait une autre opératrice toute neuve qui arrive, non seulement elle ne va pas gagner son temps et elle dit qu'elle s'en foutra de la voisine. Bon, voilà, c'est pour ça que c'est relativement (…). Et pourtant, c'est la vie de ces personnes, c'est la santé aussi.

Bon alors, autre exemple… Vous voyez que la dimension de valeur est présente sur cette… Autre exemple qui m'a beaucoup frappé. On a fait une étude à Chinon, une étude qu'on avait discutée, l'autre extrêmement critique d'ailleurs comme il critique toujours – mais ça c'est son charme. On nous avait demandé de travailler sur la sécurité au travail et sur deux équipes. Donc, il y avait… on avait une équipe… C'était l'équipe, je crois, de la maintenance technique. Alors, une de nos chercheuses avait constaté que pour un jour – ce n'est pas tous les jours – un technicien avait travaillé 3 % de son temps dans son équipe. Je ne dis pas que c'est toujours comme ça, c'est-à-dire que 3 % de son temps était dans des relations avec les membres officiels de son équipe *via* l'organigramme, et le reste du temps, il avait parcouru le site. Pourquoi ? Pour chercher un joint qui manquait. Et vous connaissez les centrales, s'il faut arrêter la centrale… Il fallait absolument trouver un joint à toute vitesse. Donc, en fonction de sa connaissance et en fonction des liens qu'il avait avec les autres personnes du site, il a

balayé le site pour trouver le joint. Ça veut dire qu'il y a une entité collective-là qui est très relativement pertinente, qu'il a mobilisée à un certain moment de sa vie professionnelle. Alors, ça veut dire qu'il connaissait telle personne qui par des rapports corrects qu'il s'était faits, et que c'est ça qui permettait une forme d'efficacité. Donc, voilà une dimension collective invisible et pourtant extrêmement importante. Et là aussi, ça peut être… Si on développait ça, la connaissance de l'entreprise, les liens créés, les valeurs communes, si on développait ça chez tout le monde, c'est une autre vision du site et de l'entreprise qu'on aurait.

Bon je voudrais, sans trop vouloir vous fatiguer, développer un autre petit exemple que je trouve formidable, de quelqu'un que Rémy connaît. Sabrina, ça te dit quelque chose ?

Rémy. Absolument.

Y. Schwarz. C'est une jeune étudiante de notre Master. Il y a un certain temps, elle nous parle un peu de ces entités et elle m'avait donné un exemple que j'ai trouvé formidable. Elle était dans la grande distribution et, en quelque sorte, il y avait… Au début, elle était bien, elle travaillait avec satisfaction et d'une certaine manière, parce qu'il y avait un chef de rayon qui était, dont on peut dire qu'il faisait partie d'entités collectives, ça marchait bien, ils se comprenaient bien, ils pouvaient… Dans ce cas de figure-là, le bruit de la caisse, puisqu'elle était à la caisse, elle disait : « Auparavant, lorsque le collectif de l'entreprise n'avait qu'une seule ambition : la réussite du magasin, le bip était un repère me permettant de réaliser ma productivité. Le nombre d'articles passés à l'heure. Je discutais avec les clients ou avec le collègue d'à côté. ». Donc, le bruit avait cette connotation positive. A partir du moment où on met un chef de service, un chef de rayon qui, au contraire, va gouverner à l'autorité, à la norme ; il devient extérieur, et à ce moment-là, on va dire, finalement, ça l'a rendait quasiment malade, et elle a dit « bip » de la caisse l'a rendu malade. Ça devenait quelque chose d'insupportable et elle est partie. Voilà encore des entités collectives. Je pensais à ton discours sur le management dont tu parlais tout à l'heure. Bon, c'est des très petits management, mais on voit comment, dans certains cas, ça peut faire partie ou, au contraire, ça va tout altérer.

Oui bon, un autre exemple. Je ne voudrais pas abuser. Une dame qui était aussi aide puéricultrice et qui disait comment la cuisinière qui ne faisait pas partie de l'équipe dirigeante en quelque sorte dans une maternité, qu'elle avait un regard sur les enfants, les façons de faire et que finalement, ça l'avait tellement marqué que quand elle a dirigé la crèche, elle a intégré la cuisinière dans l'équipe en disant que… Elle l'a intégrée. Donc, c'était… alors que là aussi, c'est en suspens : ou bien on considère qu'elle n'a pas les titres, elle n'a pas de BEP, etc., donc, elle est en dehors ; ou bien on est conscient qu'il y a des capacités, des valeurs dans le travail et à ce moment-là dans l'organisation même. Donc, ça veut dire reconsidérer… Alors, évidemment, ça déstabilise l'encadrement : « Nous on a des diplômes, on est plus. » Elle dit « oui » et finalement tout le monde s'y retrouve, parce qu'on la met dans les réunions de direction et finalement, chacun se respecte : on respecte les compétences qu'on a pas nous et qu'on voit que la cuisinière a, et réciproquement. Donc, si on voit de proche en proche, c'est aussi le cas de la hiérarchie qui est à remettre en cause, qui est à retravailler.

Et puis alors, l'histoire de passeurs de mots, il y a… C'est pas facile de faire passer les mots parce qu'on sait très bien que c'est ces formes, on va dire ces formes de re-normalisation du travail qui sont la personne même parce que c'est vraiment la personne même qui vit au travail parce qu'on considère les normes… C'est fondamental pour… Si on ignore ça, on ignore la personne au travail, mais… je pense à la cuisinière, c'était des petits gestes, c'était des regards et ce n'était pas, elle aurait été incapable de dire spontanément, de mettre ça en mots, comme l'ouvrière de Thomson d'ailleurs. Alors là, il y a un sacré travail. C'est pour ça que c'est très compliqué de savoir s'il y a collectif dans le travail. Il faut être attentif, faire parler les mots, enfin faire parler… Alors, il y a une phrase… Là aussi, ça vient… la phrase : « Bobo. La 17 va rentrer. Bobo, ce sera ton retour. » Vous avez entendu ça vous ?

Une voix. Non.

Y. Schwarz. Ça, c'est Daniel qui avait attiré l'attention là-dessus. C'est sur la gare de triage de Miramas. C'est une forme de communication entre deux personnes qui normalement n'ont pas à communiquer. Donc, il y en a un qui est dans la direction « opération du triage » et qui domine le triage et qui doit gérer l'arrivée des wagons, enfin l'étiquetage des wagons qui arrivent à la gare de triage, et puis un autre qui est sur le terrain, sans grande qualification qui s'appelle le préparateur et qui doit coller les étiquettes. Et alors, dans les phrases récupérées par notre ami Bernard qui a travaillé avec Jacques Durafour sur ce chantier, il y a cette phrase complètement sibylline que personne ne comprend, l'un qui dit à l'autre, qui lui dit par micro : « Le 17 va rentrer. Bobo, ce sera ton retour. » Et moi, si je vous dis qu'il y a une entité collective relativement pertinente qui est opérante ici, ce n'est pas évident de trouver et pourtant ça veut dire que, il demande à ce préparateur qui est à un bout du quai… il lui dit : « La 17 va rentrer. » C'est une voie et je ne vois pas comment une voie rentrerait sur une voie. Ça veut dire qu'il y a un train qui va entrer sur la voie 17 et il lui dit au lieu de revenir au centre – là où il y a une petite cahute ou ensuite les wagons redescendent par gravité ; je ne sais pas si vous avez déjà vu avant ? – il lui dit : « Au lieu d'aller fumer ta cigarette, tu restes là où tu es parce que tu vas prendre le train qui entre sur la voie 17 au moment où il arrive et tu vas l'étiqueter au fur et à mesure et comme ça, on va gagner du temps. » Et pourquoi je dis qu'il y a une entité collective, parce que ce serait un autre qui ne connaîtrait pas ou ne serait pas là depuis longtemps, d'abord, il ne l'appellerait pas Bobo, mais ça suppose qu'ils partagent ensemble l'idée qu'il faut qu'on mette du temps, qu'on lui parle de sacrifice de ne pas faire… C'est une entité collective et ça marche comme ça. Et là aussi, si on revoit tout le fonctionnement des organisations du travail avec cette théorie-là, on voit autre chose. Donc, il y a le problème du langage. Si on veut comprendre comment ça se passe, il faut être très attentif à des divers signes. Et puis il y a l'histoire. Nous on a fait, ce qu'on appelle, le groupe de rencontres du travail sur une situation critique qu'il y avait à l'hôpital psychiatrique Edouard Toulouse entre deux catégories de soignants qui étaient des infirmiers du secteur psychiatrique qui avaient autrefois une formation ; le personnel des soins psychiatriques spécifiques et puis les autres qui étaient des IDE depuis 1992… Et puis il n'y a plus de formation spécifique, et alors, ça créait un peu des problèmes entre eux, et cette dimension collective, c'était négatif, parce qu'on a l'impression qu'ils ne se comprenaient plus, et ça n'allait pas bien, ça faisait crise. Alors on a fait, ce qu'on appelle, un groupe de rencontres du travail : on a essayé de les faire parler leur activité au sens de tous ces débats dont on parle, et

finalement, ça a été assez positif parce qu'à travers ça, ils ont pu se reconnaître les uns les autres, dépasser des préventions qui étaient en partie verrouillées, pas toujours mais… parce que là, on travaille dessus et finalement, du point de vue du ciment collectif, je pense qu'on a eu un effet positif pour dépasser cette… Voilà.

Alors donc, je pense qu'il y a un risque à s'en tenir à tout ce qui est trop évident dans ce qui met les gens ensemble pour les faire travailler. Mais bon, je pense que dans tout ce qu'on a dit, il y a peu de risques qu'aujourd'hui on l'identifie. Alors bien sûr, il y a encore des chaînes de montage, il y a encore des lieux où c'est vrai, c'est quand même plus évident, mais la tendance c'est quand même pas celle-là. Comment travailler en réseau… Plusieurs collectifs interagissent et je pense qu'il y a des entités collectives variables, à géométrie variable, selon le temps, selon les objectifs. Les mêmes opérateurs, selon le moment de la journée, selon le produit qu'on leur disait, leur entité collective était différente, ils allaient voir de façon informelle des gens différents, etc.

Et puis, il y a cette phrase d'un agent EDF qui m'a aussi frappé dans une formation de RPS qu'on a fait il y a quelque temps. Il disait : « Mon collectif c'est quoi ? » Et c'est là le micro/macro et les entités collectives. « Moi, est-ce que c'est mon établissement ? Est-ce que c'est l'EDF, l'entreprise ? Est-ce que c'est le pays en tant que… Oui, je suis agent d'un collectif, je donne de l'énergie et c'est ça qui doit, du point de vue des valeurs, c'est ça qui doit orienter mon activité finalement. Qu'est-ce qui oriente mon activité ? Est-ce que c'est l'établissement ? L'intérêt de l'entreprise ? L'intérêt du pays, voire aujourd'hui l'intérêt de la planète parce que dans ce champ-là aujourd'hui avec développement durable, qu'elle électricité ? On ne se pose pas la question. » Et donc, je pense que il faut absolument maintenir, on ne peut pas s'en tenir uniquement sur le champ, disons des activités de travail. Il faut développer en permanence ces dialectiques micro/macro. Je vous lirais ces fameux textes de 1947 qui m'ont inspiré, qui parlent des absences méthodiques et obstruales de la rationalisation qui se fait en trois temps : exposer, ce qui consiste à aligner simplement l'homme sur la machine et à traiter l'un est l'autre du seul et même point de vue strictement métrique et quantitatif ; examen des limites de la correction psychotechnicienne qui reconnaît un travail humain, un phénomène organique et non pas mécanique, qui prend en compte l'aspect biologique et psychologique, mais individuel des éléments du corps humain mais chacun distinct des autres ; critique de ce qu'on peut appeler l'étroitesse de l'élargissement, parce que les gestionnaires d'entreprise – ça, c'est les années 1940 – se rendent compte que les individus non seulement ne sont pas des vivants simplifiés, des simples adjoints de la mécanique type taylorisme… D'accord, ils sont aussi des êtres humains… Comment est-ce qu'on fait... On est tenté par la psychologie d'entreprise qui substitue à la considération des réactions mentales de l'ouvrier isolé, la recherche des réactions mentales du groupe « ouvriers » dans les relations industrielles et qui isole l'entreprise dans le complexe social. Ça veut dire qu'à ces trois stades successifs, l'ambition de traiter l'homme comme objet de la rationalisation et de l'organisation du travail se heurte à la résistance d'un… C'est ainsi par exemple que la psychosociologie d'entreprise cherche dans l'étude de la structure des entreprises, les composantes objectives du facteur, subjectivement variable, qui constitue un obstacle… Ce qui veut dire qu'on ne peut pas limiter non plus… C'est exactement comme l'a

dit Daniel, ne pas limiter non plus l'horizon de réflexion de sa vie, les normes de sa vie. Donc, de l'ouvrier à l'entreprise… (…)

Donc, si on s'en tient à ce qui est trop évident, on mécanise l'activité humaine et on ne se met pas en quête avec tous les média, les médiums par lequel passe ce faire ensemble qui suppose… C'est de découvrir si dans le collectif du travail c'est toujours à faire, mais c'est très important pour la santé au travail. Mais surtout, ça permet, je crois, de développer les rapports entre les normes qu'on choisit et les valeurs qui déterminent ces… Et par là, on donne la voie à ce qu'on peut appeler des réserves d'alternatives ou le travailler autrement, ce qui veut dire à vivre autrement… Voilà, donc… C'est sûr que ça ne facilite pas la tâche, mais on a bien vu depuis le début que sur cette dimension collective, la tâche était compliquée. Mais dans cette dimension collective, à mon avis, c'est là où c'est mettre en suspens non seulement le faire ensemble mais aussi le vivre ensemble. Je pense que c'est en explorant cas par cas ce qui est collectif dans le travail, par où ça passe, comment ça lie les gens et pourquoi ça les lient. C'est difficile et en même temps c'est par là que passent les réserves d'alternatives qui vont alimenter une part des entités plus importantes à condition que ces entités plus importantes prennent en compte ça, les dimensions émancipatrices du travail. Alors ce n'est pas facile, mais je ne vois pas comment on peut faire autrement, et nous – depuis tout à l'heure, on a parlé des disputes, d'enquêtes – nous aussi, on a eu à développer cette manière de faire qu'on appelle les groupes de rencontres du travail qui se développent maintenant pas mal, qui ne sont pas, à mon avis, fondamentalement différents de ceux qu'on a évoqués ce matin et justement qui essaient de voir, cas par cas, quels sont les débats de normes des travailleurs, des salariés de toute couche, dans une situation donnée, et de faire parler, de mettre en visibilité, à travers ces débats de normes, les valeurs qu'ils essaient éventuellement de faire prévaloir. Ces valeurs, après on peut les discuter parce que des entités collectives, il y en a qui peuvent être excluantes. Tout n'est pas gagné, mais en tout cas, à mon avis, c'est en mettant le doigt sur les débats de normes des activités que par des processus, je dirais, de développement progressif, par l'intermédiaire d'entités plus larges qui peuvent être le syndicat en général, la fédération, des partis politiques ou des associations, que tout ça est porté à un niveau plus politique lequel niveau politique, à mon avis, a à donner à voir des issues, des crédibilités et des moyennes à cette mise en visibilité des nouvelles normes. Cela parle de soi.

Voilà, donc, alors entité collective relativement pertinente vous voyez pourquoi, parce que, entité pour ne pas dire… C'est pas quelque chose qui existe *a priori*. C'est pas l'organigramme, c'est pas… C'est quelque chose qui est partiellement créé par l'activité, par le génie humain. Donc, ça peut prendre toutes les formes possibles. Donc, je ne sais pas à l'avance… Et ça dépend en même temps de plusieurs formes collectives parce que c'est bien justement quelque chose qui nous noue par rapport au fait de vivre ensemble et ne pas être un loup pour l'homme. Oui justement, c'est quelque chose qui permet, qui nous permet de travailler ensemble, de faire ensemble, de vivre ensemble et c'est relativement pertinent parce que c'est très dépendant de l'histoire des personnes, de l'histoire des situations, mais en même temps, et je termine là-dessus, ça existe à mon avis toujours – on est toujours allé chercher quelles sont les entités collectives –, mais c'est en suspens, c'est-à-dire que si ce n'est pas travaillé, ça n'a pas de valeur émancipatrice. Par contre, si c'est travaillé, ça peut… Et je ne

vois pas même comment on peut être travail émancipateur, si ce n'est pas pour apporter un petit peu. C'est pour ça que ça mobilise drôlement le syndicat dans des conditions nouvelles probablement à la mesure des nouveautés des formes du travail, qui n'est pas une nouveauté radicale : il y a aussi des choses qui sont très comparables avec ce qui s'est passé avant, et on a un peu de tout. Là, il faut revenir au concret.

Christophe Rigolet

C. Rigolet. (…) Quand je me suis syndiqué, en fait, il n'y avait pas de structures syndicales dans mon usine. J'ai tapé à la structure de l'union locale (…). Donc, j'ai été l'une des adhérents individuels de l'union locale. J'ai participé très rapidement et très activement à la vie de l'union locale qui a permis de créer des liens de proximité et de complicité très forts et très rapides… notamment permis une action du côté juridique. En qualité de défenseur syndical, j'ai représenté des gens aux prud'hommes, ce qui nous permettait plus facilement de prendre contact avec des salariés qui avaient des difficultés, pour les analyser et voir un petit peu… parce que, pour moi, la finalité n'était pas de (…) avec un patronat aussi qui est très délétère parce qu'à chaque fois, qu'il y a eu (…). Donc, à partir du moment où il y avait une manifestation à l'intérieur du magasin et qu'on ne pouvait rien y faire, (…). Et puis alors les distributions de tracts, la Cgt a été assignée au tribunal parce qu'on a tenté de faire une distribution de tracts à l'intérieur du (…) le fait que l'on puisse s'occuper d'un territoire plutôt que d'une profession. Donc, il a fallu…

Une voix. Je peux te poser une question ?

C. Rigolet. Bien sûr, Daniel !

La voix. Pourquoi tu dis **: «** Les forces étaient mal vues par certaines fédérations de s'occuper d'un territoire plutôt que d'une profession ? » Pourquoi tu ne dis pas : « S'occuper de plusieurs professions ? Pourquoi tu parles de territoires ? »

C. Rigolet. Ben, parce que je parle du territoire en qualité du centre commercial de La Part-Dieu et la profession... Alors je vais prendre un mauvais exemple...

La voix. Oui, je comprends, mais je pose la question sans trop savoir *(...)*. Ce qui a accroché mon oreille, c'est que tu aurais pu dire : « S'occuper de plusieurs professions ! » Quelle est la différence entre s'occuper de plusieurs professions dans un lieu donné avec s'occuper d'un territoire ?

C. Rigolet. C'est la perte de son...

La voix. Attends, je précise : tandis que nous, on est chargé de réfléchir sur ce qu'est un collectif de travail.

C. Rigolet. Le collectif de travail sur deux propositions identifiées (...), et d'autre part, c'est sur un collectif plus élargi de plusieurs métiers, on va perdre les revendications propres à notre métier.

La voix. Ça, je connais. C'est la Cgt, mais ça ne répond pas à ma question. Je ne sais pas pourquoi, toi, tu as choisi ce terme.

C. Rigolet. J'ai choisi ces mots-là parce qu'on me les a... Si tu veux, là, je te donne une expression de miroir par la voix de *(...)*.

La voix. Je pense aussi qu'il y a un mot qui est mal employé, c'est « collectif ». Le mot « collectif de travail » (…). On n'est pas sur du collectif de travail. On est là justement pas pour monter un collectif de travail, mais une collectivité de travail, ce qui n'est pas du tout la même chose parce que (...), mais c'était de montrer aussi que le fait de travailler dans le centre

commercial, ce n'est absolument pas une collectivité, mais une collectivité de travail avec des conditions de travail qui sont semblables, communes, proches, différentes parce que, malgré tout, il y a une organisation du travail, qui n'est pas la même d'une enseigne à l'autre, mais une collectivité quand même parce que les (...) sont à peu prés tous les mêmes, cela dit, à un moment ou à un autre. Donc, pour nous, on ne peut pas parler de collectif de travail dans ce projet-là. On ne peut parler que de collectivité de travail. C'est la mise en évidence de la collectivité du travail et pas la mise en évidence d'un collectif.

C. Rigolet. Oui mais, justement (...).

Une voix. Oui, mais il faut bien qu'on se resitue. Je parle sous l'autorité des deux confédéraux. On est dans une période où la Cgt… enfin réfléchit… se re-questionne sur sa propre restructuration en territoire, sachant que le territoire est peut-être… Ben, un centre commercial, c'est un territoire. Il y a un questionnement sur : comment on s'organise Cgt ? Et comment on fait vivre (...) ? Et donc, on avait une problématique posée, qui reste posée de toute manière, de dépassement des champs fédéraux, dans notre intérêt. C'est vrai que la problématique d'une structuration du territoire en syndicats, d'un syndicat tel que c'est imaginé là, c'est faire sauter les champs fédéraux. Et tout le défi, c'est comment tu vas exalter le métier, donc la profession, dans une vision territoriale. Et la crainte, qui s'est exprimée et qui est récurrente, je ne sais pas comment on va l'aborder au 50e Congrès, mais c'est la perte de l'identité : « Tu vas nous faire un grand coup dans lequel, moi, le métier, la profession va être dissoute. » Et c'est comment on exalte, en fait, le rapport au métier et le rapport de l'unité de la collectivité de travail, au sein de collectif de travail.

Une voix. Pour bien comprendre comment ça se passe concrètement, quand tu dis qu'il faut débattre avec les gens des fédérations, ce sont des gens qui sont sur le site ou ce sont des gens…

C. Rigolet. Ce sont des gens que j'ai eus au téléphone...

Une voix. Donc, ils ne sont pas sur le site...

C. Rigolet. Non mais, bien sûr, ils sont à Montreuil. Pour parler cru et parler bref... Enfin oui, vous parlez bref tout le temps ici. Donc, on va continuer... mais, en fait, c'est un rapport de pouvoir. C'est un rapport de (...).

Une voix. Dans la Cgt, si je ne me trompe pas, il y a une logique invisible d'organisation (...). Donc, là, la particularité (...).

C. Rigolet. Justement c'est par rapport à la discussion de la structuration des statuts. Il a fallu pouvoir exprimer la nécessité de ce que nous voulions sur le territoire, sans jamais omettre de porter les revendications de chaque profession et de chaque enseigne. Donc, il y a eu, là, un gros travail préparatoire de discussions. Je prends un exemple, au niveau de la FNAC, très bien situé (...). Il est hors de question que, par la création de ce syndicat ici, on ne puisse plus identifier les revendications habituelles et courantes que l'on avait dans ce magasin.

Mais au contraire de telles doctrines, un syndicat, je cite : « permettait non plus d'avoir dix adhérents se mettant en meute dans les combats sur le site, mais d'avoir 40, 50, 60 adhérents,

qui viennent porter, tous ensemble, les revendications de la profession, tout en portant aussi certaines revendications sur le site. »

Une voix. Pour être bien sûr et vraiment pour comprendre, donc dans le site, là, il y a (...). Ces gens-là, on les retrouve dans le syndicat du site ?

C. Rigolet. On les retrouve à l'intérieur du syndicat du site...

La voix. D'accord !

C. Rigolet. La démarche du site dans sa construction a été de dire : « Arrêtez de faire appliquer la dissolution des syndicats existants dans le centre commercial pour créer des sections syndicales du syndicat du centre commercial (...). Bon, il y a certaines structures qui ont refusé de revenir dans la démarche. Il y en a qui restent en marge, notamment les (...).

Une voix. Ça fait partie... Là, on est dans la révélation de nos...

C. Rigolet. Compte tenu de ce déploiement ou de cette volonté de fusion à l'intérieur de ce syndicat ici, (...). On a continué à identifier les délégués syndicaux qu'on pouvait avoir, lorsqu'une personne venait nous rencontrer ou venait adhérer, de façon à redonner sens à la profession, tout en continuant à travailler sur le territoire, ce qui nous a permis un décorum (...), puisqu'à la fin 2011, nous en sommes arrivés à 100 syndiqués sur 50 enseignes (...).

Une voix. Oui ! Jusqu'à nouvel ordre !

C. Rigolet. Avec, au milieu, un changement de comportement**,** un premier changement de comportement patronal (...) avec des diffusions de tracts. Et notre stratégie a été de dire : puisqu'il y a un règlement intérieur, on devrait l'exprimer dans les parties communes, puisqu'on nous envoie sur une fin de non recevoir de les distribuer à l'intérieur. Pas de problème ! On va (...) dans les magasins, faire notre distribution, et là, le gardiennage du centre commercial n'a rien à nous dire !

Une voix. Sur ce que tu as dit, j'aurai une question. Tu as dit que vous aviez augmenté considérablement le nombre des syndiqués, mais le syndicat, par ailleurs, on peut imaginer qu'il en a bénéficié (...) en terme de syndicalisation.

C. Rigolet. Il en a peut-être bénéficié, mais ce n'est pas du tout impossible que (...). La particularité, aussi, de cette création de syndicat ne touche pas les institutions représentatives du personnel. En revanche, elle touche les désignations des représentants des institutions syndicales ou les (...).

Une voix. Vous avez un local ?

C. Rigolet. Quand je dis qu'il y a eu une évolution quand même, une première petite évolution de la part de la direction du centre commercial, donc, on a pu commencer à distribuer les tracts, mais on a pu commencer aussi à (...) dans le centre commercial carrément, c'est-à-dire qu'il y a eu une grève qui a été organisée en 2008, en juin 2008, le premier lundi des soldes…

C. Rigolet. Alors, ça a aussi une influence sur les élections, mais là après, il y a une stratégie syndicale. Il y a les coûts des stratégies syndicales qui viennent influencer aussi le résultat des élections, c'est-à-dire que si je prends l'exemple du Carrefour de La Part-Dieu, il y avait une

majorité CFDT avant la création du syndicat ici. La Cgt était très minoritaire. La deuxième organisation était FO. Après les élections, FO a repris la main, mais la stratégie CFDT a été de se raccrocher au wagon FO pour ne pas faire monter la Cgt, qui est maintenant structurée avec plus de profondeur (...)du territoire. Donc, là, il y avait des unions qui se créaient pour être un empêchement. Toujours est-il que le nombre d'adhérents nous montre que, petit à petit, on est en train de gagner un (...).

C. Rigolet. Dans la stratégie patronale aussi, on est passé d'une réflexion (...) sur des revendications syndicales que je ne veux pas entendre en tant que directeur de centre, à une stratégie que vous n'êtes pas en capacité de quantifier de ce que vous êtes en train de me demander.

Une voix. Ma deuxième question, c'est : vous avez utilisé de nombreuses fois (...).

C. Rigolet. Confédéralement, c'est ceux-là qu'il nous faut sortir parce que si tu veux avoir... et tu vas le voir avec les services à la personne, pour le même métier, tu vas avoir quatre, cinq fédérations. Donc, suivant la porte que tu ouvres, tu vas te retrouver là ou pas là ! Et après, avec des formes, qui peuvent être remises en discussion, par exemple, au (...) le nettoyage. Le nettoyage... on a des problèmes à… dans les gares, les gares de France, hein... voilà. Donc, est-ce qu'il n'y aurait pas là à réfléchir que le nettoyage soit intégré dans le syndicat ? Ou tu vas trouver ça dans une caisse primaire... mais ça, c'est un débat... Enfin, les expérimentations La Part-Dieu sont des évènements qui doivent nous permettre de faire sauter quelques verrous, quelques postures un peu rigides sur ces fins de mois, et ne pas en sortir.

Mais la problématique, c'est que souvent, en imaginaire, le territoire, on a tout de suite vu grand, alors que le territoire, ben, il est symbolisé par un immeuble, tu vois : ce n'est pas... ce n'est pas le Grand Lyon, quoi. Donc, il y a eu le lancement de l'étude... Au cours d'étude, il y a eu (...) qui s'est mise en œuvre. On a retiré l'étude (...).

Alors l'information a été donnée à toutes les enseignes, c'est-à-dire qu'on a mis l'information de ces développements climatiques à l'intérieur de toutes les boîtes des magasins, pour que les directions soient au courant. On a mis tous les messages d'une manière intersyndicale et on a aussi invité le directeur du centre commercial (...). On a fait 80 entretiens. Ensuite, pendant une durée de deux mois, des ateliers, des ateliers de travail et (...).

Une voix. Juste un truc. Il nous reste à peu près une heure, quoi. Je pense que si on vient (...), on ne va peut-être pas avoir le temps de faire tout voir maintenant. Si on (...) au moins sur les 61 questions, sur le contenu de ce qui ressort, on risque de ne pas progresser. Donc, je pense qu'il faudrait peut-être arrêter sur le déroulement, les méthodes et tout ça, et venir sur les contenus parce que, moi, je reste avec ma question dans la tête, et j'aimerais comprendre pourquoi je l'ai posée et pourquoi tu m'as répondu de cette manière-là.

C. Rigolet. C'est parce que dans les entretiens, on a identifié que (...) ou le loyer sont suffisamment chers pour qu'on essaie de réduire toutes les surfaces annexes à leur strict minimum, c'est-à-dire les stocks, les locaux sociaux, etc.

C. Rigolet. L'idée du (...), c'était que les syndiqués s'emparent de ce questionnaire pour aller au contact des salariés, de façon à pouvoir le diffuser et de le récupérer pour créer un lien encore plus fort par rapport aux problématiques qui s'en suivent. Dans les faits, les syndiqués

du syndicat ont estimé que ça prendrait trop de temps et ils ne voyaient pas la finalité de l'action. Donc, ils se sont dessaisis de ce souhait qu'on a évoqué. Ils l'ont quand même fait en grande partie dans le (...), mais en grande partie.

Une voix. Ils ont donné le questionnaire de la main à la main et ils l'ont récupéré de la main à la main. Et moi, je donne le truc et eux, le mette dans l'urne. C'est vous dire que la différence de résultats est énorme (...). C'est vous dire que l'effet de défouloir du questionnaire, quand on le met dans l'urne, on a des taux de réponse… Sur, par exemple (...), on avait des différences de taux de plus de 10 %. La manière de se confier à l'urne fait que (...). Et après, pour aller dans le sens de Jean-François (...), et le directeur dit : « Ah enfin quelqu'un qui se préoccupe de la question ! »

C. Rigolet. Et les salariés, la première expression qu'ils ont eue, c'est : (...).

Une voix. Oui voilà, parce que, moi, ce que je retiens de ces différentes questions, mais comme on ne sait rien, moi, ce que je voudrais savoir, c'est : « Quelle sont les réponses ? »

Une autre voix. Quelles réponses ?

La première voix. Ben, les réponses des salariés ! Parce que moi...

C. Rigolet. Alors, donc le questionnaire, il a été construit, vous avez vu, avec des questions, qui viennent (...). Et ça nous a permis de faire des comparaisons. C'est la comparaison sur les questions (...). Et ce point-là est le vecteur commun (...). Donc, on a un phénomène d'une arche de déplacement, qui est important à La Part-Dieu et plus importante que dans le vecteur commun.

En tout cas, quand on met en parallèle ce que nous disent les salariés et qu'on exploite, par exemple, les analyses (...), c'est-à-dire ceux, qui sont en position de comparer centre cille/centre commercial, ils nous disent tous systématiquement : « C'est plus difficile le centre commercial ! » Donc après, effectivement… Donc, la clientèle est une double clientèle aussi au sein du centre commercial. Ça, tous les entretiens le décrivent parce qu'il y a la clientèle des magasins et la clientèle du centre. (...) Vous avez l'exemple de la FNAC où avant pour pouvoir vendre un peu plus, on était heureux de pouvoir donner des suggestions, des conseils, des indications. Aujourd'hui, les conditions de travail sont telles que l'on n'est pas en capacité d'exercer ce travail bien fait. Il est complètement dénaturé et on ne devient qu'un outil de mises en rayons.

Une voix. Mais ça, tu vas le retrouver dans toutes les FNAC de France !

C. Rigolet. Là, il y avait une différence. Ce qui était important, c'est la différence entre la clientèle de passage qui va rentrer sans acheter et la clientèle qui va venir avec le but d'acheter.

Une voix. Donc, moi, je vais poser une question qui m'importe en tant que syndicaliste. Voilà, je mets les pieds dans le plat. On a dit qu'on se disait tout. Moi, je pense qu'on ne va pas avoir le temps d'aller creuser un truc qui me titille depuis tout à l'heure. Alors les chercheurs posent beaucoup de questions sur le questionnaire qui porte beaucoup sur les conditions de travail. Moi, en tant que syndicaliste, je tiens à la question que je me pose. J'attendais la fin pour la poser, mais sinon je ne vais pas avoir le temps de la poser. Donc, je

suis indiscipliné. C'est par rapport à ce que j'ai posé comme question tout à l'heure, c'est-à-dire que c'est sur les collectifs de travail. On a utilisé le terme de collectif de travail, collectivité de travail. Christophe avait parlé de… comment dire de… territoire, voilà. Moi, ma question est la suivante, c'est-à-dire que : on a là des salariés ; leur particularité, c'est qu'ils ont des métiers en commun ; ils sont sur un lieu qui est particulier, qui est un centre commercial, parce qu'on pourrait avoir très bien sur un site des salariés de métiers différents, mais regroupés géographiquement sur le site, ce qui n'est pas le cas dans cet exemple-là. Et c'est à partir de là que je m'interroge sur la différence collectif de travail/collectivité de travail parce qu'ils ont, sans doute, des particularités, mais on voit bien dans ce que vous dites qu'ils ont beaucoup de problématiques communes. Donc, ils ont en commun, en particulier, les métiers. Ils ont en commun les clients… les clientèles. Je fais la différence entre les deux. Ils doivent avoir en commun des questions d'organisation du travail liées au fait que le Centre, il ouvre de telle heure à telle heure. Ils ont en commun une approche du travail. Voilà. Pourquoi je dis ça ? Parce que moi, en tant que syndicaliste, on a mis en place un syndicat multi professionnel, encore que, dans ce que j'ai vu écrit, c'est un syndicat qui aurait plutôt pris comme un syndicat de ce site avec des sections syndicales multi professionnelles.

Moi, je continue à m'interroger sur le collectif de travail/collectivités de travail parce que si on dit collectivités de travail, on pourrait considérer que le syndicat multi professionnel ne traite que ce qui est commun, commun aux lieux géographiques. Si on est sur le syndicat multi professionnel, on s'autorise le droit, par rapport aux professions, de la Cgt, de traiter du contenu du travail. Je fais une différence, moi, c'est-à-dire que moi, c'est pour ça que je m'interroge sur collectivité de travail et collectif de travail.

Je me dis que, quelque part, dans cet exemple-là, vous êtes sur... il y a un collectif... Enfin, je ne sais pas si c'est juste ce que je dis là, mais j'aimerais qu'on creuse cette question-là parce qu'au travers de cet exemple-là, ça nous interroge, nous, après, sur la manière dont on peut s'organiser en tant que syndicat et ce qu'on doit traiter. « Est-ce qu'on a des produits revendicatifs communs à traiter qui portent notamment sur le travail, à partir de métiers, qui sont communs ? »

Je pense que ça vaudrait le coup de creuser un peu cette question. Ben, voilà, parce que là... je m'excuse, hein... je suis un peu long parce que... bon, on n'aura pas le temps sans doute. Je ne sais pas ce qui reste à présenter, mais aller traiter...

C. Rigolet. Je réponds tout de suite à... la dernière diapo, c'est la comparaison des réponses de LVT 50 et des réponses de Carrefour La Part-Dieu. L'échantillon La Part-Dieu, c'est (...). Donc on voit que les résultats La Part-Dieu sont au moins l'équivalent à tous les échantillons LVT 50 (...). Après les corrélations qu'on peut faire avec ça, c'est que les (...). Donc il y a tout un tas de signes, qui dit que (...).

On a un cumul de contraintes de travail dans le Centre Commercial, qui est suffisamment fort pour qu'on se dise : « Tiens, oh, il se passe quelque chose avec (...). » Il n'y a que dans les grandes enseignes qu'on a vu des gens (...). Toutes les petites enseignes (...).

Emmanuelle Puissant

E. Puissant. Alors, donc, le titre de l'intervention est un peu compliqué parce que le sujet d'intervention est lui-même très compliqué puisque, tout à l'heure, Jean-François disait que (…) est porté sur les services à la personne. Mais en fait, non ! Moi, je reste sur l'aide à domicile, mais c'est extrêmement compliqué.

Donc, il faut clarifier les choses de ce dont on parle, quand on parle d'aide à domicile ou de services à la personne. En général, on emploie l'un pour l'autre, ce qui est complètement différent. Donc, je vais essayer d'expliquer dans ce magma et cette superposition de lois, de changements de régulation, d'inventions de secteurs, de disparitions d'autres secteurs, etc. qu'en est-il des espaces de travail collectif, qui se sont historiquement construits sur la base de l'aide à domicile et qu'en est-il aujourd'hui avec le grand marché des services à la personne, tel que Borloo a essayé de le mettre en place.

Alors, en gros, il y aura quatre temps dans l'intervention : le premier temps va être très, très court. Ce n'est absolument pas l'idée de parler d'histoires pour parler d'histoires. Mon propos, dans la première partie, c'est juste d'expliquer, de montrer que le secteur d'activité de l'aide à domicile – parce qu'au départ, on parlait bien de l'aide à domicile – s'est construit dans un contexte particulier qui était un cumul de freins à la reconnaissance du travail salarié dans le secteur. Voilà, pour plusieurs facteurs, qu'on verra, et parallèlement à cette difficulté d'introduction de la figure du travail salarié et de la reconnaissance des salariés du secteur, l'accent étant mis sur la figure des usagers. Voilà. Donc, on verra un petit peu comment ça s'est construit sur un couple usager/salarié très déséquilibré.

Ensuite, en deuxième partie... J'avais l'habitude de ne pas faire cette deuxième partie. En fait, du coup, ce n'était jamais clair et le début de la discussion ne s'orientait que sur : « Concrètement, c'est quoi ? » Donc, maintenant, je fais tout le temps cette partie, sur : « Concrètement, avant la loi Borloo 2005, qu'est-ce que c'était que l'aide à domicile ? » Voilà. Donc, il y a aura un petit temps là-dessus pour expliquer comment sont construites les associations, notamment d'aide à domicile, qui, à mon sens, sont la structuration du secteur, qui se sont construites sur la base d'une tentative de création d'espaces collectifs de travail. Donc, voir ce que j'entends par là et comment ça s'est construit. Et après, voir concrètement, comment ces espaces collectifs de travail là sont de plus en plus remis en cause, notamment depuis la loi Borloo 2005, c'est-à-dire comment est-ce que c'est tout à fait une autre vision à la fois du service *et* du travail salarié, qui est véhiculée par la loi Borloo qui remet directement en cause les tentatives de création d'espaces collectifs que les associations avaient essayé de rechercher.

Et puis, simplement en vue de réflexions et d'une petite conclusion, je pense de plus en plus que la diffusion du modèle d'emploi qui est en train de se développer dans les services à la personne – cette fois, le service à la personne – en dit beaucoup sur les évolutions générales du modèle salarial aujourd'hui, et donc, dans quelles mesure ça nous donne un petit peu des moyens de comprendre ce qui joue dans le modèle salarial, notamment en terme d'individualisation et (…) du salarié. Voilà.

Alors, simplement pour bien l'avoir en tête qu'évidemment – et là, on verra que ça a des répercussions extrêmement lourdes encore aujourd'hui et de manière encore plus prononcée depuis 2005 – des activités d'aide à domicile qui n'ont pas attendu la création des premières associations pour exister. Ce sont donc des associations, qui... des activités, pardon, qui ont existé et qui existent toujours dans la sphère domestique informelle, donc réalisées de manières informelle et gratuite par les femmes du foyer. Et il y a un lien extrêmement fort qu'on reverra, et je pense qu'on en discutera aussi tout à l'heure, sur travail domestique et mise en invisibilité du travail. Là, je renvoie aux travaux d'Annie Dussuet, qui est sociologue et qui travaille de Nantes, qui montre très bien que dans la sphère domestique, dans le foyer, en gros, une bonne ménagère, une femme qui fait un travail domestique de qualité, c'est une femme qui sait le cacher ! En gros, pour caricaturer, un travail domestique de qualité, c'est le travail qui ne permet pas aux autres membres de la famille de voir toute l'énergie et les efforts d'intendance, d'organisation, etc. qui permettent d'avoir un foyer entretenu, le repas à l'heure, etc. Donc, il y a un lien très fort avec les origines domestiques de cette activité et (…) l'invisibilité et la mise en invisibilité du travail, encore aujourd'hui, de l'aide à domicile.

Donc, pourquoi c'est important, de bien comprendre, de bien connaître le fonctionnement associatif dans le secteur de l'aide à domicile ? Parce que ce sont les premières formes d'organisation collective, les premières formes d'organisation officielle, déclarées de ce travail-là. C'est par l'employeur associatif. C'est par les associations, qu'il y a une externalisation de ce travail domestique et que des femmes se sont mises à effectuer ces activités-là dans un foyer autre que le leur.

Au départ, c'était donc les premières associations à la fin des années 1940 et qui étaient issues de la mouvance du catholicisme social. Donc, j'y reviendrais. C'est important notamment dans la conception qu'on a du travail des femmes dans ce type de mouvance et dans ces premières associations. On était dans un contexte de reconstruction et de misère des familles populaires et des personnes âgées, au lendemain de la Deuxième guerre mondiale, ce qui a fait que les nécessités d'organiser les activités de l'aide à domicile se sont faites criantes. Et puis, ce qui est aussi important à avoir en tête, c'est que ce sont ces initiatives d'entre aide populaire-là, dans le cadre des premières associations, qui ont été premières, et les politiques publiques ont suivi, c'est-à-dire que les premières modalités de conception, d'organisation, de réflexion de tout ce secteur-là, se sont faites en amont des politiques publiques, familiales et gérontologiques dans le secteur.

Donc, d'abord… Alors là, ce n'est vraiment pas pour aller dans le détail, mais ce qui me paraît important, c'est que le mouvement catholique du catholicisme social s'est donc mis à l'encontre des mouvements catholiques ouvriers. Et ce qui est important, encore une fois sans rentrer dans le détail, c'est que, aussi bien pour les mouvements catholiques que pour les mouvements ouvriers, la question du travail des femmes n'allait pas de soi et que en gros, il y a des freins extrêmement forts pour reconnaître, à la fois le caractère souhaitable du travail salarié des femmes. Pour lui, le travail des femmes, c'est à l'extérieur du foyer et... Voilà. Donc, pour des raisons différentes, avec le rôle traditionnel de la femme dans l'église catholique – je ne développe pas – et puis, dans les milieux ouvriers, l'idée que les emplois que les femmes pouvaient prétendre remplir étaient des emplois dégradés et extrêmement

précarisants. Donc, voilà ! Donc, on était bien dans l'idée quand même que ce qui était valorisant et libérateur pour la femme, c'était quand même de rester au foyer !

Voilà. Donc, là, évidemment, c'est loin d'être longiligne. Depuis longtemps, il y a des groupes... il y a des cercles politiques et féministes, notamment au sein du milieu ouvrier, mais qui étaient très minoritaires, qui, depuis longtemps, commençaient à dire que l'émancipation de la femme devait passer par l'accès à un travail en dehors du foyer, mais c'était extrêmement minoritaire.

Donc, encore une fois, c'est vraiment les associations qui ont permis l'externalisation et la formalisation des activités d'aide à domicile, en dehors de son foyer privé. Donc, les premières associations se sont d'abord créées autour de l'aide à domicile auprès des familles et ça s'est créé dans un cadre très particulier de politiques publiques extrêmement ambitieuses, c'est-à-dire qu'une fois les associations développées, les politiques publiques familiales et natalistes se sont déployées et les associations ont très rapidement été considérées comme un outil de cette politique familiale-là. On le verra, on en rediscutera peut-être aussi : c'est, à mon sens, une des différences fortes entre la reconnaissance de l'aide à domicile aux familles, des professions de l'aide à domicile aux familles, qui ont été reconnues de manière beaucoup plus précoce et de manière plus ambitieuse que l'aide à domicile auprès des personnes âgées qui ne s'est pas développée dans le cadre de politiques publiques ambitieuses avec une reconnaissance des associations comme étant un outil de ces politiques-là.

Donc, les premières associations issues du Mouvement populaire des familles, notamment dans le cadre de la Ligue ouvrière chrétienne… Mais il y avait d'autres mouvements aussi. C'est très important parce que, dès le départ, l'idée, c'était vraiment de créer – au départ, on appelait ça des services ; on n'appelait pas ça des associations – des services par et pour les femmes, c'est-à-dire que, dès le départ, dans l'aide à domicile auprès des familles, les usagères – c'était essentiellement des usagères – étaient parties prenantes des associations. C'est ce qu'on appelle la double qualité. Donc, je m'explique. C'était vraiment l'idée que les femmes qui utilisaient les services et les femmes qui travaillaient dans le cadre de ces services – donc les premières salariées – étaient les mêmes, en fait.

Dans le cadre du statut associatif, il y a le conseil d'administration, le conseil d'administration étant l'employeur et le responsable des orientations gestionnaires, politiques, etc. des associations. Il était à plus des deux tiers, au départ, composé des usagères. Maintenant, c'est ce qu'on appelle « la double qualité », c'est-à-dire que, à la fois, elles étaient parties prenantes du service, de la conception du service, etc. et, à la fois, receveuses du service. D'accord ? Donc, c'est ce qui permet de comprendre que c'était vraiment cette figure-là qui était première, qui était : les militantes des associations étaient les mêmes que celles qui recevaient les services.

Et au départ, dans ce compromis-là, la figure des salariées était inexistante. D'accord ? On était vraiment dans : « On crée des services par et pour les femmes, et après, dans le contenu vraiment du travail, c'est du dépannage. C'est la voisine. C'est untel qu'on connaît, etc. qui va dans les familles. »

Donc, ça, c'est le premier élément autour de la structuration des premières associations et de la vision du travail des femmes qui n'était pas du tout consensuelle.

Ensuite, deuxième élément important, c'est sur la... au niveau de l'histoire et qui est encore aujourd'hui lourd de conséquences... c'est sur la manière dont les associations ont, dans le cadre des associations, créé des emplois salariés. D'accord ? Au départ, les aides à domicile – les femmes qui allaient au domicile des familles populaires qui avaient besoin d'aide pour l'entretien quotidien, pour la vie, pour l'organisation de la vie quotidienne dans le foyer – étaient des bénévoles. Puis, elles ont été indemnisées, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas, dès le départ, la notion même d'emploi salarié. Au départ, c'était dans le cadre de l'entre aide un petit peu informel qu'on a contribué à formaliser dans les associations. Elles sont restées bénévoles, puis indemnisées, puis rémunérées et donc là est apparue vraiment l'idée d'un travail salarié. Ça a été très, très lent. Ça a été très, très progressif, et ça s'est fait de manière... Finalement, la notion même du travail salarié dans ce secteur-là, ça s'est plus fait de faits. On considérait que de fait, les femmes travaillaient tant d'heures par semaine. De fait, elles étaient rémunérées. De fait, ça s'apparentait à un salaire. Voilà. Ça s'est vraiment fait *a posteriori*. On s'est rendu compte quasiment *a posteriori* qu'il s'agissait bien d'emplois avec des salaires à la clé.

Donc, la salarisation, ce qui veut dire que les femmes sont devenues de bénévoles à salariées, ça a permis... La figure de la salariée n'est pas allée de soi parce qu'au départ, il y avait beaucoup de réticences, puisque c'était une figure extérieure entre la militante de l'association et les usagères. D'accord ? Et là, tout de suite, la figure de la salariée, ça faisait que c'était moins la voisine du coin qu'on connaissait, etc. : c'était vraiment une étrangère qui rentrait dans les domiciles. Et à l'intérieur des associations, ça a été extrêmement compliqué.

Donc, dès le départ, on a reconnu très tardivement l'emploi salarié et quand on l'a reconnu, ça a posé problème. Ça a posé problèmes parce que ça faisait... C'était l'idée que ça ne pouvait pas être un emploi comme un autre. Ça devait rester dans la confiance. Comme si le fait d'être un emploi salarié, du coup, ça empêchait la relation de confiance et ça remettait en cause le degré d'informel et de complicité, de proximité, etc. sur lequel s'étaient construites ces associations là. Et donc, c'est vraiment à partir du moment où il y a eu des emplois salariés que ça a été assumé dans les statuts des associations, qu'il y avait une externalisation des tâches domestiques, c'est-à-dire que, vraiment, c'était des emplois (…), c'est-à-dire que l'externalisation des tâches domestiques dit que les femmes... ces femmes-là, salariées, faisaient ce type d'activités en dehors de leur foyer. C'est vraiment là que ça a été accepté, en tout cas dans les statuts des associations.

Donc, on voit bien que tout ça... Donc, c'est des (…) mais c'est juste pour avoir un petit peu des éléments de référence un peu sur l'histoire. On voit qu'il y a une émergence extrêmement lente de la conscience professionnelle, au sens, conscience d'être une professionnelle, c'est-à-dire au sens de... qu'on ne réalise pas les mêmes activités chez soi qu'à l'extérieur de son foyer. Donc, ça s'explique, bien sûr, par une communauté d'intérêts traditionnelle entre les responsables associatifs et les intervenantes, puisque, dans le cadre du bénévolat, au départ, il y avait bien une communauté d'intérêts. C'est vraiment la figure de l'usager, qui était aux origines. Donc, c'est ce que j'appelle la consolidation de l'emploi, le fait qu'il y ait des

origines bénévoles. Et puis, évidemment, les origines domestiques des activités, qui, et on y reviendra… Encore aujourd'hui, ça revient en force... avec l'idée que, finalement, toute bonne ménagère est capable de faire ces activités-là. Donc, ça requièrerait des compétences non pas professionnelles, mais quasiment naturelles, féminines. Voilà. Si on est capable de le faire chez nous, on est capable de le faire partout.

Donc, simplement, là, ce n'est peut-être pas très intéressant que je développe, puisqu'au vue de la discussion qu'on a eue ce matin, j'ai noté des choses et c'est peut-être intéressant, c'est plus intéressant de mettre l'accent ailleurs. Mais simplement, c'est ce que je disais un petit peu tout à l'heure : ce qui est important d'avoir en tête, c'est que c'est vraiment dans le cadre de l'aide à domicile aux familles, et non pas auprès des personnes âgées, qu'on a commencé à reconnaître l'emploi professionnel, les qualifications. C'est vraiment dans ce cadre-là que le métier d'aide à domicile a commencé à être considéré comme un métier. Et ça s'est vraiment concentré sur l'image de la famille avec ce qu'on a appelé rapidement les « travailleuses familiales » qui, aujourd'hui... qui sont passées par beaucoup de termes : aide aux mères, aide auxiliaire familiale, travailleuse familiale, et depuis 1999, il y a un diplôme d'Etat, qui s'appelle « technicienne d'intervention sociale et familiale ». C'est ce qu'on appelle les TISF avec donc des conventions collectives. La première convention collective date de 1957.

Bref, tout ça, c'est simplement pour montrer que finalement, on a eu du mal à penser ces emplois comme étant des emplois professionnels, et quand on a réussi à les penser comme étant des emplois professionnels, ça s'est vraiment fait sur l'aide à domicile auprès des familles, donc sur les compétences qu'il fallait avoir auprès des enfants. Et dès le départ, c'est l'accent qui a vraiment été mis sur les compétences pédagogiques. D'accord ? Ce qui permettra aussi de comprendre pourquoi il y a tant de freins aujourd'hui à reconnaître les aides à domicile auprès des personnes âgées comme étant des professionnelles parce que les débuts de reconnaissance professionnelle ont vraiment porté sur la spécificité « familles et enfants » ! Donc, aujourd'hui, l'exemple des techniciens d'intervention sociale et familiale est l'exemple de la professionnalisation le plus abouti dans l'aide à domicile.

Donc, pour résumer, en gros pour avoir, encore une fois, ce bref historique à la hache, simplement pour bien mesurer qu'il y a un fort maintien du rapport domestique dans ces activités-là. Donc, là, je ne répète pas ! Et ce qui fait que, aujourd'hui, il y a une sorte de *statu quo* sur le caractère plus domestique que professionnel de ces emplois-là, *statu quo*, y compris de la part des salariées elles-mêmes, des salariées du secteur !

C'est-à-dire que, dans le cadre de ma thèse, j'ai fait 200 entretiens avec des aides à domicile, et ce qui apparaît très fortement, c'est qu'au départ, dans la discussion, un des premiers éléments qui apparaît, c'est : « Moi, je n'ai pas appris mon métier... Ce sont des choses que je savais faire... Et puis, de toute façon, je ne pouvais aller nulle part d'autre que là, sans diplôme, etc. C'est assez simple. Et puis moi, j'ai aidé beaucoup ma grand-mère. Donc du coup... » Au niveau des motivations aussi, beaucoup sur le vécu personnel. Donc, voilà, une sorte de *statu quo* extrêmement fort, et y compris vraiment du point de vue des salariées.

Donc ça, c'était en gros sur... Il me semble que l'histoire renseigne beaucoup et ça met en lumière certaines choses qui reviennent en force aussi autour de la loi Borloo. On y reviendra.

Donc, deuxième partie, simplement pour avoir des repères sur : « Qu'est-ce qu'on entend aujourd'hui par aide à domicile ? » D'accord ? Avant la loi Borloo, qui créé un nouveau secteur, qui s'appelle « les services à la personne », qu'est-ce que c'était l'aide à domicile ? Donc, l'aide à domicile, c'est ce qu'on appelle les aides à la réalisation des activités de la vie quotidienne auprès de publics dits « fragiles » à savoir : les personnes âgées, les personnes handicapées et les familles rencontrant des difficultés passagères ou durables. En gros, difficultés passagères, c'est dans le cadre de grossesses pathologiques, de grossesses multiples, etc. Ça, ce sont les interventions financées par la Caf ou les familles relevant de l'aide sociale à l'enfance, et financements des conseils généraux.

Donc, au niveau de ce qu'on appelle les « offreurs de service », les prestataires, qui est-ce qui, avant 2005, organisaient des services d'aide à domicile ? D'abord, il y avait ce qu'on appelle « l'emploi prestataire non lucratif » L'emploi prestataire, en gros, ça veut dire que c'est une association... enfin, c'est une entité collective qui emploie les aides à domicile, qui, après, les envoie auprès des domiciles privés. Donc, il y avait du privé non lucratif : associations, mutuelles et quelques coopératives, très peu, et puis du public, essentiellement dans le cadre des centres communaux d'action sociale.

Et puis, il y avait un phénomène qui était minoritaire, mais qui existait, ce qu'on appelle « l'emploi direct », donc l'usager employant directement l'aide à domicile. A l'époque, c'était dans le cadre du chèque emploi service. Donc, en gros, il y a deux manières... L'emploi direct peut se réaliser soit complètement face à face – l'usager réalise la totalité des modalités administratives, etc. d'un emploi – ou alors dans le cadre de ce qu'on appelle « une association mandataire », c'est-à-dire que l'association n'est pas employeuse de l'aide à domicile, mais aide l'usager à gérer les fiches de paie, les remplacements, etc. Mais dans ce cadre là, on est bien dans l'emploi direct.

Et donc, il y avait plusieurs conventions collectives. Il y avait trois conventions collectives dans le cadre de l'emploi prestataire non lucratif et une convention collective nationale de particulier à employeur, qui est extrêmement méconnue, et des salariés et des employeurs, qui date quand même de 1970, qui est évidemment une convention collective *a minima*, mais qui existe ! On y reviendra aussi, mais simplement, pour information, les trois dimensions collectives du prestataire non lucratif ont été regroupées depuis janvier dernier en une convention collective unique qui n'a pas été signée par la Cgt, qui fait l'objet de conflits sociaux extrêmement forts depuis le début de l'année... enfin extrêmement forts... proportionnellement. C'est peut-être à la syndicalisation de (…). Voilà !

Donc, simplement, pour avoir... Jusqu'en 2005, l'aide à domicile reposait donc sur des financements publics passifs, sur une régulation principalement publique et sur une reconnaissance très, très tardive, qui datait de 2002 seulement, de ses activités comme appartenant au secteur social et médico-social. Ça, ça date de 2002 seulement. Donc, l'aide à domicile, à mon sens en tout cas, jusqu'en 2005, était bien un secteur d'activité, qui reposait sur une triple cohérence : législative, la loi du 2 janvier 2002 reconnaissant ce secteur comme appartenant au secteur social et médico-social ; professionnelle, avec des conventions collectives existant sur ce champ particulier ; statistique, c'est-à-dire qu'il y a une catégorie de

l'Insee – aide à domicile – qui permet d'avoir une visibilité des conditions de travail, d'emploi et des évolutions de ces métiers-là.

Et puis, là aussi, j'ai une diapositive que j'ai rajoutée parce que finalement, à la fin de l'exposé, souvent, on me disait : « Mais, en fait, c'est quoi les métiers de l'aide à domicile ? » Donc, effectivement, c'est un peu problématique de ne pas le savoir. Donc, en gros, dans l'aide à domicile, aujourd'hui, il y a quatre métiers qui renvoient à quatre niveaux de qualification, ce qu'on appelle :

- les agents à domicile qui n'ont pas de qualification dans le secteur ;
- les employés à domicile qui sont en cours de validation des acquis de l'expérience ou qui sont titulaires d'un CAP/BEP ;
- les auxiliaires de vie sociale qui sont titulaires du diplôme d'Etat d'auxiliaire de vie sociale, qui existe depuis 2002 seulement aussi ;
- les fameux TISF, techniciens d'intervention sociale et familiale.

C'est à l'inverse de la fonction publique, au niveau catégoriel – A, B, C, D – les A étant les moins qualifiés, les D, les plus qualifiés.

Une voix. C'est un diplôme d'Etat pour les TISF ?

E. Puissant. Oui, et puis, en termes de proportion, pour avoir une vision du taux de qualification dans le secteur... Voilà. Donc, une écrasante majorité n'ayant pas de qualifications dans le secteur. Donc ça, ce sont des chiffres de…Et c'est important aussi de... J'y reviendrais aussi quand on parlera du service à la personne sur l'importance des mots... Aujourd'hui, tout le monde parle d'auxiliaire de vie ! On a l'impression que toutes les aides à domicile sont devenues, tout d'un coup, par magie, des auxiliaires de vie. Les auxiliaires de vie sociale représentent 19 % des salariées du secteur.

Une voix. Elles sont employées dans les mêmes formes ou c'est... ?

E. Puissant. Oui.

Une voix. Donc, dans une association, tu peux trouver indifféremment A, B, C, D ?

E. Puissant. En général, tu trouves les trois, voire les quatre. Tu trouves les quatre quand les associations font de l'aide à domicile auprès des familles.

Une voix. Qui se concrétise par des grilles de salaires…

E. Puissant. Bien sûr !

Une voix. Et il y a des systèmes de promotion ?

E. Puissant. Alors, pour sortir de la catégorie A, il faut avoir le diplôme d'Etat... enfin une validation des acquis de l'expérience, essentiellement par la VAE. Donc, si on ne valide que quelques modules de la VAE, on se retrouve en B. Et si on valide la totalité, en C.

Une voix. Et pas de politique des associations, de... ?

E. Puissant. Alors, on y reviendra aussi : la politique des associations, c'est sur l'incitation et l'encouragement à passer la VAE.

Une voix. Ces catégories sont dans les deux principales... ?

E. Puissant. Alors là, cette catégorie-là, c'est aujourd'hui dans la convention collective unique du prestataire non lucratif. Dans la convention collective du particulier employeur, il n'y a aucune référence aux métiers, aux qualifications.

Une voix. C'est vraiment « technicienne » ? C'est féminin ?

E. Puissant. Oui. Alors je voudrais dire que c'est très rare, dans le cadre universitaire et dans le cadre Cgt, de parler de ces questions-là majoritairement à des hommes, puisque, en général, quand le thème de la demi-journée ou la journée d'étude, c'est l'aide à domicile, les hommes fuient ! C'est vrai que ça, c'est, je crois, la première fois que ça m'arrive !

Donc, simplement, il faut avoir aussi une vision des conditions de travail, d'emploi dans l'aide à domicile. C'est ce que je disais aussi... ce qui m'a permis de dire ce que je n'ai pas dit tout à l'heure et que je voulais quand même dire... J'ai dit que je le dirais cet après-midi... Je voulais rebondir sur ce que disait Philippe tout à l'heure sur, un moment, comment on passe... Enfin, sur La Part-Dieu, les pénibilités, les conditions de travail et d'emploi dégradées paraissent évidentes sur La Part-Dieu, ce qui n'était pas du tout le cas dans l'aide à domicile puisque la première des batailles, justement, du fait de ce caractère invisible, à la fois des emplois salariés, mais des activités…

Qui, aujourd'hui, sait concrètement ce que fait une aide à domicile ? Je n'en connais pas beaucoup ! Donc, pour lutter un petit peu contre cette mise en invisibilité, il y a un enjeu extrêmement fort sur le diagnostic et sur aller concrètement chez les usagers, voir très concrètement ce que font les aides à domicile.

Donc, ce que j'ai pu faire dans le cadre de mon travail de thèse. J'ai suivi pendent deux mois des aides à domicile sur leurs lieux de travail, chez les usagers. Donc, d'une part sur le contenu de l'activité, et puis, évidemment, sur les conditions de travail ou emploi, parce que qui dit difficultés d'accepter le travail salarié dans ce secteur, ça veut dire qu'on a beaucoup de mal à parler des conditions de travail et d'emploi dans le secteur.

Donc, je vous passe toutes les difficultés extrêmement fortes pour accéder à des statistiques acceptables dans ce secteur-là, puisque ce sont des activités et des emplois très difficiles à compter et à rendre visibles, parce qu'ils se font chez les usagers, dans les domiciles privés des usagers. Donc, même si elle est loin d'être parfaite, je me base sur l'enquête Emploi de l'Insee, qui me paraissait être la moins imparfaite des enquêtes qui existaient.

Donc, rapidement : « Qui sont-elles et comment travaillent-elles, ces salariées ? » Alors d'abord, une certaine homogénéité de leur profil. Bon évidemment, des femmes, en quasi exclusivité, travaillent dans ce secteur-là. Et donc, en général, qui dit femmes qui travaillent dans ce secteur-là, dit qu'on a tendance à prendre moins au sérieux la question du temps partiel et des rémunérations basses, puisqu'on est encore dans l'idéologie du salaire d'appoint : la femme remet un salaire d'appoint, et donc, c'est moins gênant, si les salaires sont bas pour les femmes. Donc, clairement…

J'ai pris un seul chiffre. Il y en a plein d'autres qui contrecarrent complètement cette idée : 15 % des aides à domicile sont à la tête d'une famille monoparentale contre 10,5 % de

l'ensemble des employées. Encore une fois, c'est un seul chiffre. Il y en a beaucoup d'autres. Donc, il y a évidemment une majorité de femmes pour lesquelles le salaire issu de leur activité d'aide à domicile n'est pas un salaire d'appoint.

Ensuite, une moyenne d'âge élevée : 46 ans en moyenne contre 40 ans pour l'ensemble des employées, et il est clair que c'est un métier soit de reconversion professionnelle. Donc, beaucoup à la suite de plans sociaux, de licenciements économiques, pas de diplômes. En gros, il n'y a pas d'autres solutions. Donc, les conseillers de Pôle Emploi envoient en force les demandeuses d'emploi vers ces secteurs-là. Et puis aussi, un métier de mise au travail, après une longue période d'inactivité, essentiellement une longue période d'inactivité pour s'occuper des enfants, etc. après un accident de parcours, comme on dit : divorce, décès du mari, inaptitude du mari, etc. Nécessité tardive d'aller travailler, d'avoir un emploi pour la famille. Donc, des conditions de travail et d'emploi très dégradées. Selon l'enquête Emploi de l'Insee, les aides à domicile et les employées de maison sont les deux catégories pour lesquelles les conditions de travail et d'emploi sont les plus dégradées.

Donc aussi, avoir un (…) parce que c'est extrêmement important pour elles. Syndicalement, ça pose des questions énormes sur l'importance du multi employeurs, c'est-à-dire qu'une aide à domicile travaille fréquemment pour plusieurs employeurs – quasiment 30 % des aides à domicile contre 7,7 % des employées – et donc, ça veut dire, concrètement, pluralité de conventions collectives. Ça veut dire que, très concrètement, dans une même journée, une aide à domicile travaille sous deux conventions collectives différentes.

Pour prendre un exemple : une intervention de 8 à 9 heure, dans le cadre du particulier/employeur. Donc, elle intervient ; le particulier l'emploie directement. De 9 à 10, dans le cadre du prestataire. Les conventions collectives du premier ne considèrent pas le temps de trajet comme étant du temps de travail. Les conventions collectives du deuxième considèrent le temps de trajet comme étant du temps de travail. Un accident de voiture se produit entre les deux, ce qui est un des risques professionnels le plus important dans le secteur : est-ce que c'est un accident du travail ou pas ?

Donc, dans ce secteur-là, dans ce secteur majoritairement féminin, très faiblement qualifié, etc., comme on l'a décrit, le multi employeurs est une source de précarité, dans le sens où c'est un obstacle supplémentaire à la connaissance de ses droits. Typiquement, dans l'exemple que je viens de donner, on est face à des salariées qui connaissent très peu leurs droits, qui, souvent – et là, dans mes entretiens, ce n'était pas rare – ne savaient pas par qui elles étaient employées, qui croient être employées par l'association, alors que c'est une association mandataire, ou qu'elles sont employées par le particulier. Donc, inutile de parler même de la convention collective, de la connaissance des droits, etc. Donc, dans ce secteur-là, le multi employeurs est encore source de précarité et d'obstacles à la connaissance de ses droits.

Et donc, j'entends beaucoup dans le secteur : « Le temps partiel est répandu, etc. ! » Non, ce n'est même pas le temps partiel à mettre en vue. Le temps partiel est la norme d'emplois dans le secteur. Là, je pense que c'est quelque chose à avoir en tête : 68 % des aides à domicile travaillent à temps partiel contre 32 % des employées. La durée hebdomadaire des salariées des particuliers employeurs est de 11,7 heures et elle diminue en 2007, parce que là, on est

encore vraiment dans la loi Borloo, donc... Et la durée hebdomadaire pour les salariées du régime prestataire est un petit peu plus élevée.

Donc, alors là aussi pareil, quand on aborde ces questions-là, il y a beaucoup : « Oui, mais c'est du temps partiel choisi, etc. » Donc moi, je vous propose très volontiers pour ce type de secteur-là, de ne pas prendre en compte la catégorie « temps partiel choisi » dans les nomenclatures statistiques, mais de prendre la catégorie des « sous-emploi ». Pourquoi ? Parce que dans ce secteur-là, « le temps partiel choisi » n'a pas de sens. Première raison : il y a une intériorisation extrêmement forte des contraintes familiales ou on est sur des secteurs, qui commencent à 7 heures le matin, qui finissent à 22 heures le soir ! Donc, pour avoir un temps complet, ça veut dire qu'il faut avoir des modes de garde réguliers, extrêmement (…), ce qui est rare.

Et puis, deuxième élément important, pour relativiser la notion de « temps partiel choisi », dans ce secteur-là, une des manières de mettre à l'essai les aides à domicile, c'est de les prendre en temps partiel. Or, quand on est à temps partiel dans ce secteur-là, tout de suite, très rapidement, il faut compléter les temps de travail, donc, soit par du travail du nettoyage en bureau, etc., soit par du travail non déclaré, beaucoup par du travail non déclaré. Et au niveau de la rémunération horaire, le travail non déclaré peut permettre d'aller vers des rémunérations plus importantes. Donc, une fois que les salariées ont fait leur preuve, l'employeur notamment associatif propose des temps de travail plus importants, rarement complets, mais plus importants. Il y a un refus des aides à domicile parce qu'elles ont dû s'adapter au temps partiel, voire très partiel, du départ, et ont trouvé un équilibre de vie comme ça. Donc, ça demanderait d'augmenter son temps de travail pour un même employeur et ça demanderait une organisation trop importante au niveau des conciliations vie familiale/vie professionnelle, etc.

Donc, la notion de temps partiel choisie est à nuancer et on voit bien que la part des salariées en sous emploi, c'est-à-dire des salariées qui travaillent à temps partiel, souhaitant travailler plus d'heures et disponibles et/ou à la recherche d'un autre emploi, est de 29 % contre 11 % pour l'ensemble des employées.

Une voix. Et alors, quelle est la différence entre les 29 et les 68 % à temps partiel ?

E. Puissant. Les 29 %, c'est du sous-emploi !

Une voix. Les autres temps partiel, vous ne les considérez par comme du sous-emploi ?

E. Puissant. Alors « sous-emploi », au sens de l'Insee, ça voudrait dire que c'est complètement discutable. Si, là, c'est vraiment les catégories de l'Insee... Si, bien sûr que si. Je pense qu'il faudrait aller voir... parce que, par exemple, une salariée qui travaille à temps partiel et qui souhaite travailler plus d'heures, mais pour des raisons X ou Y n'est pas à la recherche d'un emploi ou n'est pas disponible tout de suite pour travailler plus d'heures, elle n'est pas considérée comme un sous-emploi, alors que ses rémunérations faibles sont complètement sources de précarité, etc. Là, c'est vraiment un cas de figure de l'Insee. Voilà. Mais le sous-emploi est une catégorie, certes, imparfaite pour les raisons que tu viens de dire, mais au moins, ça a le mérite de contourner le fait. Voilà.

Ensuite donc, des rémunérations très basses qui s'expliquent par la conjonction du temps partiel et de la faiblesse des rémunérations horaires. Donc, le salaire moyen mensuel net est de 790 euros par mois contre 1 181 pour l'ensemble des employées. Donc, les rémunérations sont en plus extrêmement variables pour les particuliers employeurs, moins pour les associations qui sont mensualisées.

Et puis alors là, je ne sais plus qui disait ça... C'était Serge, qui disait… Régis qui disait ça... Ici, on voit nettement un cumul de ce qu'on peut appeler les pénibilités industrielles et tertiaires, à savoir : ce qu'on appelle les pénibilités industrielles. Donc, ça, c'est essentiellement dans les critères : exposition chimique, contraintes posturales, les charges lourdes, que ce soient les corps, mais aussi les seaux à aller chercher, monter les étages, dans les escaliers, enfin les choses... des récités extrêmement préoccupants de ce point de vue-là. Et puis les pénibilités dites « tertiaires » liées à ce que appelle « la relation de service » avec des sollicitations récurrentes, ce qu'on peut appeler des sollicitations aussi paradoxales entre ce que veut l'usager, ce que veut la famille, ce qui peut y avoir d'écrit dans le plan d'aide, donc ce pourquoi la salariée pense arriver, etc. toujours à remanier, à... Donc, risque d'agressions verbales, etc.

Donc par rapport à tout ça, encore une fois jusqu'en 2005, l'association...

Une voix. Une question ?

E. Puissant. Oui.

La voix. (…)

E. Puissant. Alors, aide à domicile seulement : on doit avoisiner les 800 000 salariées. La totalité de la loi Borloo des services à la personne, mais qui sont plus des heures de travail, etc., selon l'Agence nationale des services à la personne, dont les statistiques sont extrêmement à vérifier, je crois qu'on avoisinerait les deux millions. Mais bon, ce sont des heures de travail : ce n'est pas... Mais ça, je vous les donnerais... Effectivement, je ne sais pas...

Une autre voix. Une précision pour que je sois sûr de ne pas me planter. Aide à domicile, ce ne remplace pas ce qu'on appelle « femme de ménage » ?

E. Puissant. Ça, ce sont les employées de maison. A un moment donné, j'ai dit effectivement que, suivant l'Insee, les aides à domicile et les employées de maison étaient les deux catégories... parce qu'ils les mettent ensemble pour ça. C'est pour ça...

Une voix. D'accord. Ça exclut la prestation du ménage.

E. Puissant. Oui. Mais bon, la question est extrêmement pertinente parce que, dans les faits, une femme employée en chèque emploi service chez une personne qui a 60 ans, et qui reste 20 ans chez cette personne-là, de fait, selon les descriptions, elle passe sans le savoir d'employée de maison à d'aide à domicile. Donc, c'est une question extrêmement pertinente sur laquelle on bute, y compris syndicalement, pour essayer de définir le contenu du travail et le métier.

Donc, l'association, dans tout ça, en tout cas telle qu'elle a essayé tant bien que mal de fonctionner avant 2005, était une organisation qui essayait de recréer des espaces collectifs de

travail, donc dans des emplois par nature à la fois éclatés et isolés, éclatés sur des lieux de travail différents, sur des temps de travail extrêmement éclatés avec une amplitude horaire très forte, et puis isolés, puisque les salariées sont en interaction exclusive avec les usagers. Donc, un isolement, absence de collègues, etc.

Donc, tentative de reconstitution d'espaces collectifs de travail. Donc concrètement, c'est quoi ? Ce sont… Dans le cadre d'associations, il y a des lieux de rencontre. Il y a autant de types d'associations... Enfin, il y a autant de façons d'organiser le travail dans l'association que d'associations. Donc, c'est très compliqué d'essayer de définir un fonctionnement un peu cobaye, mais c'est quand même ce que j'ai essayé de faire. Donc, concrètement, c'est quoi, ces espaces collectifs de travail ? Donc, des lieux de rencontre, en général, pour les grosses associations. Elles fonctionnement sur la base d'antennes locales. Donc, au sein d'un local sur un secteur géographique bien déterminé, il y a une antenne dans laquelle les salariées peuvent se rencontrer. Donc, il y a des relations professionnelles au sens des relations à la fois entre collègues et à la fois entre employeurs et salariées, à l'extérieur du domicile privé. D'accord ? Donc, on reconstruit un petit peu l'image de l'entreprise. Des temps de travail collectifs, que ce soient des temps (…), de la pratique, de formation, etc., et puis des instances de représentation du personnel, quand le nombre de salariées des associations le permet. Et puis surtout – et c'est là-dessus que je propose d'attirer un peu votre attention –, l'importance des emplois de ce qu'on appelle « de coordination et d'encadrement intermédiaire ».

Voilà. Donc, concrètement, l'association, ça fonctionne comme ça ; ça fonctionne sur la base de ce que j'ai appelé une relation triangulaire entre l'usager, l'aide à domicile et l'association. Et ce triptyque-là fonctionne vraiment sur la base de ce qu'on appelle « l'encadrement intermédiaire et de coordination », c'est-à-dire, en gros, ce qu'on appelle couramment « les responsables de secteur » qui, sur une antenne locale, sont responsables de la coordination, de l'organisation du travail, etc. d'un nombre d'aides à domicile sur un périmètre donné. En général, il y en a entre 15 et 35 selon les antennes d'aide à domicile. Donc, concrètement, c'est une tentative de... ça peut être des réunions de travail, des droits d'expression, les réunions où les droits d'expression se font, en général, sur la base de ces antennes-là, ce qui permet de... Donc, là, je ne vais pas détailler, mais c'est important parce qu'elles sont vraiment... elles ont un rôle déterminant dans les trois types de relations.

Et donc, ce qui me paraît important, là, à mettre en évidence, c'est que ce sont les seules salariées, autres que les aides à domicile, qui sont en mesure de rentrer dans le domicile privé des usagers pour vérifier la salubrité des lieux, pour vérifier, par exemple, des usagers qui n'ont pas de serpillière, de balai. Donc, à un moment, ce sont les seuls à pouvoir dire : « Non, ben, cette aide à domicile-là n'interviendra pas ici, si elle doit se mettre à quatre pattes pour passer la serpillière, etc. » puisque ni l'Inspection du travail, ni la médecine du travail ne sont pas en mesure de rentrer dans le domicile privé des usagers.

Donc, en termes de... Déjà première visite chez les usagers : extrêmement important. Deuxième élément, qui me paraît important parmi tous les autres, c'est que ce n'est vraiment pas chez les responsables de secteur qu'il y a une tentative de délimiter ce qui relève de la responsabilité, de la compétence, des devoirs de l'aide à domicile et ce qui n'en relève pas.

Il y a des exemples extrêmement percutants de témoignages d'aides à domicile qui pensent vraiment, sincèrement, qu'à partir du moment où elles rentrent dans les domiciles privés des usagers, elles doivent répondre à toutes leurs demandes. L'usager est maître chez lui. On doit répondre à toutes leurs demandes. Simplement, un seul exemple, qui m'a beaucoup choquée. J'ai assisté à une réunion de droits d'expression d'une antenne d'un quartier populaire de Grenoble. Donc, dans les réunions de droits d'expression, il n'y a pas les responsables de secteur. Donc, là, elle était dans le bureau d'à côté, dans son bureau. Et puis donc les aides à domicile parlaient entre elles des difficultés, des problématiques qu'elles n'arrivaient pas à résoudre toutes seules, etc. Donc, vraiment un partage de leur pratique professionnelle. Et puis, une aide à domicile, qui marmonnait un peu et puis qui dit, à un moment : « Oui, mais ça, toi, ton problème, il n'est pas extrêmement important ! Voilà, moi, j'ai vu pire, etc. » Et puis les collègues ont vraiment essayé de lui tirer les vers du nez. Au fur et à mesure, et au bout d'un quart d'heure de discussion, on a compris que cette aide à domicile là intervenait chez une personne âgée dont le fils était présent, qui l'obligeait d'intervenir à quatre pattes, en mini jupe, et qui avait un révolver à côté de lui, sur sa chaise. Et ça, c'était quelque chose qui n'était pas normal, mais qui n'était pas naturel de partager puisque après, quand elle a vu l'importance que ça commençait à prendre parmi les aides à domicile, qui étaient là, en disant : « Mais attends, il faut faire quelque chose, etc. ! », elle a presque regretté de l'avoir dit : « Non, non. Moi, je ne veux pas de problème, etc. »

Donc, il y a vraiment une intériorisation du fait que dans les domiciles, en gros, on est là pour tout faire, alors des choses beaucoup moins percutantes, mais quand même. Par exemple, plusieurs aides à domicile pensent que l'usager qui demande de lessiver les moquettes du mur, ça fait partie de leur boulot. Pas du tout ! Une aide à domicile n'est pas là pour lessiver des moquettes ! Voilà !

Donc, le rôle des responsables de secteur pour ça est extrêmement fort et structurant, puisqu'elles permettent de définir avec l'usager, en amont : qu'est-ce que c'est qu'une aide à domicile ? Qu'est-ce qu'elle est en mesure de faire ? Qu'est-ce qu'elle ne va pas faire ? Et puis, évidemment, d'être là pour des recadrages réguliers avec l'aide à domicile, quand il y a des difficultés, des interrogations sur ce qui relève de son emploi ou non.

Donc, là, c'était le fonctionnement de l'aide à domicile avant que la loi Borloo ne vienne tout bouleverser ! C'est bon là-dessus, je...

Donc, 2005, la loi Borloo ! Alors, la loi Borloo, dite « loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 », l'idée bien sûr, c'est que l'aide à domicile se trouve englober dans les services à la personne du jour au lendemain. La loi Borloo présente cette particularité d'avoir... Le législateur a essayé de créer de toutes pièces un secteur d'activités. C'est une entreprise inédite en France qu'un secteur d'activité soit créé, soit décrété comme ça par le législateur. Donc, c'est ce que les collègues, notamment ceux de Lille appellent un « coup de force politique », à savoir que dans un même secteur d'activité, appelé comme ça, on regroupe des activités entre elles, qui n'ont rien à voir !

La diapo est illisible… à l'image de la loi Borloo. En plus, là, elle n'est même pas actualisée parce qu'il faut actualiser, puisque les contours de la loi Borloo changent puisque être compris dans le périmètre de la loi Borloo permet d'avoir des exonérations fiscales

extrêmement importantes, notamment dans le cadre du chèque emploi service universel. Donc, les périmètres évoluent avec un travail de *lobbying* des fédérations d'employeurs extrêmement fort, et là, une des dernière en date – le toilettage pour chiens à domicile – fait partie de la loi Borloo, au même titre que l'aide à domicile auprès des personnes fragiles, comme je l'ai présenté tout à l'heure.

Donc, les justifications officielles de la loi Borloo, évidemment, c'est : les services… Ce n'est pas du tout anodin d'abord d'avoir parlé de l'aide à domicile, ensuite des services à la personne, puisqu'au niveau… Aujourd'hui, on ne parle plus jamais de l'aide à domicile. Dans toutes les instances, notamment territoriales, type contrat territorial, emploi, formation, etc., on ne parle plus que des services à la personne avec des statistiques portant sur la totalité des services à la personne. Donc, l'aide à domicile, en tant que secteur d'activité, en tant qu'emplois, devient de plus en plus, de nouveau invisible, y compris au niveau statistique, ce qui me parait être extrêmement grave.

Donc, la première des justifications, c'est évidemment, les services à la personne étant un gisement potentiel d'emplois non qualifiés et non délocalisables… Donc, l'idée qui était dans le premier rapport de Michèle Debonneuil, qui est la grande instigatrice de la loi Borloo, qui parlait clairement de la volonté de blanchir le travail au noir. En plus, c'est parfait : il y a beaucoup de demandeuses d'emploi sur des secteurs que toutes bonnes ménagères sont en mesure de remplir. Donc, qu'à cela ne tienne, c'est parfait !

Donc, on est vraiment dans l'idée d'une politique quantitative d'emplois où le but, c'est vraiment de gonfler le nombre… alors d'emplois – on y reviendra sur la question : qu'est-ce qu'un emploi ? – de gonfler le nombre d'heures de travail déclarés dans ce secteur… J'y reviendrais. Et donc, tout ça, ça passe par la construction d'un marché des services à la personne. Et c'est vraiment ça le coup de force politique, c'est-à-dire que, non seulement on créé un secteur d'activité – les services à la personne – dans lequel on englobe toute l'histoire que je viens de présenter, qui date quand même des années 1940. On l'englobe complètement dans la totalité des services à la personne, mais en plus, en créant un marché concurrentiel. D'accord ? Donc, il y a deux bouleversements en un, qui sont de taille.

Donc, l'idée de la construction du marché des services à la personne, c'était, d'une part, l'idée que la qualité du service se trouverait améliorer par l'ouverture à la concurrence (…). Et puis l'idée aussi, c'est que c'est un secteur qui fonctionnait mal parce que l'offre et la demande de services avaient du mal à se rencontrer. Donc, l'idée d'un marché avec une visibilité… C'est ce qu'on appelle faciliter l'intermédiation, c'est-à-dire, en gros, faciliter le fait que l'offre de service et la demande de service se rencontrent plus facilement, d'où la création d'enseignes nationales, de numéros uniques, etc.

Donc, évidemment tout ça a très fortement déstabilisé les associations historiques. Donc, ce qui est important de voir, c'est que la loi Borloo, elle ne créé pas de toutes pièces des dispositifs, etc. En gros, elle accélère deux types de politiques qui existaient, mais qui n'étaient pas extrêmement importantes comme elles le sont aujourd'hui. Les politiques de la demande avec la création du chèque emploi service : l'idée que les particuliers déclarent leurs salariées, et puis une politique de l'offre avec un début d'ouverture à la concurrence, qui date de 1997. Mais, en gros, quasiment toutes les entreprises lucratives qui se sont montées entre

1997 et 2005 se sont cassées la gueule, puisqu'il n'avait pas assez d'avantages fiscaux, etc. Il y avait donc des pans de rentabilité du marché qui n'étaient pas suffisants. Donc, vraiment depuis la loi Borloo, les exonérations fiscales et sociales s'étant accélérées, les entreprises lucratives ont explosé sur le secteur.

Evidemment, favoriser la concurrence passe par deux mesures principalement : l'encouragement à l'emploi direct par la création du chèque emploi service universel qui, par rapport au chèque emploi service, facilite encore la déclaration des emplois, et puis, les entreprises lucratives avec là pareil la convention collective des services à la personne. Donc, ça, c'est la première convention collective qui ne porte plus sur l'aide à domicile, mais sur le service à la personne. Donc, on peut parler de la triple cohérence de tout à l'heure, législative, professionnelle et statistique. On voit déjà qu'avec les services à la personne, les trois cohérences commencent à être très fortement malmenées. Et donc, premières conventions collectives qui s'appellent services à la personne, qui sont donc pour les entreprises, lucratives. Et donc, à titre d'informations, les seules organisations syndicales qui l'on signée sont la CGC et la CFTC, qui sont évidemment extrêmement majoritaires dans ce secteur. Donc, là, c'était favorisé un petit peu la concurrence.

Et deuxième élément de la construction du marché des services à la personne : favoriser la rencontre entre l'offre et la demande. Les services à la personne deviennent des services marchands. Et donc, le but de la loi Borloo – donc, ça je l'ai dit –, c'est de favoriser la rencontre entre l'offre et la demande. C'est pour ça que la loi Borloo a mis en place, ce qu'on appelle des enseignes nationales : Domidom, Domifacile, enfin bon, des enseignes extrêmement connues, que tout le monde connaît, j'imagine, ici. Et puis des numéros uniques avec l'idée évidemment que, quand on a besoin... quand un de nos parents est en perte d'autonomie, pour aller s'en occuper quotidiennement, on va appeler évidemment un numéro en 08 pour avoir une aide à domicile qui vient.

Evidemment, les premières évaluations de la loi Borloo montrent que ce numéro unique là fonctionne pour tout ce qui est bricolage à domicile, assistance informatique à domicile, réparer les portails, etc. mais ça ne marche absolument pas pour l'aide à domicile auprès des personnes âgées, puisque la relation de confiance, de proximité, le lever de lettres recommandées par l'équipe sociale, médico-sociale, etc. sont évidemment des facteurs déterminants.

Donc, concrètement, l'idée aussi, c'était que... Donc, l'idée, hein, c'était que la diversification de l'offre allait contribuer à améliorer la qualité du service. Evidemment, le but n'était pas d'améliorer la qualité des conditions de travail et d'emploi, mais moi, je pose quand même la question, et les premières évaluations montrent clairement que non, puisque, comme on l'a vu tout à l'heure, les conditions de travail et d'emploi sont globalement dégradées dans le secteur. L'emploi direct est la modalité d'emploi qui se développe le plus depuis 2005. D'accord, il y a eu effectivement une explosion des heures d'emploi déclarées dans les services à la personne à + de 75 % sur de l'emploi direct et, évidemment, l'emploi direct est le type d'emploi dans lequel les conditions de travail et d'emploi sont les plus dégradées. Donc, clairement, la réponse est non !

Donc, 80 % des salariées des services à la personne, donc de la totalité de la mosaïque fourre-tout, sauf dans l'emploi direct contre 33 % des seules aides à domicile, d'accord ? Donc, la convention collective – ça je l'ai dit – est, là, même favorable aux salariées. Et donc, la moyenne d'heures des emplois créés depuis 2005 dans le service la personne est de quatre heures hebdomadaires. Quatre heures hebdomadaires, évidemment, ça pose la question : « Qu'est-ce qu'un emploi ? »

Alors là, je l'ai dit tout à l'heure, c'était déjà une entreprise inédite de créer de toutes pièces un secteur d'activités des services à la personne par le législateur. Et alors là, malheureusement, ça ne devient plus très inédit, ça devient un petit peu... Ça se développe pas mal ces dernières années, le fait que les initiateurs des lois sont ceux qui évaluent les lois. Donc, Michèle Debonneuil qui est la fameuse personne qui a initié la loi Borloo a été celle qui a été chargée de l'évaluer. Et donc, sur la question : « Qu'est-ce qu'un emploi ? » et sur le statut du temps partiel, elle écrit quand même en 2008 sur la première évaluation de la loi Borloo : « Est-il légitime de convertir les emplois créés en équivalents en temps pleins pour juger du succès du plan, donc du plan Borloo ? Nous ne le pensons pas. En effet, les pays développés qui ont retrouvé le plein emploi l'ont fait dans 75 % des cas avec des emplois de moins de 30 heures, et pour la moitié d'entre eux, de moins de 15 heures par semaine, majoritairement, dans les secteurs des services à la personne. »

Donc, non seulement, il y a un développement extrêmement fort de l'emploi direct très, très partiel, mais en plus, il y a une légitimation de ce type d'emplois là. Donc, voilà : la politique quantitative d'emplois passe clairement par la création d'emplois que certains appellent miettes d'emplois... Voilà. Donc, on voit bien que, là, on change complètement de vision par rapport à l'aide à domicile. On voit bien que les services à la personne deviennent des produits.

Donc, là, ce n'est pas une blague. C'est une campagne de pub, qui a été lancée par l'Agence nationale des services à la personne, créée dans le cadre de la loi Borloo. Le site Internet s'appelait www.leproduit.fr. Et donc, c'était le produit qui promène le chien, qui créé des emplois et qui réduit la solitude, le produit qui lave vos vitres, qui remplit le frigo, aide vos enfants à faire leurs devoirs. Donc...

Une voix. Strauss-Kahn, il était dans l'air du temps, non ? Avec le matériel...

E. Puissant. Donc, quand on parlait de la mise en invisibilité des salariées et des conditions de travail et d'emploi… Où sont les salariées, là ? Avec, entre parenthèses, l'image d'Epinal des années 1950 qui étaient les meilleures années pour la condition de la femme. Enfin voilà. Donc, là, on est vraiment dans une idéologie, et l'Agence nationale des services à la personne, qui a été créée pour mettre en place la loi Borloo, la quasi-totalité de son financement public, ce sont des financements de communication. Donc, on est vraiment là dans...

Une voix. Qui c'est qui a mis ça... ?

E. Puissant. Donc, là, et ce qui me parait très important, c'est qu'il y a vraiment deux visions du service qui sont ici en jeu et qui s'opposent fortement. C'est la vision un petit peu historique, hein, telle que j'ai essayé de vous la présenter tout à l'heure, ce que j'appelle la relation triangulaire avec donc le triangle que j'ai largement explicité tout à l'heure. Et puis, le

modèle, à la fois le modèle marchand et le modèle de l'emploi direct, qui est donc une relation de service bilatérale : aide à domicile/particulier/employeur.

Et ce qu'on voit aujourd'hui, c'est que depuis la loi Borloo, il y a une pression extrêmement forte sur le modèle triangulaire. Il y a une tendance à l'aplatissement du triangle, c'est-à-dire que le pôle de l'association tend à devenir de moins en moins structurant, puisque dans le modèle des services à la personne… On le voit avec les campagnes de pub qui n'étaient pas juste là pour faire choc, mais ça en dit extrêmement long sur la vision du service et de l'emploi dans le secteur qu'il y a derrière, c'est-à-dire que, est considéré comme service, uniquement, le produit fini tel qu'il se réalise au sein du domicile des particuliers. Là, on voit en gros le service, c'est une maison propre, des enfants qui ont fait leurs devoirs, un chien nettoyé...

Et du coup, très concrètement, il y a une pression très forte, en termes de financement notamment, et ça devient le modèle de service tel qu'il se réalise au domicile des particuliers et donc les financeurs publics, notamment, disent de plus en plus : « Nous, on ne prend en considération que ça ! » Et donc, tout ce qui est emplois de responsable de secteur, temps de travail collectif, temps de formation, droits... tout ça tend de plus en plus à ne pas être financé. Donc, il y a deux façons de... Enfin, au niveau de négociations aujourd'hui, il y a deux tendances : soit la suppression pure et simple des postes de responsable de secteur. C'est quand même encore une minorité aujourd'hui. Donc, l'association devient essentiellement comme une association mandataire, c'est-à-dire pas employeur, qui est juste là pour aider un petit peu à l'administratif, ou alors les postes de responsable de secteur tendent à n'être plus que des postes administratifs, voire commerciaux. Là, on voit notamment dans le département de l'Ain des recrutements de commerciales, puisque ce sont des femmes en l'occurrence. Et donc, ce qui fait que, même quand les emplois de responsable de secteur sont maintenus, elles ne remplissent plus les fonctions que je disais tout à l'heure. Elles n'ont plus le temps de se déplacer aux domiciles des usagers. Donc, on devient de plus en plus dans la situation de l'emploi direct où seuls les usagers savent ce qui se passe concrètement dans les domiciles privés. Voilà.

Donc, simplement, pour terminer, ce qui me parait important, c'est que l'emploi direct est présenté aujourd'hui comme étant un petit peu... Si on veut se donner les moyens de blanchir le travail au noir, pour reprendre les termes de Michèle Debonneuil, on n'a pas le choix, puisque sinon l'emploi ne serait pas déclaré, etc. Or l'emploi direct est clairement un choix politique qui n'existe pas en Belgique, par exemple.

En Belgique, c'est quelque chose qui n'existe pas et je me souviens d'un colloque qu'on avait organisé à Lille, un colloque franco-belge, sur les enjeux de l'aide à domicile. La matinée était sur la France et l'après-midi sur la Belgique, et les Belges ont compris, à trois heures de l'après-midi, ce qu'on avait raconté pendant toute la matinée, tellement c'était inenvisageable pour eux, l'existence de l'emploi direct. C'était tellement inenvisageable, qu'en fait, on s'est rendu compte, après coup, qu'on avait passé toute la matinée sans se comprendre du tout. Et leur première réaction, c'est de dire : « Mais c'est de l'esclavagisme moderne. Comment ça se fait que les organisations syndicales ne se sont pas mobilisées ? » Puisqu'en Belgique, ils ont essayé de le faire passer. Les organisations syndicales, notamment la CNE, Confédération

du... En gros, c'est un syndicat qui est spécialisé sur les services non marchands. Il est monté au créneau et a dit : « Hors de question ! » Donc, voilà. Ça a été tenté, mais ça a été arrêté...

Voilà, donc en gros, ce secteur-là, de l'aide à domicile, englobé dans les services à la personne, est un défi pour l'activité syndicale extrêmement fort. Déjà, savoir si on parle des services à la personne ou de l'aide à domicile. Et là, ben au niveau Cgt, on voit que le collectif régional Rhône-Alpes porte sur l'aide à domicile… Le collectif confédéral sur les services à la personne… Donc, savoir de quoi on parle, c'est très compliqué ! En Rhône-Alpes, le collectif s'est appelé pendant trois ans « Services à la personne », jusqu'à ce qu'au bout de trois ans, les salariées du secteur disent : « Ben, moi, je ne me reconnais pas, etc. ! » Donc, déjà, savoir de quoi on parle.

L'emploi direct, évidemment, un défi de taille pour l'activité syndicale avec la difficulté de dire : « Ce sont des sous-emplois. Ils ne vont pas se développer en même temps. Ben, si des salariées existent, quelles organisations syndicales ont été mises en place pour pouvoir répondre ? Bon, sur le modèle de l'emploi féminin. Je crois que j'ai suffisamment insisté. Je ne vais pas revenir là-dessus.

Mais aussi ce qui me parait extrêmement important, pour faire le lien un peu avec ce qu'on disait ce matin, deux choses quand même que je voudrais dire parce que je l'ai noté ce matin, mais du coup... Deux choses que je voudrais dire quand même. La première, c'est qu'on voit que quand on travaille sur ces questions-là, d'aide à domicile au niveau Cgt, on continue là... On a quasiment tous les départements, là, qui ont engagé... de la région Rhône-Alpes, qui ont engagé un travail là-dessus… On se rend compte qu'une des premières réactions des salariées du secteur, c'est de dire : « Nous, on est dans un double isolement : un isolement professionnel extrêmement fort, mais aussi un isolement syndical », c'est-à-dire qu'en général, il faut attendre plusieurs années de syndicalisation avant que les salariées commencent à sentir que, notamment l'union départementale, etc. commence vraiment à aborder ces questions en tant que telles.

Et puis, alors moi, c'est ce que j'ai découvert, il y a un mois… J'ai vécu dans la Loire. Les salariées d'une grande association de la Loire disaient : « Ben nous, on a dix salariées qui veulent adhérer à la Cgt depuis plusieurs années et on ne sait pas où les envoyer ! » Alors là, quand même... voilà. Donc, au niveau de la structure syndicale, ça pose des questions extrêmement fortes et je pense que ça viendra aussi, mais au niveau des fédérations. Ces métiers-là, hein, se retrouvent, du coup, dans quatre fédérations : la Fédération du commerce, Santé/Action sociale, Organismes sociaux, Services publics.

Aujourd'hui, au niveau Cgt, les aides à domicile sont dans la Fédération des organismes sociaux. Mais je suis allée me renseigner, quand même, sur le pourquoi parce que je ne comprenais pas que les premières ne comprennent pas, parce que quand on fait tout un travail régional justement sur le contenu du travail, le sens du travail : « Qu'est-ce qu'elles font ? Etc. », à chaque fois, la conclusion, c'est : « On n'est plus près... on se sent beaucoup plus proche de la Santé/Action sociale que des Organismes sociaux. »

En fait, au départ, c'était dans les Organismes sociaux parce que la majorité des heures de l'aide à domicile était financée par la (…). Je ne savais pas, moi, que c'était pour ça. Voilà. Donc, au départ, c'était vraiment lié au financement : ce n'était pas lié à la nature de l'activité.

Philippe Davezies

L'idée de ma communication était de présenter rapidement plutôt le type d'approche des questions du travail qui étaient en arrière fond, conception théorique, des recherches-actions qu'on a menées, etc. Donc, ce sont les conceptions qui sont le résultat de pas mal d'années de travail dans les entreprises et puis au niveau collectif, ainsi que les prises en charge individuelles des salariés.

La rencontre avec les syndicalistes s'est faite d'ailleurs beaucoup pour ça puisque dans les consultations hospitalières pour le travail, on rencontre les salariés, qui viennent exprimer leur souffrance, pleurer. Ce sont les mêmes qui viennent pleurer dans les permanences des inspecteurs du travail, des assistantes sociales ou des militants syndicaux.

Et donc, finalement, on est à peu près dans la même position, c'est-à-dire à partir de la détresse d'un individu, comment est-ce qu'on fait pour reconstruire les modalités collectives ? Et c'est un enjeu – les modalités collectives – qui, à mon sens, a beaucoup manqué parce qu'on a assisté quand même à un processus d'individualisation absolument considérable de l'expression de la souffrance au travail. Et donc, on se retrouve avec des difficultés très considérables, ce qui est l'objet du séminaire, pour les syndicalistes.

Vu de là où j'interviens, quand même, le monde du travail est traversé par un conflit de nature absolument générale, qu'on va retrouver absolument partout. C'est extrêmement impressionnant : dans le public, dans le privé, dans les différents secteurs et aux différents niveaux hiérarchiques. Conflit qui, traditionnellement, est abordé individuellement. Ce sont les résultats de l'héritage de l'approche ergonomique… Conflits qui résident dans la différence entre travail prescrit et travail réel.

Alors deux, trois précautions par rapport à ça. Il y a le premier point : quand on travaille avec les syndicalistes, certain pensent que, y compris dans les conseils à des militants, qu'une façon d'entrée, c'est de faire la différence entre le travail prescrit et le travail réel, et que montrer la différence entre le travail prescrit et le travail réel va ouvrir des portes. Ça, ça ne conduit à pas grand-chose parce qu'il y a toujours une différence entre le travail prescrit et le travail réel. Si on entre comme ça, on ne saura pas comment trier dans ce qu'on va ramasser. Ça, c'est le premier point !

Et puis, il y a quand même ce qu'il y a de vif là-dedans. Alors, si on résume l'héritage de l'ergonomie, ce que nous a appris l'ergonomie, c'est qu'au travail, les gens ne font jamais ce qu'on leur dit de faire et que c'est pour ça que ça marche. Il y a deux façons fondamentales de voir l'ergonomie. Il y a celle-là et puis une autre que j'aborderai plus tard.

A partir de là quand même, il faut bien regarder comment les ergonomes interviennent. C'est important parce qu'ils vont être tout le temps en contact avec les militants syndicaux, puisque ce sont eux qu'on va retrouver souvent dans les expertises, etc. Là, cette différence entre travail prescrit et travail réel, elle est traitée par les ergonomes en termes de variabilité des situations. La variabilité, c'est un des éléments absolument majeurs. L'idée, c'est que la direction voit les choses avec un grain trop grossier – vue d'avion – et donc, elle ne perçoit pas les éléments de variabilité de la réalité. Et donc, les salariés buttent et ils vont être obligés de contourner les modes opératoires pour faire quand même le travail. Et, thème majeur de

l'ergonomie, il faut qu'ils aient des marges de manœuvre pour assurer ces comportements. Les messages fondamentaux de l'ergonomie, c'est ça !

Et donc, en arrière fond, il y a juste l'idée qu'on voit la même chose, mais avec un grain différent. Le salarié voit avec un grain fin et le patron voit avec un grain très grossier. Mais c'est juste une différence de grain. Au bout du compte, l'analyse ergonomique, elle postule que les objectifs sont les mêmes : c'est la tâche. Ils sont définis par la tâche, mais simplement les positions et la finesse de la perception sont différentes.

Et alors, si on va dans cette affaire-là, par exemple, ça ne pose pas de problème particulièrement en terme de démocratie dans l'entreprise. C'est juste un problème de faire circuler de l'information et c'est ce qui va être fait la plupart du temps. Il s'agit de faire remonter de l'information pour la direction, afin de faire en sorte qu'elle ait une vision plus claire de la réalité. Et à ce moment-là, sérieusement, je ne vois pas bien le point d'entrée pour les syndicalistes. Il suffit de mettre des professionnels, etc. Alors si, on croit que cela peut suffire pour que ça circule mieux, mais je pense que ça passe à côté d'une grande partie des choses.

Ce que je voudrais souligner là, c'est qu'il faut aller au-delà de l'ergonomie et qu'il faut prendre la mesure de la façon dont, au-delà de la variabilité, s'affrontent, dans le milieu du travail, des propositions de monde qualitativement différentes. Ce n'est pas simplement la même perspective, simplement avec un grain plus ou moins gros, c'est un mode de valeurs avec (…) des options qualitatives complètement différentes.

Ça se traduit par le fait que la dynamique de l'activité déborde très, très vite le cadre purement instrumental. L'activité, n'est pas déployée uniquement pour arriver à faire ce que dit la direction. En gros, elle déborde toujours là où la prescription fait semblant de ne viser que la production d'un bien, d'un service à valeur marchande. En gros, face à ça, le salarié va essayer de faire ce qu'on lui dit de faire, mais il ne fait pas que ça : il s'efforce de déployer un monde, c'est-à-dire pas simplement les dimensions instrumentales de la tâche, mais de satisfaire un certain nombre d'exigences en termes de justice, de relations, d'authenticité, etc.

Et même la direction, quand elle prétend que la prescription est juste instrumentale – vous voyez ce que je veux dire ? – et bien non, la direction elle-même projette une vision du monde, des êtres humains et des relations humaines, vision dans laquelle les salariés ne peuvent pas se reconnaître. Et on va assister au bout du compte, pas simplement à une vision plus ou moins fine de la réalité, mais à la confrontation de positions en débat dans une tension entre des intérêts, des aspirations, des systèmes de valeurs, qui sont qualitativement différents.

Illustrations. C'est juste pour souligner qu'on ne peut pas en rester aux dimensions purement objectives, qui sont soulignées par l'ergonomie, que derrière, il y a des enjeux... Il y a toujours dans l'activité, des enjeux subjectifs, des enjeux sociaux, qui débordent très largement.

Quand je dis un monde, c'est une problématique qui articule de façon de plus en plus dense des dimensions objectives, des dimensions sociales et des dimensions subjectives.

Si on veut fixer rapidement la structure générale du profit, on dira que travailler correctement, ça implique toujours tout niveau hiérarchique. Or, ce que dit l'ergonomie, c'est de prendre en considération un ensemble de particularités, que la hiérarchie n'est pas en mesure de

percevoir. Ce n'est même pas que la hiérarchie soit méchante ou je ne sais pas quoi : c'est que la hiérarchie est dans une autre position, et donc, il y a des choses qu'elle ne peut pas faire, percevoir. C'est ce que perçoit bien l'ergonomie, mais il faut aller au-delà et ça suppose de mobiliser ses compétences, non seulement ses compétences professionnelles, mais sa sensibilité, sa culture, ses valeurs, et d'affirmer sa responsabilité sur ce fragment du monde : travailler, c'est toujours ça, pas simplement faire correctement ce que demande le patron, mais faire que ça ne trahisse pas mon histoire, ma sensibilité, mes valeurs, etc.

En face, on va avoir ce qu'on pourrait caractériser comme le point de vue de la gestion avec la difficulté que les gestionnaires travaillent aussi. Ils sont traversés par cette division. Et ce à quoi on est confronté, ce sont les processus d'intensification qui, eux, impliquent accélération et standardisation. Et donc, on va avoir une tension. L'activité tend toujours à déborder un enjeu majeur, vital, à déborder la consigne. Les processus d'intensification tendent à ramener l'activité à ses formes les plus facilement applicables, ramenée à des indicateurs de débit, etc.

Et donc, c'est des formules clés du *total quality management* excellentes, justes et nécessaires, alors que la dynamique de l'activité pousse toujours au-delà. Et c'est ce débat qu'on va rencontrer partout sur la qualité avec un énorme problème chez les salariés : c'est que les salariés, quand ils entendent « qualité », ils entendent une bonne qualité. Or, clairement dans le discours du management, qualité, ça ne veut pas dire bonne qualité, et explicitement, du point de vue du management d'une entreprise, la qualité, ce n'est pas la qualité du point de vue du métier. La qualité du point de vue du management, c'est la qualité jugée sur les critères publics ; c'est la qualité pour le marché, dans le sens du marché.

Cette tension entre deux visions de mondes différents va se traduire par une tension entre les conceptions de la qualité. Le travail impose toujours, à la fois, l'humanisation – c'est un travail d'humanisation – et rentabilité. Il s'agit de faire que ça ait une forme humaine, que je puisse me reconnaître dedans, que je puisse me regarder dans la glace, et puis toujours des critères de rentabilité. Et puis, au bout du compte, il n'y a pas, à mon sens, de travail qui échappe à cette tension-là. Il y a toujours une dimension d'efficacité économique et une dimension de faire ce qui est formulé.

Un exemple que j'utilise toujours parce qu'il est tellement emblématique de ce qu'on reproduit partout : les salariés qui répondent au téléphone, dans les hotlines. Vous allez acheter des appareils. Vous ne savez pas les faire fonctionner et voilà vous appelez... Donc, vous êtes des agents. Vous répondez, et moi, je suis le chef et je suis emmerdé parce que vous avez de vieilles conceptions moyenâgeuses de la qualité dans la tête, une espèce de toile d'araignée qu'il faut que j'essaie d'éliminer. Donc, j'ai recopié telle quelle la consigne dans l'entreprise, il faut que je vous fasse passer les nouvelles conceptions de la qualité. Alors donc, je vous le fais : « La conception de votre métier de conseiller vis-à-vis de la qualité a changé. Vous devez vous efforcer de passer d'une conception individuelle – le client, lui, est satisfait – à une conception collective, conception au niveau de l'entreprise, comme quoi, il serait intéressé par le collectif. Le critère d'évaluation est que l'ensemble des clients appelant le service sont satisfaits. » Ça, c'est une consigne assez typique.

Pour la majorité des agents, c'est incompréhensible ce genre de consigne puisqu'ils sont furieusement tentés de considérer que « faire de la qualité, vu que j'essaie de dépanner

quelqu'un que j'ai au bout du téléphone, c'est dépanner correctement ce quelqu'un, et puis la qualité au niveau de l'entreprise, ça sera lié à la répétition de ça, et puis ça sera noté ».

Mais ce que dit la consigne, c'est : « Non ! Il faut appliquer une autre conception de la qualité ! » Facteur de désorientation absolument majeure, de dissolution des liens sociaux dans le milieu du travail, en tout cas dans ce bureau-là : « Quatre personnes se sont suicidées en deux ans ! » Bon, on va dire : « Ils avaient des problèmes », et probablement qu'ils avaient des problèmes personnels, mais on sait que quand il y a de telles déperditions des critères communs de ce que veut dire un bon travail, on a des phénomènes très problématiques.

C'est incompréhensible, sauf si on le prend du point de vue du chef. Du point de vue du chef, la qualité, il n'y a pas photo : la qualité, ce sont les indicateurs sur lesquels il est évalué, c'est-à-dire les temps d'attente, les taux de réponse et les résultats aux enquêtes de satisfaction. Et donc, il dit, mais sans pouvoir le dire tout à fait comme ça, il dit : « En gros, quand vous prenez vingt minutes pour essayer de dépanner quelqu'un, qui a un vrai gros problème, vous gâchez le temps qui permet de traiter dix clients, qui ne savent pas où est le bouton *on*/*off*, et donc, vous plombez les statistiques de l'entreprise. Voilà ! » Et donc là, la qualité du point de vue du travail et la qualité du point de vue de l'évaluation du service, ce n'est absolument pas la même chose.

Mais ça, c'est caricatural, mais c'est ce qu'on va retrouver absolument partout et avec des phénomènes, qui tiennent à l'intensification, aujourd'hui dans l'ensemble des secteurs du monde du travail, à tous les niveaux du monde du travail : « Travailler, ça consiste à trier dans l'ensemble des choses qui n'ont rien à y faire ! » Parce qu'entre ce qu'on va être capable de faire et ce qu'on va être obligé de laisser, ou entre les critères de qualité qu'on va s'efforcer de respecter et puis ceux qu'on sera obligé de laisser couler... Voilà où se situent une partie des problèmes.

L'idée fausse, ce serait l'idée que, avec l'intensification, simplement, on fait les mêmes choses plus vite. Ça, c'est faux ! C'est à invalider totalement, comme si vous aviez un film à 24 images/seconde et puis que vous le passerez à 26 et que ça ferait la même chose. Non ! On ne fait pas la même chose. Aux différents niveaux, il va falloir lâcher sur des critères de qualité. Et c'est là qu'on va commencer à se retrouver avec une situation qui remplit les consultations parce qu'il n'y a pas de dispositifs. Au fur et à mesure qu'on va s'élancer dans ces directions, on a vu plutôt reculer les dispositifs de discussion, sans parler de convivialité et tout ça. Et il n'y a pas de dispositifs sociaux qui permettraient d'arbitrer comment on trie, et donc, chacun va trier à sa façon. C'est absolument impressionnant. Ça nous met dans des situations... Ça met les syndicalistes dans une situation... Ça met les hiérarchies dans des situations extrêmement compliquées.

Aujourd'hui, chacun fait comme il peut avec son expérience, avec sa sensibilité, etc., et ça va se traduire en termes de conflits entre les salariés eux-mêmes, c'est-à-dire qu'on a des conflits entre les jeunes intérimaires sur la chaîne de l'équipementier, entre les jeunes intérimaires et les ouvriers qualifiés parce qu'ils n'arbitrent pas les dilemmes de l'activité de la même façon.

Situation très compliquée, ça veut dire qu'aujourd'hui, par exemple, si je prends l'exemple que j'utilise classiquement : l'hôpital. A l'hôpital, tout le monde admet plus ou moins que les

critères du bien faire au travail, pour le directeur, pour le gestionnaire, pour le médecin, pour la surveillante, pour l'infirmière, pour l'aide-soignante, pour la femme de service, ce ne sont pas les mêmes. Bien travailler pour chacun, c'est quelque chose d'assez spécifique liée à son métier. Tout le monde admet ça avec l'idée qu'il y a à assumer une tension entre les critères de qualité du travail, qui sont très, très légitimement différents.

La situation à laquelle on est confronté aujourd'hui... à laquelle sont confrontés les syndicalistes, la hiérarchie, etc., c'est qu'aujourd'hui, les infirmières ne sont pas d'accord entre elles, et on se trouve devant une espèce de crise du monde du travail entre des facteurs très puissants d'individualisation des rapports du travail, qui ne tient pas, à mon sens, à des motifs individualistes, mais qui tient au fait que les agents sont confrontés à des arbitrages de plus en plus serrés, qu'ils doivent assumer seuls comme ils peuvent. Ça, c'est un facteur d'individualisation du rapport au travail, qui est tout à fait distinct de je ne sais pas quel phénomène d'individualiste. Et au bout du compte, la souffrance au travail et les conflits qui en découlent sont étroitement liés à ça.

En même temps, une des leçons majeures de la prise en charge du salarié, c'est que la souffrance au travail révèle bien ces conflits. Mais, elle révèle surtout que les salariés le laissent couler qu'en désespoir de cause, c'est-à-dire que c'est parce que les salariés ne le laissent pas couler qu'ils sont attaqués d'une façon très, très tendue. Les salariés le disent couramment : « Si l'objectif, c'est juste de faire plaisir au chef, ce n'est pas difficile. » Par exemple, avec le chef de tout à l'heure, du centre d'appels, ce n'est pas difficile de faire. Il faut prendre des appels et en prendre beaucoup. Et au bout du compte, il faut se focaliser sur les clients rentables, ceux qu'on peut traiter rapidement.

Et l'expérience montre que les salariés qui sont attaqués, ce sont des salariés qui, d'une façon ou d'une autre, s'efforcent de préserver ou de promouvoir des enjeux, des objectifs qui sont des enjeux sur lesquels l'organisation du travail fait l'impasse. Je discutais, il y a quinze jours avec un directeur du travail, de l'Inspection du travail – il y a une grosse crise dans l'Inspection du travail aujourd'hui – et on parlait d'un salarié qui est en difficulté et qui leur pose des problèmes, mais il ne fait pas de doute qu'un salarié qui est en difficulté, ce n'est pas un salarié qui travaille, mais c'est un salarié qui est en difficulté pour assurer les arbitrages et qui, bien souvent, s'efforce de maintenir dans le travail des critères de qualité que l'organisation a tendance à dégrader.

Ça, ça a été un des points majeurs dans les relations avec les syndicalistes dans les recherches actuelles. Derrière la souffrance, il n'y a pas simplement la maltraitance et la victime. Il ne faut pas prendre simplement des victimes. S'ils sont attaqués, c'est parce qu'ils tiennent quelque chose. Au bout du compte, il n'y a pas de pouvoir qui ne s'exerce sans une résistance. Si vous avez une attaque, c'est qu'il y a quelque chose à attaquer et ce qui est attaqué, c'est un point de vue.

Ça nous a demandé quand même de lutter contre une circulation d'ambiance dans le monde syndical autour de la soumission et de la servitude volontaire, le consentement à la domination, etc. Mais, en réalité, peut-être qu'il y en a qui sont soumis à l'autorité, etc., mais ceux-là, ils ne sont jamais attaqués. Le chef, il n'est pas fou : il n'attaque pas celui qui développe le même type de rapports que lui. Il va attaquer ceux qui sont porteurs, justement,

de ces perspectives hétérogènes. Résistance, mais c'est surtout aussi un des moteurs qui nous a amené à travailler sur les recherches-actions syndicales et y compris à les défendre institutionnellement, c'est-à-dire là, dans une faculté de médecine, la souffrance au travail est liée au fait que les salariés résistent, mais qu'ils résistent isolément, individuellement. C'est ce processus-là que je vous ai mis en scène très rapidement.

Et donc, une exigence du point de vue purement de la santé (…) conquérir les espaces, qui permettent d'arbitrer. Ce n'est pas renvoyé de l'activité à chacun (…), mais les remettre en discussion. Ça, c'est assez connu. C'est là qu'on tombe sur une difficulté majeure : c'est très difficile de soutenir le point de vue du travail. Ce n'est pas parce que les syndicalistes sont maladroits. Ils ont du mal à faire ça. Quand on forme des professionnels, c'est un vrai travail d'arriver à les former, et encore, on n'y arrive pas toujours.

Si je prends le niveau opposé – le débat –, il est extrêmement déséquilibré. Vous avez, d'un côté, une norme managériale extrêmement bien formée, puisque quand on parcourt le monde du travail transversalement, c'est le même discours qu'on va rencontrer. Il est simplement paramétré avec des indicateurs locaux, mais ce sont les mêmes... Et c'est immensément prévisible. Il est référé aux mêmes réalités, qui s'appuient sur la même littérature. Et la littérature à laquelle il est référé, c'est le marché, les indicateurs de gestion, etc. C'est les mêmes ! Ils s'expriment sous forme de données chiffrées.

En face, le problème, c'est qu'il faut rendre compte du point de vue du travail, et le travail ne se déploie jamais dans la généralité. Il n'y a pas de travail dans la généralité. Le travail, c'est toujours se confronter à des situations particulières. De plus, face à cette singularité, on va être obligé de mobiliser sa sensibilité, donc tout son patrimoine, enfin mobiliser ce qu'on est et donc des ressources vis-à-vis desquelles on n'a pas du tout une vision claire. Et donc, c'est très, très difficile ! Autant il y a une immédiateté des indicateurs de gestion, autant le discours du travail, il faut le produire, d'autant plus qu'il y a des phénomènes absolument majeurs, qui font que le travail est très obscur aux yeux mêmes de celui qui le déploie. L'action même est obscure aux yeux de celui qui la déploie, et ça, c'est le deuxième message de l'ergonomie.

Le premier message de l'ergonomie, c'est, reformulé à ma manière : « Le salarié ne fera jamais ce qu'on lui a demandé de faire ! » C'est pour ça que ça marche ! Le deuxième message fondamental de l'ergonomie, c'est : « Au travail, le salarié ne fait pas ce qu'il dit et ne dit pas ce qu'il fait ! » C'est pour ça que les ergonomes font des observations parce que, quand on observe les salariés, on s'aperçoit qu'il y a une très grande différence entre ce qu'on découvre de leur activité et ce qu'ils sont capables d'en dire. Et donc, il y a plein d'éléments, mais juste sur les connaissances de base, qu'il faut avoir.

Donc, c'est l'expérimentation, du côté des individus et du processus de décision ; c'est le temps et comment se déploie le déclenchement d'une action. A l'origine, quand vous allez agir, ce qui déclenche l'action, ce n'est pas une idée. C'est que vous êtes sollicité par la situation. Il y a quelque chose dans la situation qui sollicite, et si on enregistre, on va voir que ça active alors les zones préfrontales : ce sont celles qui ont à voir avec toute l'expérience accumulée. Il y a quelque chose dans la situation, qui sollicite ce qui vous constitue, c'est-à-dire les dispositions à l'action qui sont héritées de votre trajectoire. Et puis, les zones pariétales, ce sont celles qui ont à voir avec la conscience du corps. Ça, on va l'enregistrer !

Ensuite, on va voir apparaître, à l'électro-encéphalogramme, ce qu'on appelle un potentiel de préparation, dans les aires motrices. Avant ce qui était sollicité, c'était la perfection du corps et l'expérience, et puis là, ce sont les zones motrices, les sensorielles motrices. Et puis, comme l'action va – par exemple, si c'est une action avec la main – se faire sur le côté droit, on va localiser un potentiel sur le côté gauche. On va donc avoir une latéralisation au niveau cérébral. L'ensemble de ce processus est donc en train de lancer l'action, génère une sensation qui est le besoin d'agir, et produit la décision concernée. Et la contraction musculaire vient après. C'est le temps qu'il faut entre la décision et la contraction. Et ça, c'est un point extrêmement important.

Je suis dans une situation : je l'analyse ; je construis un plan d'actions, et puis... ce que les gens pensent... et puis mon cerveau envoie des commandes motrices à l'ensemble du dispositif moteur. Il y a une vision hiérarchique : il y a une idée et puis après, on lance son application. Ça ne serait pas très compliqué parce qu'il suffirait de mettre sur la table l'idée qui fait que j'agis et discuter sur le travail... et combiner.

Qui lance l'action ? C'est ça, l'idée ! L'idée n'est pas à l'origine de l'action. Vous rencontrez des syndicalistes. Vous rencontrez le DRH. Vous avez une interaction, etc. Vous êtes totalement incapable de penser les choses... Enfin, vous allez sortir et vous allez revoir les trucs et vous allez vous demander comment vous avez réagi, etc. Vous êtes sollicité et ce qui s'exprime, c'est l'ensemble de votre patrimoine d'expérience, de dispositions à l'action. Ça, c'est extrêmement important. C'est d'autant plus important que la décision est affirmée par la cause de l'action : le sentiment d'être la cause de l'action, c'est une reconstruction *a posteriori*. Je me dis : « Je le fais parce que je me vois faire et que, à travers ça, je vois bien que ce qui s'exprime – je la reconnais dans ce que je fais –, c'est mon expérience ! » Et voilà, il n'y a pas un jeu conscient qui lancerait l'action et puis qui lancerait la parole.

Alors le problème auquel on est confronté, c'est que ce qui sollicite les réponses dans la situation n'est que très partiellement conscient. Ça, ça se démontre assez facilement, quand même... Je réagis à la situation dans sa globalité. Ce dont je vais être conscient, c'est le but que je poursuis. Mais qu'est-ce qui fait que j'ai choisi ce but par rapport à d'autres ? Alors ça, c'est très, très, très obscur ! Et puis, l'action que je déploie, elle-même, est obscure aussi à mes yeux, à cause d'un montage cérébral assez particulier, mais qui concerne la totalité des êtres vivants : c'est que, dans l'action, au moment du potentiel de préparation, le cerveau renvoie ce qu'on appelle une copie de référence. C'est un programme qui prévoit, à la fois, ce que je vais faire et les retours sensoriels que ça va entraîner. Et à partir de là, donc, le cerveau anticipe ce que je vais ressentir en agissant. Et il y a ce que je vais ressentir vraiment et puis il y a ce qui va se passer réellement, et le cerveau efface tout ce qui correspond à ce qu'il avait anticipé. Tout ce que vous faites... enfin tout ce que le cerveau commande et qu'il a anticipé, ne produit pas de retours sensoriels. C'est ce qui fait que, quand vous vous chatouillez, par exemple, ça ne vous fait pas d'effets, alors que si vous chatouillez votre voisin, il saute en l'air ! Donc, il y a un dispositif dans le cerveau, qui fait que ma propre action, tant qu'elle marche bien, passe totalement à l'as.

C'est le système qui permet au cerveau d'être surtout attentif à ce qui « plante » et à ce qui vient du monde extérieur. Il efface les informations qui viennent de lui pour être surtout

attentif à ce qui vient de l'extérieur. Et donc, vous ne savez pas très bien qu'est-ce qui vous a amené à déclencher une action. Cette action, elle exprime ce que vous êtes. Et puis, vous mettez en œuvre des programmes dont vous n'êtes que très partiellement conscients, et c'est quand même assez compliqué... parce que ce dont vous allez être conscient, c'est surtout ce qui dysfonctionne. Tout ce qui marche bien, vous n'en serez pas conscient, ce qui fait que, par exemple, quand on va essayer de travailler avec les salariés pour sortir d'un point de vue victimaires, mais aussi ce que disait Fabien, je cite : « C'est aussi pour essayer de se ré-emparer de tout ce qui est porté positivement. »

Bien sûr, il y a plein d'autres éléments, mais l'action, elle, est vraiment obscure aux yeux de celui qui la déploie selon des modalités qui ne sont pas de l'ordre de l'inconscient de la psychanalyse. Ça, ce n'est pas l'inconscient de la psychanalyse. Ce sont des choses qui font qu'on peut accéder à la conscience : je peux revenir sur mon action ; je peux réfléchir ; je peux élaborer. Ce qui fait que j'ai agi comme ci ou comme ça, etc., c'est accessible à la conscience, mais ça n'est pas donné spontanément. Ça suppose un retour réflexif. Et donc, la masse d'expérience qui s'exprime dans le travail, elle n'est pas directement accessible comme ça à la conscience. Elle suppose un retour qui est compliqué.

Le problème des retours réflexifs sur l'activité ? Alors, tant que l'activité vous porte, elle vous dévore et elle a tendance à bousculer aussi bien les normes sociales que le sujet lui-même. Donc, ce qui va permettre de s'emparer de l'activité, c'est l'élaboration... et l'élaboration, ça ne peut pas être relié au discours intérieur. Ce n'est pas simplement ma réflexion sur mon action. Ça suppose, pour que ça se déploie, la confrontation avec autrui : essayer de mettre des mots sur ce que je fais, mais confronter avec les mots qu'autrui met sur sa propre activité, qui n'est pas exactement la même. Et le fait de repérer qu'autrui ne fait pas exactement la même chose que moi, me permet de prendre conscience de ce que je fais de ma vie. C'est un vrai problème d'élaborer sur le travail, mais c'est le moyen avec lequel on va pouvoir corriger son activité, on va pouvoir l'enrichir.

Cette discussion – ma discussion – sollicite les processus sensoriels moteurs, puisque quand quelqu'un m'explique son activité, si je comprends bien, ça veut dire que je simule intérieurement sa propre activité. Quand je regarde l'activité d'autrui ou quand quelqu'un m'explique son activité, à l'intérieur, j'active mes neurones, qui se réactivent comme si je déployais moi-même cette activité. La compréhension passe par une simulation à l'intérieur. Moyennant quoi, la prochaine fois où je tombe sur une situation comme ça… Ce n'est pas tout d'avoir l'idée qui va déclencher la réponse : c'est ce qui aura été incorporé comme disposition à l'action dans la confrontation avec les collègues. Mais, vous avez le moteur qui n'est pas au niveau de l'idée, mais au niveau de ces processus d'incorporation de l'expérience individuelle et collective. Et si les salariés n'ont pas cette possibilité, alors là, ils sont dans une situation de vulnérabilité. Ils n'ont pas cette possibilité de revenir et de réfléchir sur leur activité. Et je pense quand même que, au moins en théorie, il est contestable de mettre en question l'activité d'un salarié qu'on mettrait dans une situation où il n'a pas la possibilité de revenir sur sa propre activité, parce que vient le moment où il y a vraiment une responsabilité, où il y a vraiment un sujet... vient le moment où il y a vraiment un sujet dont la responsabilité peut être mise en cause. C'est dans l'après-coup : « Je suis porté par mon activité ! » Et puis après, je me retourne sur ma fiche, et je me dis : « Comment est-il possible que j'ai fait cela

ou que j'ai dit cela ? » Voilà. « Sur cette base-là, sur la base du retour effectif et de la confrontation avec autrui, je vais modifier mes façons d'être, etc. » Si on prive les gens de ces possibilités de retour sur leur propre activité, il est très contestable qu'on puisse incriminer leur responsabilité sur ce qu'ils font.

Alors, essayez de modéliser le truc du côté de l'individuel collectif. Donc, on se retrouve dans une situation de travail où il y a les règlements, les consignes, les instructions… et puis, il y a les travailleurs. En général, il y a un patrimoine commun. A l'Inspection du travail, il y a entre inspecteurs et contrôleurs un discours commun. Ils ont un langage commun. Et puis, il y a une distance entre ce qu'il y a de commun dans le métier et les consignes, les instructions, les règlements. Et ça créé une tension. Ça, c'est la situation de base de tout travail.

Bon, ça pourrait rester bloqué comme ça, dans le cadre du collectif, mais tel qu'il est là, à plat : il y a une conception partagée du métier d'un côté, il y a les consignes de l'autre. Et puis, il y a une communication qui est cadrée par les positions – je vais appeler ça, la dimension interindividuelle – les relations interindividuelles qui organisent tout ça, ce qui va introduire une faille là-dedans... Il y a un premier niveau : c'est que derrière le patrimoine commun, il y a la sensibilité individuelle parce qu'elle s'exprime dans l'action, et elle va être mobilisée par ce qui, dans la situation, survient d'imprévu. Il va y avoir des sollicitations imprévues, non prévues par les consignes, les instructions, les règlements, et non prévues non plus par des discours communs du personnel. Et donc, c'est cet imprévu qui introduit une dimension d'hétérogénéité, de tension dans la situation.

Comment est-ce que les gens vont réagir face à la situation qui est porteuse d'imprévus ? Pas en mobilisant les règlements ou les consignes – parce que là on a un phénomène hétérogène –, pas en mobilisant le patrimoine commun : ils vont répondre en mobilisant leur sensibilité propre.

En gros, par rapport à un système qui est établi, même s'il est conflictuel, en tension, cette excitation imprévue de la situation appelle une ouverture des individus : mettre dans la situation quelque chose qui n'y était pas et faire avec ce que je suis individuellement. Après ce que j'ai mis dans la situation, ça ne peut se développer que si j'arrive à le partager avec autrui. Si j'ai été confronté à une situation inattendue, j'ai mobilisé, non pas les règles de métier, mais mes compétences acquises à travers mon parcours biographique, à travers la sensibilité que j'ai développée dans les associations, etc. Et tout ça, ou bien ça reste quelque chose, qui ne trouve pas à se développer ou bien je vais pouvoir produire dessus, mettre des mots dessus, en faire quelque chose qui va participer à mon développement. Et ça, ça suppose de pouvoir, en partie, en parler avec autrui. Et donc, l'ouverture que réalise chez moi le fait d'être confronté à une situation nouvelle, appelle l'ouverture à la discussion avec les collègues. Et donc – j'ai mis des petits pointillés – , on va avoir l'enrichissement du patrimoine commun, de ce qui est cristallisé, stabilisé par la circulation des expériences, qui sont des expériences informelles, des expériences qui mobilisent par le métier, mais qui mobilisent la subjectivité de chacun, qui mobilisent l'émotion, etc.

Et ça, ça change les relations entre les salariés. C'est ce que j'ai essayé de souligner, quand je disais que ça ne change pas que les problèmes dans la réalisation : ça change la nature des relations entre les salariés et ça change aussi les rapports de force avec la direction. Ça change

complètement l'organisation, pas l'organisation formelle. Mais de fait, les salariés ne sont plus pareils, c'est-à-dire que le collectif a évolué.

De fait, quand on regarde de plus près la hiérarchie est très attentive, la hiérarchie en tient compte, et on a comme ça des phénomènes d'ajustement. On a un nouvel état du rapport social. On est toujours dans le cadre du rapport salarial, mais ce phénomène d'ouverture là change le rapport salarial.

On pourrait considérer que la dimension interindividuelle fait des relations, qu'elles sont cristallisées. Puis vient une sollicitation, quelque chose d'extérieur, et ça va circuler. C'est très individuel parce que ce qui va s'exprimer, c'est ce qu'il y a derrière moi, de l'histoire, enfin de la sensibilité, quelque chose qui a vocation à ne déborder pour être mis en action avec autrui et pour amener un développement et des individus et du collectif. Enfin, il y a l'interindividuel, qui est les relations, les rôles tels qu'ils sont, se déploient. Et puis, il y a des choses qui traversent les individus et le collectif, mais qui serait plutôt du côté du trans-individuel, quelque chose qui porte au-delà.

Donc au niveau du collectif, le niveau qui concerne les transactions dans le cadre d'un état de fait et qui réfère, pour ceux qui connaissent bien l'ergonomie, au possible… Les ergonomes ont fait une première analyse pour repérer le champ des possibles. Ça, le champ des possibles, c'est le champ de l'organisation telle qu'elle est et des opportunités qu'elle ouvre. C'est ce que je mettrais comme niveau interindividuel. Et puis, là, le trans-individuel… Alors le trans-individuel ne concerne pas les possibles : il concerne justement ce qui, dans la situation, appelle des changements qualitatifs de la situation et, je le mettrai du côté du virtuel, ce qui pousse dans la situation et qui pousse à cette transformation, un peu quelque chose qui reprendrait sur le plan du collectif ce que Marx disait sur le fait qu'il y a le travail vivant et le travail mort. Il y a le groupe avec ses règles, etc. et puis, il y a le fait qu'il est traversé par les dynamiques, et c'est là qu'est l'énergie ! Tout l'enjeu dans les recherches-actions, c'est l'enjeu sur le trans-individuel. Il nourrit les relations sociales de ce que suscite la confrontation à ce qui dysfonctionne dans la situation.

Donc, le virtuel se déploie dans l'ouverture aux sollicitations inattendues de la situation, dans la circulation de l'émotion entre les agents, dans l'affirmation commune de valeurs et dans la transformation. Ça se traduit, par exemple, chez les inspecteurs du travail… C'est absolument inimaginable : ils ont un discours très structuré, qui permet d'arbitrer la conflictualité avec les directions du travail. Et puis, quand on fait une observation, quand on regarde, on s'aperçoit qu'il y a une distance absolument gigantesque entre ce qu'ils racontent collectivement et ce qu'ils font réellement.

On s'aperçoit que, les discours qu'ils utilisent pour affronter la conflictualité avec les directions, pour les mettre en forme, ce sont des discours hérités de l'époque d'avant, très marqués, par exemple, du passage d'Aubry au ministère à l'époque où Aubry disait : « Maintenant, l'organisation des dossiers, pas de PV, etc. » Et donc, ils ont stabilité tous les discours. Et aujourd'hui, alors qu'ils sont en face de la ligne Sarkozy, qui n'est plus du tout la même, c'est le contraire. « Tous à débiter, y compris à l'aide du PV... » Leur discours pour se défendre, ce sont les discours stabilisés dans la période antérieure avec des distances entre les discours communs. C'est donc ce que je mets du côté du patrimoine commun. Et les enjeux

réellement affrontés dans l'activité, qui sont inimaginables... Enfin, c'est tout à fait impressionnant. Mais à ce moment-là, on a des situations extrêmement fragiles, puisque là, chacun est vraiment renvoyé à son activité. Il y en a qui vont s'en débrouiller très bien. Il y en a, ça ira à peu près et puis, il y en a qui vont couler. Enfin, dans l'Inspection du travail, manifestement, il y a un tas d'endroits où les gens sont très, très gravement en difficulté.

Le problème, c'est de remettre en circulation ce qui est du côté du travail réel. Ce n'est pas simplement ça. Ça n'a pas à voir avec le discours. Mais ça à voir avec comment les individus sont traversés comme ça par des questions sociales, comment leur expérience est sollicitée par des situations, comment il est absolument nécessaire d'en faire quelque chose : « Si je ne peux pas en faire quelque chose avec les autres pour participer à la construction du métier, je suis enfermé dans mon truc ! Peut-être que je m'en débrouille très bien, peut-être que je m'en débrouille très mal, mais je n'en bénéficie pas... »

Pour différencier avec le possible, le possible des ergonomes est déterminé avant l'analyse de l'activité, mais si vous avez bien regardé l'activité, vous allez vous apercevoir qu'il y a des choses qui poussent dans l'activité. Après, il y a des contradictions, qui n'appellent pas simplement un aménagement, mais des transformations qualitatives de la situation. Deleuze appelle ça le virtuel. Il fait la différence entre le virtuel et le possible. Mais enfin, il faut trouver... Ça montre qu'il faut trouver des mots. Il y a des choses qui sont des ouvertures dans le cadre de la situation telle qu'elle est. Il y a des choses qui appellent des transformations de la situation. Et donc, il y a le collectif comme structure et puis, il y a le collectif comme potentialité.

Il ne fait pas de doute, pour nous, que la santé de l'individu est liée à la capacité à devoir donner une issue, qui le traverse. Comme ça, c'est étroitement lié à la capacité du collectif à se nourrir lui-même de ces affaires-là.

Dans ma position de médecin, je suis extrêmement confronté à la dimension de ce que les gens déploient sans être capables de mettre des mots dessus, au fait qu'il y ait une différence structurelle entre le niveau du langage et le niveau de l'activité. Donc, pour moi, ce n'est pas un problème intellectuel. Le chercheur a autant de mal à dire son activité que l'ouvrier ou le psychiatre.

Enfin, vous voyez, l'activité est globalisante. Chaque fois que j'agis, je ne réagis pas simplement à mon objectif ; je réagis à la situation globalement et ça mobilise ce que je suis... enfin toute son histoire globalisante. Alors, quand il va falloir mettre des mots là-dessus, le langage suppose de découper dans le réel car il est analytique. Ça suppose de découper les choses en morceaux. Il veut les mettre à la queue-leu-leu, les uns derrière les autres. Voilà. Il n'y a pas de passage comme ça, spontané, facile, du niveau de l'activité au niveau du langage.

Pour moi, c'est la base. Si on a compris que, pour les êtres humains, mettre des mots sur leur activité, c'est un enjeu vital… Enfin, en faire quelque chose et porter leur activité au niveau collectif, c'est un enjeu vital. A ce moment-là, on a ce changement de posture que j'évoquais. On se retrouve avec des débutants qui savent que 1) ils ne savent pas et que 2) les salariés non plus ne savent pas, mais que c'est dans la façon d'essayer, eux, de comprendre qu'ils sollicitent l'intelligence d'en face. Et c'est ce qui fait que, en n'ayant pas des capacités

d'analyse du travail, les salariés, eux, vont produire les analyses. Mais ils vont les produire parce qu'ils sont dans ce rapport où il y a une ouverture, où il y a ce processus d'interactions.

Alors ça conduit aussi à attirer l'attention sur le fait qu'il faut se garder de la psychologie de la science. Ce qui se déploie dans l'action, ce qui s'exprime, c'est un héritage culturel. Ce sont les dispositions à l'action qui sont issues de l'expérience. Ce qui s'exprime, c'est du social sollicité dans la situation. Ce qu'ils sollicitent dans la situation, ce sont les enjeux sociaux. Les êtres humains ne vivent pas dans un monde de choses. Si je réagis à une chose, c'est parce que cette chose est porteuse d'enjeux sociaux. Donc, du social, du point de vue du collectif, vous en avez à travers de l'activité, de part en part. Je réagis à des enjeux sociaux en mobilisant des dispositions à l'action socialement construites, héritées, etc.

Non, là, c'est ce que je viens de dire... Les mots disponibles sont ceux de l'expérience commune. Ils ratent dans l'action singulière, ce qui appelle à un développement. Ils ratent le virtuel. Les mots n'arrivent pas spontanément à l'esprit. Il va falloir les fabriquer. En développant l'activité, il y a une transformation de l'organisation du travail. Et la souffrance au travail, c'est la marque de ce décalage entre l'activité et la capacité à mettre des mots dessus.

C'est ce qui fait que, depuis des mois et des années, on pédale sur le fait qu'il faut absolument reconquérir des espaces de discussion pour le travail, pas simplement parce que ça fait joli, mais parce que ce sont des enjeux vitaux. Ce sont des enjeux dont l'exigence est au cœur du fonctionnement même des êtres humains parce que la situation à laquelle on est confrontés, c'est le contraire. Car en général, on est confronté à des salariés, qui n'ont pas la possibilité d'avoir un retour réflexif sur leur activité, pas la possibilité de discuter, etc. et à ce moment-là, ça explique beaucoup de choses, c'est-à-dire que le type qui se fait attraper par son chef, là, il faut voir ce que cela représente. Le chef, il arrive ; il met en question l'activité à partir d'une norme formelle. Le chef n'a pas nécessairement un engagement majeur. Il ne va pas nécessairement assassiner l'autre, mais il doit tenir des critères. Il met ça en avant, même s'il peut lui-même avoir une distance par rapport à ça.

Enfin, le salarié, pour faire face de façon positive, il faudrait qu'il se ré-empare de son propre mouvement, de la positivité de son activité. Peut-être qu'il n'a pas satisfait le critère, mais il a fait tout un tas de choses. De fait, il a fait tout un tas de choses bien, etc. Ça, c'est justement la partie qui est la moins claire pour lui. Ce qui est plus clair pour lui, c'est plutôt ce qu'il a raté. Vous le savez ! Vous avez toute une interaction sociale qui aurait pu très mal se passer... qui se passe bien parce que vous avez du talent.

Donc, vous avez un salarié qui est toujours fragilisé parce qu'il est plutôt conscient de ses difficultés et il est privé des ressources qui lui permettraient de se ré-emparer de ce qu'il y a de potentiellement affirmatif, positif dans son activité. Et donc, si vous posez des trucs comme ça, c'est assez facile de comprendre qu'il va se sentir attaquer dans ce qu'il est.

Il n'a pas la possibilité de mettre des mots sur le truc, qui lui permettrait de... qui le protègerait. Donc, il va ressentir ça sur un mode extrêmement intrusif, persécutoire. Et, à ce moment-là, qu'est-ce qu'il va faire ? Il va s'emparer des discours, des éléments de discours, comme on dit aujourd'hui en politique, qui sont mis en circulation et qui sont là pour

permettre d'exprimer la souffrance au travail. Mais l'exemple qu'on a eu, c'était le harcèlement moral. On l'a mis en circulation... les mots du harcèlement moral, c'est-à-dire narcissique, etc. et tout ça ! Je n'ai pas les mots pour répondre pour ce qui est le conflit, etc. Et donc, je m'empare du vocabulaire qui est disponible. Donc, il y en a des tas comme ça ! Et le problème, c'est que ça occulte la réalité de ce qui est en question et que, bien souvent, ces mots très généraux, enfin ces discours très généraux, sont plutôt porteurs d'un potentiel de radicalisation du conflit. On va évoquer, je ne sais pas quoi, la mondialisation libérale, du fait que la direction est constituée de jeunes énarques. Enfin, tout ce que vous voulez ! Enfin, ce qui circule... que « la DGT n'a qu'une idée, c'est de nous empêcher de mettre des PV »... Enfin tous ces trucs qui sont de faux problèmes. En fait, le problème c'est que cette radicalisation ne mène pas dans une ou deux directions. Elle mène les agences dans le mur.

On va se retrouver dans une situation de stress chronique. Les gens qui sont en situation de conflit, sans être capables d'expliquer positivement leur rapport au travail, sont dans une situation de fragilité, de stress, etc. A ce moment-là, intervient un autre mécanisme… Alors là, on n'est pas du côté des syndicats, mais vous savez probablement qu'en situation de stress chronique, on secrète des hormones. Le problème, c'est que dans les situations de stress chronique, le cortisol, l'élévation chronique du cortisol dépend d'une structure du lobe temporal, qui s'appelle l'hippocampe. C'est une structure qui a une vague allure qui ressemble à l'hippocampe, mais qui est une structure très importante pour ce qu'on appelle la mémoire épisodique. La mémoire épisodique, c'est la mémoire des évènements localisables, entendus. Vous avez trente-six mémoires, mais vous avez une mémoire sémantique. Par exemple, c'est Napoléon, mort à Sainte-Hélène. Je n'en sais rien. On me l'a raconté. C'est ce qu'on appelle mémoire sémantique. Par exemple, je suis venu ce matin par le train. On s'est rencontré. On a discuté un petit peu. On est arrivé. On a trouvé la navette, etc. Ça, c'est la mémoire épisodique ; c'est la mémoire des choses. Ce n'est pas du tout stocké de la même façon dans le cerveau.

Le stress chronique esquinte le truc et réduit les capacités d'apprentissage et les capacités à revenir sur les évènements localisables, entendus. Le stress chronique, ça concerne donc aussi bien les gens qui sont dans des conflits chroniques avec leur hiérarchie que les gens qui font du travail posté, des choses comme ça. Ils sont aussi dans des phénomènes de stress chronique et ils ont des déperditions des capacités d'apprentissage. Mais pour ce qui nous intéresse, c'est quand même physiquement problématique parce qu'on a quelqu'un qui est en difficulté pour revenir sur : « Qu'est-ce qui est en jeu, qu'est-ce qui s'oppose dans le travail ? Il y a deux types de rapports au travail, qui s'opposent. J'ai du mal à le dire. Et plus je suis dans le stress, moins je suis capable de produire sur les situations, plus j'ai tendance à généraliser. » Et donc, avec un effet médicalement, une spirale avec une tendance croissante à la sur-généralisation. Et plus les gens s'engagent à la sur-généralisation, moins ils sont capables de revenir sur ce qui fait leur ressource, c'est-à-dire produire ; c'est le travail et les dépressions...

Donc, on voit bien qu'il y a un scénario : il y a le fait que je n'ai pas d'espaces de discussion ou peu d'espaces de discussion avec les collègues, ce qui ne permet pas d'élaborer. Le fait que si je suis en difficulté, je recrute – et je recrute à toute vitesse – des discours qui sont des discours qui ne rendent pas compte de ce qui m'arrive réellement... enfin des discours, qui sont sensés être valables partout, et donc ils sont valables nulle part. Et le fait qu'au bout d'un

moment, je deviens moi-même vraiment moins capable de revenir sur les faits. Il y a le processus d'individualisation qui produit au bout sur la pathologie et dont, au départ, on voit bien... A l'origine, il y a ce déficit d'espaces d'élaboration sur le travail. Et donc, exigences de revenir sur le travail !

Alors revenir sur le travail, pas pour se confronter aux problématiques des professionnels du travail, qui ont terriblement tendance à traiter du travail sur le mode du diagnostic médical. Le diagnostic médical, c'est vous arrivez, vous dites : « Mon dos... ou je ne sais pas quoi », et le problème du médecin, c'est de savoir à quel cas général vous appartenez : de quoi le patient, est-il le cas ? Voilà ! C'est ça, le diagnostic médical. C'est prendre un truc qui est singulier et le ramener à une structure primaire. Ça s'appelle « une maladie comme ci, comme ça ». A la fin, il y a le médicament qu'on va donner.

Et la tendance est terriblement forte, chez les professionnels, mais aussi chez certains syndicalistes, quand on prend les cas pour les ramener à des cas connus, c'est-à-dire à s'engager tout de suite dans la généralisation. Par exemple, on va avoir... A une époque, tout était expliqué par défaut de reconnaissances. Vous savez les explications préfabriquées, etc. qui souvent ont l'avantage d'être valables partout. Et donc, vous avez des régions vers Tours, Orléans, à chaque fois, qu'ils trouvent un truc, ils disent : « C'est un conflit éthique ! » L'avantage, c'est que c'est toujours vrai. Mais justement, c'est parce que c'est toujours vrai que ça ne dit rien.

Et donc, on a tendance à balancer des abstractions qui font tension ou ça peut être une illustration de plus, des aberrations de la politique de la direction. Donc, ramener à un cas général... Et ça, on ne fait rien avec et ça n'aide pas du tout le sujet à affronter la situation. Et le gros inconvénient, c'est la tendance à replier la situation à du déjà connu, alors que quand vous avez une situation, il y a quelque chose qui pousse dans la situation pour émerger. Et tout ce qui consiste à renvoyer à du déjà connu occulte les processus de transformation qui appellent à la situation.

Et on se retrouve quand même – alors là, j'y vais à la hache ; c'est ce qu'on a beaucoup déploré – dans une situation où dans la plupart des cas, l'analyse qui va être faite à partir de ces cas, sert essentiellement à justifier la plainte et à la renforcer avec le danger de victimisation, d'enfermement devant la plainte. Et, au bout du compte, l'action est attendue de la direction et on va renvoyer à la direction : « Laisse-toi faire ! » Que dit la direction ? Alors, je ne peux pas faire un topo sur les problèmes de l'état du monde du travail, etc. que ça soit en milieu syndical, en milieu médical, etc. Enfin, comme me disent quelquefois les directions : « Pourquoi on ne forme pas le management, etc. ? » Comme si ces affaires-là relevaient directement d'une action…

Et de fait, les directions sont les destinataires privilégiés des analyses produites par les professionnels. Il s'agit d'informer la direction. Il s'agit d'enrichir son point de vue. Il s'agit de la rendre intelligente, voire, si on est du côté des représentants du personnel, de la forcer à être intelligente. Mais ça va fonctionner comme ça et les expertises CHSCT fonctionnent aussi comme ça. Ils sont, au bout du compte, le destinataire. C'est la direction qu'il va falloir forcer à prendre en compte un certain nombre d'objets.

Or, évidemment que la direction soit, à un moment, le destinataire, ça ne fait pas l'ombre d'un doute, mais on est obligé – c'est ce qu'on a beaucoup travaillé dans les recherches-actions – de rappeler d'abord aux syndicalistes que ce n'est pas au premier chef une direction qui a un besoin vital d'élaborer sur le travail : ce besoin vital, c'est un besoin au premier chef des travailleurs eux-mêmes.

On a beaucoup travaillé. On a été formé comme ça. On a formé des générations de consultants à travailler sur la distance entre le point de vue de la direction et le point de vue du personnel. Le discours de la direction et le discours du personnel. Mais aujourd'hui, le principal problème qui est posé, c'est la distance entre le point de vue du personnel collectivement et le point de vue individuel. Et donc, avant de renvoyer à la discussion avec la direction, il faut travailler à la reconstruction à ce niveau-là, à l'infléchissement du côté de la façon de travailler du côté professionnel. Mais ce sont des choses aussi qu'on a retravaillé du côté de l'infléchissement en milieu syndical.

Ce qu'il faut travailler, d'abord, c'est cette distance entre les discours du personnel et les discours syndicaux. Et puis à ce moment-là, on revient dans le débat social avec la direction, mais alors avec un armement d'une nature tout à fait différente, et en termes d'informations et de puissance, c'est-à-dire qu'on ne fabrique pas de l'information simplement : on fabrique de la puissance pour la porter.

Fabien Gâche

Le troisième collège, il n'y a pas eu du tout de chantier ; il n'y a pas eu d'activités. Je le précise parce que ça me parait essentiel, et donc, ça a été fait dans les résultats... Il y a une perte d'augmentation pour la Cgt, mais les militants eux-mêmes se retrouvent énormément derrière ça parce qu'ils ont le sentiment que le travail qu'ils ont engagé, qui est quand même sur du long terme, aboutit à des choses très positives, c'est-à-dire qu'ils ont réellement le sentiment de servir à quelque chose, d'être un acteur important. C'est quand même le nerf de l'engagement militant et je pense que ça se retrouve chez tous ceux qui ont participé à ça et qui ont eu des résultats de ce type. En règle générale, c'est plus facile pour eux d'en parler par la suite.

Au niveau central en 2009, la direction avait émis un accord – j'imagine que c'est, dans d'autres entreprises, la même chose – un accord central, qui est l'accord pour un nouveau dialogue social. On n'est pas signataires de cet accord-là.

Elle dit que c'est une formule originale de partage, un outil de gestion privilégié. Ce n'est pas un accord de méthode, dont les plus hautes décisions sont de portée générale. Les calendriers prévoient des groupes paritaires de travail avec les délégués syndicaux centraux avant d'éventuelles négociations. Et, en gros, on en est à peu près, en moyenne, à 35 à peu près de réunions par an et je ne compte pas... Et ça, c'est hors institutionnel !

Et puis, il y a une écoute des sujets par tranche, comme si les sujets n'avaient pas de liens les uns avec les autres, par exemple. Là, c'est le cas actuellement : elle a engagé des discussions sur un accord sur le stress ; un autre qui va aborder la question des conditions de travail ; un autre qui aborde la pénibilité – on y est au-dessus en ce moment – ; un autre sur la vie privée, professionnelle ; un autre sur la flexibilité… comme si ces élément étaient complètement détachés les uns des autres. Et chacun de ces groupes de travail là sont précédés normalement de réunions bilatérales auxquelles nous, on ne participe pas ou on ne participe plus en tout cas, puisque ça ne sert à rien.

Et donc, en règle générale, la direction invite toute type d'intervenants – des universitaires, des cabinets, etc. – pour nous dire : « Mais ce n'est pas pour vous dire que... C'est pour que vous ayez cette vision-là des choses... Mais ce sont des experts, des universitaires. » Enfin, on a eu un tas de règles. On a eu plein de gens de ce genre qui viennent en règle générale nous expliquer que chez Renault, ce n'est pas pire qu'ailleurs. C'est même des fois plutôt mieux ! Stimulus est assez champion dans le domaine, en nous expliquant qu'ailleurs, il y a des gens qui souffrent et ils souffrent plus que chez Renault. Et donc, ils nous disent : « Mais vous, vous pouvez faire appel aussi, de votre côté, à des experts dans le cadre d'une médiation. » Donc, je cite : « Les partenaires sociaux peuvent faire appel à une médiation qui interviendra, s'ils font le constat d'un point de blocage qui empêche le bon avancement des discussions. Ils pourront faire intervenir une ou plusieurs personnalités reconnues, internes ou externes, désignées « médiateur ». »

Nous, on a quand même fait des propositions : on a proposé que certains viennent. Ça fait deux ans. Je n'ai pas de réponse encore ! Mais je ne désespère pas ! Et donc, ils disent : « Il s'agit là de rétablir une communication plus sereine. C'est un processus qui se distingue de

l'expertise permettant des informations du type « conférence », au cours des séances de travail des groupes paritaires ou de négociation, suivis de débats et de discussions. Mais là, ils nous disent : « Ce sont des discussions qui restent entre nous. On est là entre gens qui se connaissent. On n'en parle pas l'extérieur. C'est simplement pour préparer d'éventuelles négociations. » Le 24 juin 2010, c'était la deuxième réunion dans ce cadre-là, d'un groupe paritaire qui portait sur les conditions de travail. On s'est dit : « On va essayer de changer... Enfin, on va essayer de prendre la main sur la réunion. » Donc, on est arrivé avec un diaporama, en leur disant : « Voilà, d'habitude, vous faites toujours les présentations. Nous, on en a une à faire ! Ce n'est pas long. C'est deux minutes. Comme ça, vous aurez le point de vue de la Cgt ! » En réalité, c'était un peu plus long…

On avait repris l'évolution de Renault. On a repris évidemment des exemples de chantiers et avec, en particulier, ce qui témoignait du parallèle entre dégradations de la santé des salariés et l'éloignement croissant entre prescriptions et réalité du travail, de la non qualité, des surcoûts engendrés.

A partir de ça, on a fait des propositions, dune part : « En conséquence de ce qu'on avait expliqué dans le début du diaporama, il faut remettre des pauses communes. Il faut que les rythmes de travail redeviennent compatibles avec les rythmes biologiques, etc. Il faut revoir le système de rémunérations, notamment sur la question d'individualisation et les entretiens individuels. Il faut que les salariés puissent disposer d'échanges et de moments dans le cadre d'une resocialisation du travail. Et puis, sur des échanges, sur les critères de qualité, disposer de temps pour élaborer des réponses, etc. Aux organisations syndicales, pour disposer de moyens au plus près du terrain, parce que tout à l'heure, je ne l'ai pas dit, quand il y a eu l'accord du droit syndical Renault, en 2000, c'était sans doute un accord important... Je ne pense pas qu'il y avait beaucoup d'entreprises qui avaient un accord de ce niveau-là, puisqu'on avait quand même plus de deux fois plus que ce que prévoit le Code du travail, en termes d'heures de mandat pour les délégués du personnel, pour les membres du CHSCT, pour les membres du CE, et avec une gestion des heures de mandat qui était très large, ce qui permettait vraiment d'être capable d'aller sur le terrain.

En 2000, ils ont éradiqué quasiment tout ça. On est à peine au-dessus du Code du travail, encore un peu au-dessus. Mais pour faire passer le nouvel accord, ils l'ont renforcé, comme ils disent, de moyens au niveau central, c'est-à-dire que le délégué central que je suis, est permanent. Je suis payé à temps plein. Ils ont dit : « Oui d'accord. On enlève ce truc-là, mais... » J'ai une voiture aussi avec le gasoil payé à temps plein ! Donc, moralité : on vous donne plus de moyens aujourd'hui qu'hier !

Or, nous, ce qu'on revendique, ce n'est pas qu'ils nous enlèvent les moyens centraux aujourd'hui – autant qu'on les garde –, mais qu'on revienne, à minima, voire davantage, à ce qu'on avait avant, c'est-à-dire, en particulier, sur les heures de mandat et sur ce qu'on avait chez Renault, puisque Renault avait bénéficié en 1984 de la loi de démocratisation du secteur public et du secteur privé. On avait trois heures d'information syndicale par an, et ce n'était déjà pas beaucoup, mais au Mans, par exemple, on réunissait par an plus de la moitié du personnel, département par département, et on avait 500 personnes devant nous.

Moi, c'est comme ça que j'ai commencé à militer. Et c'était un moment difficile, quand on commençait à militer, mais qui était important parce que c'est là qu'on se faisait engueuler. Quand les mecs nous disaient : « Ce que vous faites, ça ne nous convient pas ! »

Dans cette réunion qui a durée une heure, il y avait le médecin coordinateur ; il y avait le patron des conditions de travail, et puis nous, toutes les organisations syndicales... Ça a duré un certain temps. Il n'y a pas eu de réponse.

Et donc, c'est la Direction qui, elle, sollicite d'autres regards, en leur disant : « Mais vous n'êtes sans doute pas d'accord avec la Cgt ? Il faut que vous vous l'exprimiez. On est là pour ça ! On est dans un groupe paritaire... ! »

Les autres m'ont demandé de revenir sur des exemples, en fait. Donc, je suis revenu. J'ai remis ça au tableau. Et là, le mec de la CFTC de Flins, qui dit : « Mais à Flins, moi, je connais ça. A Flins, on a le même problème, mais là, c'est sur la cabine de peinture ! » Et il explique. Je voyais quand même la direction tirait un peu la gueule et puis, y compris la CGC, qui dit : « Oui, c'est vrai que... » Le mec de la CGC, c'est un des gars qui était dans le système de production et dans la standardisation, et qui dit : « Effectivement, il y a des effets pervers. On ne peut pas les contester, etc. » Au bout d'un temps, la direction dit : « Ecoutez, on arrête la réunion maintenant ! » Et ça, c'était en 2010! Et le groupe paritaire, ils l'ont re-convoqué qu'au mois de novembre 2011 et depuis, on n'a pas été re-convoqué sur le groupe paritaire « conditions de travail » parce que ça, c'était dans ce cadre-là.

Je prends cet exemple parce que, à quoi ça sert, moi, je suis délégué central et je participe à ça. Si je ne peux pas faire remonter ce qui se passe sur le terrain, ça veut dire que je ne sers à rien ! Si je vais dire ce qu'on est capable de dire en règle générale, relativement facilement, sur des discussions globales, mais quand on parle d'exemples aussi concrets que ça, ça me permet, moi, d'étayer en prenant appui sur le réel. Et je n'en démords pas : cela met en difficulté la direction, certes, mais pas que la direction… Les autres organisations syndicales n'osent pas dire : « Ce que tu nous racontes là, ça ne nous intéresse pas ! » C'est infaisable ! Et donc, ça les a obligés, eux aussi, d'une manière peut-être feutrée, mais ils nous l'ont quand même dit : « De toute manière, c'est intéressant d'aller voir. Il y a effectivement de vrais problèmes auxquels il va falloir qu'on s'attaque ! »

Au niveau de l'accord Renault, en 2000, du point de vue de l'image, la direction dit : « Non, on va faire mieux que la loi. Le PDG, il va vous recevoir une fois par an, individuellement, c'est-à-dire organisation par organisation avec cinq représentants par organisation » Alors chaque année, on fait un fax, en disant : « Bon, on va rencontrer le PDG – Ghosn ou Pelata. Donc, voilà ce que l'on va lui dire… et puis voilà ce qu'il nous répond ! » Ça ne fait pas avancer beaucoup les choses parce qu'ils le savent déjà en règle générale. Là, on s'est dit : « On va faire pareil ! » On va arriver avec les cinq camarades et on va venir avec des choses très, très concrètes. Moi, j'étais là plutôt pour faire l'intervention globale et puis les quatre autres avaient un truc très précis. Il y en avait un qui est ingénieur qui est intervenu sur les moteurs, avec les plans, et avec tout ce qu'il avait pu mettre en avant.

Donc, au début – je crois que c'était Pelata – il dit : « Oui mais là d'accord, des cas particuliers, vous allez toujours m'en trouver ! Il n'y a pas de soucis ! » Au bout de la

deuxième intervention, il dit : « Mais non, il n'y a pas de problèmes sur la qualité ! » Il nous ressort les tableurs Excel, comme on connaît par cœur : « Vous avez vu, là, on ne cesse d'augmenter en termes de performance, de qualité, etc. » Et puis, à la cinquième, il dit : « Bon, ça va ! Il y avait un petit truc là ! » Et là, il me dit : « Bon, puisqu'il y a un désaccord profond, on va solliciter un cabinet », sachant que ça, c'était au début des affaires sur l'espionnage, enfin, sur le pseudo espionnage ! Et donc, il nous dit : « Bon, on va solliciter le Cnam et puis on va bien voir si la Cgt vous raconte n'importe quoi ou si c'est nous. »

Et donc, après, il y a eu les affaires de l'espionnage qui, quand même, sont très symptomatiques de ce qu'on a pu montrer dans le cadre de la recherche-action et qui a amené la direction générale a être obligée d'avoir à faire au Cnam. Pour la petite histoire : pourquoi le Cnam ? C'est parce que Pelata connaît Yves Clot. Ils ont travaillé ensemble en 93. Pelata était chef d'atelier et écrivait sous un autre nom... et j'ai repris un passage de ce qu'il a écrit, mais sans lui dire que c'est lui qui l'a écrit. Je l'ai mis à mon nom. Et il me dit : « Mais, monsieur Gâche, vous racontez là n'importe quoi ! Ce que vous dites là, ce n'est que du verbiage, enfin, etc. » Je lui dis : « Comme vous avez la mémoire courte. » Je lui ai relu… C'était un article où il y avait Yves Clot, Pelata et puis il y avait François Dolet. Donc, comme il ne s'en souvenait pas je lui ai montré. Ça l'a mis quelque peu en colère. Et puis, il m'a dit : « Bon, puisque c'est comme ça, je sollicite Yves Clot ! »

Donc, là depuis, ils vont mettre un observatoire au niveau central et au niveau local. Donc, il va y avoir deux chantiers repris par Yves Clot, l'équipe du Cnam : un à Flins et puis l'autre qui devrait être ailleurs. Dans le comité, il y aura évidemment les organisations syndicales, c'est-à-dire qu'il y aura le délégué syndical central. Et puis, au niveau local, il y aura le délégué syndical central plus des représentants de chacun des syndicats.

Bon, Flins, ce n'est pas innocemment, si ça a été choisi. C'est aussi là qu'on avait quand quelques soucis parce que c'est le seul syndicat qui n'était pas dans la recherche-action. Donc, ça a été un peu plus compliqué pour nous. Je ne m'y suis pas opposé parce que ce n'était pas possible de toute façon, mais ça a été une porte d'entrée pour, qu'en tant que syndicats, on aborde cette question-là. Bon, ça m'a permis d'y aller trois, quatre fois dans un laps de temps relativement écourté. On verra ce que ça donne, mais en tout cas, ce n'est pas si mal pour nous.

En fait, je pense – et c'est évident – que si la direction a été obligée d'avoir recours à Yves Clot, enfin au Cnam en tout cas, c'est qu'elle n'a pas vraiment eu le choix. Ce qu'on a fait, ça l'a quand même largement contraint à ça. Ce dont beaucoup de camarades sont conscients, c'est que, de toute façon, le travail du Cnam... c'est pertinent, je parle pour nous, syndicalement, et ça n'aura d'effets que si on a la capacité de poursuivre ce qu'on a engagé, nous, mais surtout le développer, de construire une activité qui soit la plus collective possible. Et donc, plus on va aborder les questions syndicales du bas vers le haut, plus ça permettra, je pense, de faire en sorte que le travail d'Yves Clot se conjugue plutôt que quelque chose qui sera fait, qui sera sans doute utile, mais qui sera – je parle encore une fois du haut de ma fenêtre – syndicalement exploitable, au bon sens du terme, en termes de, pas de conclusion mais de discussion.

Ce qu'on peut dire c'est que le fait de mieux intégrer les questions du travail à leur niveau le plus élémentaire, c'est quand même quelque close qui est d'autant plus intéressant, que c'est ça qui favorise la question du rapport de force. Plus on s'intéresse au travail réel dans le détail, plus on découvre l'intérêt qui lui est porté par les salariés, contrairement souvent à ce qui est véhiculé, y compris par les camarades. Je pensais à Flins tout à l'heure : « Le travail, ce n'est que de la merde ! Les gens, ils s'en foutent, etc. ! » Et dans le syndicat, on a eu cette discussion-là d'ailleurs. Et donc çà pose la question du sens de ce que l'on fait. Donc, ça dépasse très largement, y compris les seules questions syndicales, de ce qu'on produit tout simplement. Et ça, ça dépasse aussi la seule question de l'entreprise.

Donc, on aborde la stratégie de l'entreprise, pas du haut vers le bas, mais plutôt l'inverse. C'est de voir comment on arrive, à partir de ce que vivent directement les salariés, à l'émancipation qui sera sans doute forcément partielle, au travail qui apparaît comme l'élément constituant de sa propre santé et donc intègre toutes les questions qu'on a évoqué sur les problèmes de la reconnaissance, de la qualification, etc., et donc, qui va interagir sur les capacités à agir, sur ce qui nous entoure en règle générale. Donc, débat de l'organisation du travail et des critères de qualité.

Mais aborder ces questions sous cet angle nécessite de revoir la question des droits syndicaux et de la capacité des militants à pouvoir réellement évoluer sur le terrain du travail réel. Et ça apparaît comme une évidence et je pense qu'au-delà de ça, c'est quand même la conception même du syndicalisme et de ses pratiques qui s'imposent et de ses capacités à revendiquer les moyens pour que la démocratie dans l'entreprise puisse véritablement se développer, mais déjà bien en amont des interventions syndicales.

Et là, quand je dis « interventions syndicales institutionnelles », ce n'est pas péjoratif dans ma bouche. C'est la façon dont on donne de la force à l'intervention syndicale dans l'institutionnel et dont elle apparaît pour les salariés comme étant la réponse à ce que, eux, en attendent.

Depuis la fin de la recherche-action, on a continué au niveau de la coordination : on a construit un programme de trois jours avec une petite formation. L'objectif, c'est d'essayer, en trois jours, d'expliquer ce qui a été fait. C'est Renault Groupe, on y a intégré les filiales. Pourquoi on l'a fait. Qu'est-ce qui a été fait sur des chantiers très concrets et puis les résultats qui ont été obtenus par les camarades…

L'objectif est qu'ils ressortent au bout des trois jours avec leur propre feuille de route, avec aussi l'objectif qu'on suit avec eux. On a pris un peu le même mécanisme qu'on avait dans le cadre de la recherche-action, mais cette fois-ci, réduit à l'animation de la coordination avec Serge.

L'ambition qu'on a, c'est que tous les élus Cgt du Groupe passent aux trois jours. On a déjà fait quatre stages et là, on en a programmé un cinquième, au mois de septembre. Pour l'instant, il y a un engouement pour que les camarades viennent, et on est obligé de refuser parce que qu'on ne peut pas avoir plus d'une dizaine de camarades à la fois, ce qui nous pose problème.

Et puis l'objectif – mais ça, c'est sur le long terme ; il faut savoir qu'on voit loin – on dit que ce serait quand même pas mal d'y intégrer, y compris des syndiqués qui n'ont pas de mandat. Ce ne serait pas inintéressant.

Donc, les secrétaires des syndicats, qui ont participé au stage qu'on a fait... Au Mans, vous voyez, il y a eu sept camarades qui ont participé au stage sachant que Le Mans était déjà fortement impliqué dans la recherche-action et que le secrétaire général, était déjà dans la recherche-action.

D'autre part, on a douze camarades qui ont participé ou à la recherche-action ou aux trois jours de formation. Là, ceux qui ont participé à la recherche-action, n'ont pas été jusqu'au bout de la recherche-action. Ils ont arrêté au moment où, on va dire, le niveau de la crise était le plus important, pendant la recherche-action… Il y avait aussi leurs élections professionnelles. Et donc, à un moment donné, ils ont arrêté en cours de route. Sandouville, c'est le cas particulier, on va dire, c'est-à-dire, au début une forte implication, mais le syndicat avait de gros problèmes internes… Mais sinon, ils sont tous acquis à l'idée que c'est quelque chose qu'il faut poursuivre et qui était bien.

Douai, c'est un syndicat assez compliqué. Il y avait deux syndicats Cgt. Là, on est en train d'en reconstruire un. On devrait y arriver. Le prochain congrès, c'est le 1er juin.

Choisy, il y avait deux camarades qui avaient participé, au début, à la recherche-action. Patrice, qui est avec nous, et puis Philippe Leprêtre. Donc, Philippe avait arrêté en cours de route, Patrice aussi. Dans le deuxième cas, il y a Daniel qui, lui, est secrétaire du syndicat. Il a participé donc à une première... – c'est lui le secrétaire –, et du coup, il a trouvé ça très intéressant. Donc, Patrice est revenu, en me disant : « Je n'avais pas compris la première fois. » Et là, il a une feuille de route.

Grand-Couronne, c'est un magasin de pièces de rechange. Il y a deux camarades qui ont été jusqu'au bout. Il y en a deux autres qui sont venus, dont un jeune qui a trouvé ça assez intéressant et qui, aujourd'hui, milite pour que les autres élus viennent. C'est une boîte de 500 personnes à peu près.

A Villeroy, il y avait David qui n'a pas été jusqu'au bout, qui est revenu une deuxième fois, et depuis, il y en a quatre autres qui sont venus.

Guyancourt. Là, on a eu beaucoup de difficultés. A la recherche-action, ils n'étaient que deux : Patrick et Joël. Mais Patrick et Joël, ils sont partis en retraite ! Là, on s'est beaucoup battu pour qu'on arrive quand même à les intéresser, à l'intérieur… Le secrétaire du syndicat a participé, ce qui a quand même aidé pour que d'autres viennent. Et dans ceux qui sont là, il y en a deux, qui sont ingénieurs. C'est plus compliqué aussi… Ils sont engagés politiquement.

Rueil. Tu te souviens d'Olivier ? Il est revenu, là aussi, pour dire qu'il n'avait pas forcément tout compris... Il est reparti avec le séminaire-là, et du coup, il a repris la feuille de route qu'il avait. Je ne sais pas où il en est là, mais il a repris le même truc. Jacques, secrétaire du syndicat, est aussi venu. Il a pensé que c'était pas mal. Et puis, on y a intégré les filiales, au-delà du réseau commercial, puisque eux y étaient déjà dedans, à l'origine.

Il y a une boîte dans le nord, Maubeuge, où il y a 2 500 personnes, à peu près. C'est une usine d'assemblage qui fait la Kangoo, dont le syndicat était dans une situation difficile. C'est un peu compliqué. C'est un jeune qui a repris ça, Jérôme, et il y avait 17 syndiqués. Il est venu dans les premiers. Il a été hyper intéressé. On a beaucoup travaillé avec lui.

Donc, tous ceux-là, ils ne sont pas élus parce qu'on a très peu d'élus, pour l'instant, à MCA. Et donc, c'est essentiellement des syndiqués, mais qui militent beaucoup. On les a libérés dans le cadre du congé éducation. Enfin, on a fait un certain nombre de choses, mais j'en reparlerais tout à l'heure !

Mais eux, on avait 17 syndiqués en tout et pour tout, il y a deux ans. On en a 120, là ! On a donc quand même du résultat, mais eux, on est un peu gênés parce qu'ils voudraient nous amener tout le temps plein de gars au stage, mais on n'a pas les moyens.

La Fonderie de Bretagne, là, ils sont venus à quatre, dont trois jeunes, qui sont plutôt intéressés. ACI Villeurbanne, c'est une filiale de Renault, qui en fait, dépend du Mans. Ils sont maintenant 300 et quelques. La Diac, c'est la banque de crédit de Renault !

On est un peu comme dans la recherche-action, quand des copains viennent au stage, là, ils apprécient tous le brassage entre les militants du Groupe Renault. Les filiales n'ont pas les mêmes statuts que Renault : ce n'est pas le même salaire ; ce n'est pas forcément la même organisation. Mais ils apprécient aussi beaucoup les différences entre catégories professionnelles. Par exemple, le copain de Douai, c'était la première fois qu'il voyait un ingénieur à la Cgt. Il ne savait pas que ça existait. Par exemple, il dit : « Tiens, ça alors, un mec qui est à la Cgt et qui est ingénieur ! Et puis qui ne vient pas là pour me poser des problèmes ! Enfin moi, je n'ai jamais vu ça ! »

Au début, quand on explique ça – j'ai à peu près ça partout –, ça apparaît pour beaucoup de militants comme une évidence de dire : « Il faut être au plus près des salariés. Il faut discuter avec eux du travail. » Et on nous dit : « Mais ça, on le fait déjà. Moi, je suis au boulot. Moi, je ne suis pas permanent. Moi ceci, moi cela ! ». Mais au bout d'un moment, plus on fouille un peu dans la méthodologie syndicale, plus ils se rendent compte, qu'en réalité, ils ne sont qu'au tout début de la démarche. Est-ce qu'on discute vraiment de leur boulot ? Est-ce qu'on discute de ce que l'on veut leur expliquer, de que l'on fait dans l'institutionnel ? Et donc, le lien entre cette démarche-là et la construction du rapport de force, elle apparaît, et je ne dis pas comme une évidence, mais elle apparaît quand même... elle commence à poindre un peu.

Sur tous les camarades, je n'en ai pas vu un seul qui a jugé négativement les trois jours. Tous d'ailleurs disent qu'il faudrait que ça dure cinq jours parce que c'est intensif. Et on retrouve d'ailleurs exactement les mêmes choses qu'on a eues à la recherche-action. On commence à l'heure, mais ça déborde très largement. Quand on dit : « On commence le matin. C'est 8 heures 30. » A à 8 heures 15, tout le monde est dans la salle. Et le soir, le mardi soir, en théorie, on finit à 18 heures… La dernière fois, ça s'est fini à 19 heures 30. Comme c'est tellement ramassé, ils sont lavés. Ils ressortent enthousiastes... Et en plus, c'est vrai : ils n'ont pas forcément l'habitude non plus, d'être dans une salle toute la journée. « Ouais, il faudrait le faire à tout le monde. »

Le problème, c'est qu'une fois qu'ils sont rentrés dans l'établissement, on a un souci parce qu'on a mis en place un blog. Chacun a son code d'accès et peut continuer à discuter avec le camarade de l'autre boîte, avec Serge, s'il a besoin d'un conseil, avec moi, avec qui il veut, quoi. On se rend compte que ça ne marche pas très bien ! C'est qu'il y en a très peu, très peu, qui utilisent cet outil-là.

On a réuni les camarades, le 9 mars, justement pour faire un petit peu le bilan de la situation ! On avait invité ceux qui ont participé à la recherche-action. Ça fait à peu près 94 personnes, 94 militants de Renault qui sont passés par l'une ou l'autre des actions... En gros, qu'est-ce qu'ils nous disent ? Souvent, ils nous disent : « Le problème, c'est que quand on retourne au syndicat, on est repris par le train-train quotidien » ; « Moi, je suis au CHSCT... Moi, je suis au CE. J'ai la déclaration à faire. Je n'ai que 20 heures de mandat. Je n'ai pas le temps. Je n'ai pas eu le temps ! », etc. Et puis, ce qui revient beaucoup, c'est les difficultés, voire même parfois l'incapacité, à expliquer aux autres ce qu'on va faire, comment on le fait, pourquoi je le fais ! Et ils disent : « Quand j'explique, ils ne comprennent rien. Enfin, ils ne comprennent rien... ils ne voient pas la nouveauté ! » Y compris au Mans où on a eu pas mal de difficultés.

Et puis après, c'est ce qu'on a évoqué tout à l'heure, c'est la difficulté à prioriser ça parce qu'on me dit : « Oui, mais ça, c'est un travail de longue haleine. Là, tu n'as pas le temps d'attendre. Ton intervention, il faut que tu la fasses au CHSCT. C'est maintenant. Donc, tant pis, tu feras ça plus tard ! » Donc, on a eu beaucoup de difficultés pour cette raison-là et aussi parce que le résultat n'est pas immédiat. Comme ce n'est pas plus difficile, tu vas dire : « Ah tiens, j'ai obtenu des choses. »

La méthodologie, elle ne permettait pas de construire au jour le jour. Elle est quand même sur une démarche qui demande du temps, qui demande de prendre du recul et qui donc complique le positionnement.

Là où – et ça se voit d'ailleurs au premier coup d'œil –, le nombre de militants qu ont participé est le plus important, c'est là où le secrétaire général, lui, il est impliqué. Il n'y a pas photo : on le voit partout ! Tout à l'heure, je l'ai déjà évoqué, mais depuis Le Mans, il y a eu pas mal de chantiers qui ont continué à se poursuivre et là aussi, c'est quand même les mêmes camarades qui font... Il y a toujours Richard. Il y a Mickaël. On a vachement de difficultés et il me dit qu'il n'y arrive pas. Et là, on a des jeunes BTS qui se sont syndiqués à la Cgt, qui ont été intéressés par le biais de ce travail-là, qui ont trouvé peut-être que la Cgt s'intéressait à eux.

Disons qu'ils ont trouvé intéressant la manière dont Richard s'y est pris pour discuter avec eux, et du coup, ça les a amenés à se syndiquer. Et aujourd'hui, il y en a un qui a pris un terrain, qui a pris un mandat. Et puis deux autres qu'on espère bien qu'ils vont accepter de le prendre, qui font qu'on... Combien de BTS ils ont, ces gens-là ? Et puis à MCA, je l'ai déjà dit, on est passé d'une situation un peu catastrophique à une situation intéressante.

Luc Justet

J'ai appelé unilatéralement cette intervention « Les ressources juridiques des collectifs de travail ». Je vous ai distribué un plan. Je vais faire ça en deux parties : voir la situation actuelle des collectifs dans le droit, puis essayer de dégager quelques pistes.

Alors, première chose que je voudrais dire, c'est que le droit du travail et le collectif, c'est une vieille histoire. Je dirais même que le collectif, c'est toute l'histoire du droit du travail puisque le collectif fait partie intégrante de la création du droit du travail, de sa construction et même actuellement de son essoufflement. Moi, ça me fait toujours dire que le collectif est l'essence et le sens du droit du travail. Je ne suis pas le seul et Alain Supiot dans sa critique du travail dit que « c'est l'invention du collectif qui a permis de sortir de l'impasse de la soumission volontaire et de définir un droit, un droit où la subordination et la liberté peuvent faire bon ménage. La dimension collective n'a de sens en droit français que cette perspective ». Et je voudrais citer aussi Yves, dans le « paradigme » qui dit que « la faculté collective de négociation replace le droit du travail dans une sphère partenaire où la symétrie initiale peut être en partie conjurée ».

Alors, évidemment, j'aurai souhaité vous développer d'avantage cette histoire, l'histoire du comment les droits collectifs se sont construits, notamment à la fin du XIX^{e} et au début du XX^{e}, comment ils se sont construits pour sortir le salarié du tête à tête inégalitaire qui était imposé par le contrat de travail. Bon, mais je n'ai pas le temps. Je n'ai pas le temps par rapport au sujet. J'en ai plein d'autres dans la situation actuelle qui pour moi est née sur le plan économique de la crise des années 1970 et sur les plans politique et juridique, des années 1980-82.

Donc, la situation actuelle, le constat – je pense que tout le monde le partage ; on en a énormément parlé ici –, c'est celui d'une individualisation croissante au travail. Ce que je souhaiterais, c'est qu'on n'oublie pas de comprendre que dans la foulée des orientations politiques sur lesquelles je serais amené à revenir, l'évolution du droit du travail ces 30 dernières années a posé un cadre juridique qui a favorisé cette approche individuelle du travail. C'est ce qui me paraît important. Alors, ce que je vous propose, c'est d'examiner ce cadre d'individualisation avant d'entrer dans notre sujet qui concerne les approches juridiques.

Donc, j'ai appelé ça « les droits individuels renforcés ». Je n'hésite pas à dire que le droit du travail a connu une évolution spectaculaire des droits individuels ces trente dernières années et pas toujours défavorable aux salariés. Alors, il y eu d'abord les lois Auroux qui sont à mon avis le marqueur de départ de ce dont je suis en train de parler.

Alors, les lois Auroux ont été à l'origine de la consécration de droits qui étaient attendus, qui est celle des libertés et des droits fondamentaux dans l'entreprise. Je vous rappelle la première des lois Auroux, celle du 4 août 82 qui concernait les libertés du travailleur dans l'entreprise, qui fut assurément très novatrice puisqu'elle a permis de fonder un principe qui aujourd'hui, est gravé dans le marbre du Code du travail… Ce principe, c'est le suivant : « Nul ne peut apporter au droit des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnées au but

recherché. » Donc, ça, c'est un article du Code du travail. Je ne vais pas vous les citer tous. Vous l'aurez dans le document que je transmettrai à Gaspard. Alors, évidemment, cette lecture est ardue, et les tribunaux ont eu beaucoup de travail depuis 1982 pour l'interpréter, mais il est une chose incontestable, c'est que depuis 1982, les droits de l'Homme ont acquis une vocation à régir les actes des personnes privées dans l'entreprise, ce qui n'était pas le cas auparavant. Je ne rentre pas dans l'histoire – je l'ai dit –, mais on sait quand même que jusqu'à 1982, c'était plutôt un régime d'actionnalisme qui était en vigueur dans les fabriques : les ateliers au départ, ensuite dans les entreprises où l'employeur avait, du moins sur le plan juridique, de mal à céder la place aux droits fondamentaux.

Alors, la liste de ces droits fondamentaux nés en 1982 de par la première loi Auroux... Tous les droits fondamentaux ne sont pas collectifs : liberté syndicale, droit de grève, droit à la négociation collective… Donc, ça a été l'objet d'ailleurs des trois autres lois Auroux qui ont suivi la première d'août. J'y reviendrai.

Deuxième série de droits qui se sont enclenchés suite aux lois Auroux, c'est les droits à la santé et à la sécurité au travail. Ça a été énormément favorisé par une loi du 31 décembre 1991 qui était la transcription d'une directive-cadre européenne de 1989 qui a créé par exemple l'évaluation des risques, la notion juridique de charge mentale, à l'époque, des choses sur lesquelles on travaille encore aujourd'hui.

Après les droits sur le plan collectif, après les droits sur la santé-sécurité… Avant/après, comme je l'ai cité, il n'y a pas de chronologie… La grande nouveauté de la loi Auroux de 1982, ça a été ce que les tribunaux ont peu à peu appelé le droit à la vie personnelle du salarié. Et ça, c'est complètement nouveau dans le droit du travail. Ce virage-là est complètement nouveau puisqu'à partir de 1982, on a vu se créer un droit qui est lié au choix du mode de consommation du salarié. Par exemple, un salarié de chez Peugeot peut-il acheter une Renault ou une Citroën ? Depuis 1982 la réponse est oui. On a eu énormément d'orientations en matière de…

Avant, on ne pouvait pas parce que justement, avant, on n'avait pas cet article qui permettait, enfin qui obligeait, l'employeur à ne pas tenir compte de l'avis personnel des salariés. C'est à partir de 1982 que les tribunaux ont pu construire ce droit. Je vous ai cité un exemple : c'était le petit bout de la lorgnette. C'était pour vous donner un exemple, mais des exemples comme ça, je pourrais vous en citer des tonnes. C'est parce qu'il y a eu cet article : « Nul ne peut porter au droit des personnes des restrictions, etc. », qu'on a pu dire à l'employeur : « Citroën, vous n'avez pas le droit d'interdire à votre cadre qui vend des Citroën d'acheter une Renault. »

Quand on réfléchit bien, juridiquement, ça n'allait pas du tout de soi, et depuis 1982, ce genre de choses sont permises. Choix du lieu de domicile par exemple : des employeurs qui imposent à leurs salariés d'habiter près de l'entreprise, ça, ça a été remis en cause. Choix de la vie conjugale : ça je vais passer très vite. Je vous rappelle par exemple dans les années 1950 les hôtesses de l'air d'Air France n'avaient pas le droit de se marier, jusqu'à ce que le droit évolue pour permettre aux hôtesses… parce qu'elles devaient être disponibles.

Alors, sur les droits individuels, je ne veux pas m'attarder parce que sinon, je n'aurai pas le temps pour d'autres sujets, mais c'est évidemment des choses qui sont importantes. Il a fallu que des hôtesses de l'air aillent devant les tribunaux, etc. Et il a fallu, ensuite, dans les années 1980, que tout ça soit mis sur le papier pour que… Les divorces… Un salarié d'une école catholique par exemple a-t-il le droit de divorcer ? Donc, liberté de domicile, liberté de vie conjugale, liberté de conscience, choix de mœurs, liberté de choix politique, liberté d'expression.

Je ne sais pas si vous vous souvenez de l'affaire Clavau qui avait enflammé… C'était un camarade de la Cgt, de Dunlop, qui avait témoigné dans *L'Huma*... Bon, liberté de se vêtir, etc.

Je dis que tout ce dont je viens de parler peut faire objet de restrictions par l'employeur, mais il faut que ces restrictions, en vertu de l'article que je vous ai cité tout à l'heure, elles soient justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées aux buts recherchés, c'est-à-dire que l'employeur n'est plus tout puissant ; il ne peut plus interdire de venir travailler en bermuda parce qu'il a décidé que ça ne se faisait pas – dans la mesure où il n'y a pas de contact avec la clientèle. Il faut qu'il donne des justificatifs et il faut que ce soit proportionné. Il est évident qu'un employeur a toujours été autorisé à faire porter des tenues de sécurité à ses salariés parce que c'est justifié par la nature du travail à accomplir.

Donc, on le voit quand même : on a tendance – moi, le premier d'ailleurs – à être souvent très… à avoir la dent dure avec l'évolution des droits du travail. Donc, cette intervention, ça m'a permis aussi de réfléchir et de montrer que tout n'a pas été négatif dans ces évolutions, ces dernières années. Donc, on voit bien que, ici, même dans la concrétude des relations de travail, tout n'est pas extraordinaire parce que ce n'est pas parce qu'il y a du droit que les employeurs appliquent, mais, en attendant, sur le plan juridique, on voit bien qu'ici, l'arbitraire est en recul – on est bien dans ce sens-là – et que progresse finalement, cette fameuse question de citoyenneté qu'on interpelle depuis quelques mois dans notre département. Donc, ça c'était le premier point : les lois Auroux.

Et puis, après les lois Auroux, il y a eu d'autres textes où les droits individuels ont été promus. Je vais faire plus court parce que c'est plus récent : la lutte contre les discriminations. Juridiquement, aujourd'hui, quand vous lisez l'article du Code du travail qui concerne les luttes contre les discriminations – c'est un des plus longs articles du Code du travail : « Aucune personne ne peut être écartée de, etc. » Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet de mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de… Et là, on a toute la liste : le syndical, le handicap, le sexe, l'état de santé, etc. Donc, sur le plan du droit, difficile de faire mieux. Il y aura sûrement encore d'autres rajouts dans cette liste, mais c'est difficile de faire mieux.

On est sur le plan du droit. Pour l'instant, je ne parle pas de la réalité, puis finalement, la réalité, c'est vous qui en parlez le mieux, enfin ceux qui sont dans les entreprises.

Troisièmement, c'est la promotion des droits du salarié en tout genre en tant qu'individu. Là aussi, je peux vous choquer, mais juridiquement, je peux vous citer la rupture conventionnelle. Par exemple, la rupture conventionnelle telle qu'elle a été imaginée, elle est

censée donner au salarié la possibilité de négocier son départ. Donc, promotion du droit de l'individu. Le DIF, le droit individuel à la formation, comme son nom l'indique, le DIF tel qu'il a été conçu, il est à l'initiative du salarié dans l'entreprise. Il faut l'accord de l'employeur. Il est à l'initiative du salarié. Il a été décrit, y compris par les syndicats. Je le redirai tout à l'heure, mais la réforme de la formation professionnelle a fait l'objet d'un avis unanime, ce qui est rare dans notre histoire, ce qui d'ailleurs était une première en 2003. Donc, y compris les syndicats ont présenté ce DIF comme un espace intermédiaire entre le CIF et le plan de formation, un espace de co-initiative ou de co-investissement. Je rajouterais le droit qu'ont les salariés de négocier individuellement dans certains cas leur durée du travail. Je pense à la forfaitisation.

Tout ça contribue à ce que j'appelle la promotion de l'individu depuis 30 ans dans le droit du travail, la promotion d'un certain nombre de droits imprescriptibles. Alors, parfois en « trompe l'œil », je vous l'accorde, et ça, ce n'est pas mon sujet d'aujourd'hui. Et la question que je me pose, c'est : pendant que ces droits individuels progressent, les droits collectifs régresseraient-ils ? Alors là, je vais peut-être vous surprendre, mais j'aurais tendance à répondre non. Que les collectifs de travail soient affaiblis, c'est clair : c'est une chose dont on parle ici depuis le mois d'octobre. Mais que les droits collectifs, en tant que normes originales inscrites dans le Code du travail, se soient amenuiser ces dernières années, là, je dirais : non. Selon moi, le problème n'est pas là ; il n'est pas dans la régression juridique des droits collectifs. Je vais y revenir.

D'abord, on veut dépeindre qu'elles sont les ressources juridiques en terme de droits collectifs. Bien sûr qu'il y aurait des choses à améliorer. Cela fera l'objet de ma deuxième partie, mais les textes sont là. Alors, j'en ai fait une sélection rapide. J'ai essayé de retenir les points qui paraissent nourrir notre sujet. Pareil, tout a commencé… Enfin, tout a commencé, si on prend les 30 dernières années, par les Lois Auroux. Là, j'ai fait une liste. Si vous souhaitez qu'on détaille, on détaillera, mais je voudrais tout de même vous rappeler ce qui est inscrit dans le droit du travail : alors le droit d'expression – on en a parlé ici –, la liberté de circulation et le délégué syndical. Je vous rappelle qu'avant 1982, ce n'était pas une chose qui était acquise dans l'entreprise, l'institution des délégués de site, donc qui est aujourd'hui, et depuis 1982, à l'initiative de l'inspecteur du travail ou sur proposition des organisations syndicales. La possibilité pour le CE de recourir à des experts – experts comptables, experts en tout genre… Enfin, en tout genre : nouvelles technologies essentiellement, c'est aussi la loi Auroux. La création du comité de groupe est dans la deuxième des lois Auroux sur le développement des IRP. L'obligation d'initier dans les entreprises… Je vous rappelle que la loi de 1982 a créé l'obligation de négocier dans la branche, les salaires une fois par an, les classifications tous les cinq ans et aussi dans l'entreprise. Je ne n'y reviens pas, tout le monde le connais : dès l'instant où il existe une section syndicale dans l'entreprise, l'employeur doit négocier tous les ans. Au départ, c'était les salaires, le temps et l'aménagement du temps de travail.

Je vous rappelle également que les lois Auroux ont créé également le droit de veto des syndicats qui ont obtenu plus de 50 % des voix aux élections du CE. Alors, ce droit de veto – c'est ce qu'on appelle aujourd'hui droit d'opposition ; je vous donne les appellations de l'époque –n'existait à l'époque que si les syndicats constataient que dans l'accord, il y avait

une close non conforme soit aux droits, soit aux conventions collectives. Donc, on était dans une espèce de contrôle de légalité donné aux syndicats. Et puis, dernier point, et je m'arrête là : les lois Auroux, c'est la création du CHSCT – tout le monde le sait – en tant qu'IRP à part entière puisque le CHSCT n'existait pas indépendamment du CE avant 1982.

Après les lois Auroux, on a eu d'autres lois – là aussi, j'essaie de faire vite. J'en retiens quatre ou cinq qui paraissent importantes. On a eu la fameuse loi de décembre 1991 dont je vous ai parlé tout à l'heure, qui a introduit les notions de santé- sécurité au travail, qui a introduit la notion d'évaluation des risques et qui a introduit le passage d'une obligation de moyens à une obligation de résultats en matière de… C'est tout ça qui a été le plus novateur, pour nous Français et plus généralement latins, puisque la question de l'obligation de résultats était inscrite dans les droits anglo-saxons depuis quand même un certain nombre de décennies. Donc, passage d'obligation de moyens à obligation de résultats. Ce n'est pas rien. On le voit aujourd'hui dans la jurisprudence, par exemple, dans les risques psychosociaux ou la Cour de cassation donne à l'employeur une obligation de sécurité, de résultats à partir de moyens qu'il doit construire pour atteindre ces résultats.

On a eu dix ans après le décret sur le document unique, qui est venu mettre en forme l'évolution des risques. Tout ça, c'est en novembre 2001. En juin 2003, on a eu un texte qui est important, important sur le plan juridique… Maintenant, à voir comment aujourd'hui on s'en empare dans les entreprises… C'est celui qui a défini les IPRP – interventions préventions des risques professionnels – qui, je vous rappelle, sont habilités par la Cram OP2 BTP. Alors, ces IPRP sont aptes à intervenir dans les entreprises dans les domaines pluridisciplinaires : ergonomie, industrielle, relation du travail, toxico, sociaux, etc. Un IPRP, par définition, est quelqu'un qui doit amener un plus à l'entreprise en matière des relations, des conditions de travail. Puis, je vous rappelle que c'est d'une certaine manière cette approche pluridisciplinaire qui a été introduite dans les services médicaux du travail qui se sont transformés à cette époque-là en services de santé au travail.

Ensuite, on a eu deux lois fondamentales : c'est la loi du 4 mai 2004 qui a réformer la négociation collective. Donc, cette loi a introduit cette fois le principe de l'accord majoritaire, de manière très complexe, et puis surtout – sur ce point, j'insiste –, elle a introduit la possibilité pour un accord d'entreprise de déroger à l'accord de branche. C'est une première. Sous réserve que l'accord de branche ne s'y oppose pas, un accord d'entreprise depuis 2004 peut déroger à un accord de branche.

Et puis, 2004, ça a été également la réforme de la formation professionnelle, dont je vous parlais tout à l'heure, et qui a fait suite, sauf erreur de ma part, au premier accord national interprofessionnel unanime, donc signé par les cinq syndicats représentatifs de l'époque, en septembre 2003. Ça vous le connaissez : formalisation des plans de formation, obligation de formaliser les plans de formation ; les bilans de compétence, etc.

Je rappelle aussi que cette réforme de 2004 a été suivie d'une nouvelle loi en 2009 – donc une nouvelle réforme de la formation professionnelle – qui a également fait l'objet d'un accord unanime des organisations syndicales. Donc, cette loi, elle est d'un autre domaine, puisqu'elle a accru la mainmise de l'Etat, sur le financement de la formation professionnelle notamment. Ensuite, on a eu une loi de janvier 2007. Sur celle-ci je vais revenir parce qu'elle me paraît

fondamentale, à critiquer dans un sens comme dans l'autre… Tout projet gouvernemental portant sur le travail doit faire l'objet d'une négociation préalable des partenaires sociaux. Donc, ça je vais y revenir parce que Hollande remet une couche là-dessus et il faut qu'on en discute deux secondes.

La loi du 20 août 2008 – dernière loi que je vous cite – avec deux volets, d'une part la réforme de la représentativité syndicale. Cela n'a échappé à personne, avec l'instauration du critère électoral à 10 %. Et puis, elle a réformé la négociation collective puisqu'elle a fixé la validité des accords à 30 % des voix recueillis aux élections dans l'entreprise. Et elle a confirmé le fameux droit d'opposition des lois Auroux, c'est-à-dire 50 % plus une voix. Au passage, elle a également élargi le droit de négocier avec les élus en l'absence de délégué syndical. Bon, moi, je ne pense pas franchement…

J'arrête avec les textes, mais c'est important de poser la problématique. Moi, je ne vois pas là-dedans, dans l'idée que les droits collectifs se soient réduits en 30 ans. Par exemple, j'ai eu l'occasion d'entendre, ailleurs, comme on l'entend très souvent, que les lois Auroux… qu'il n'existe plus rien dans le Code du travail des lois Auroux. C'est un contresens : non seulement, je dirais que c'est un contresens, mais en plus, je dirais que dans notre droit actuel, il n'y a pas une seule disposition des loi Auroux qui ait été annulée. Toutes les lois Auroux, la totalité des lois Auroux sont toujours dans la… Maintenant, évidement, on n'est pas dans le monde des Bisounours… Le fait qu'elles soient mal appliquées c'est un autre problème. Mais je voulais quand même commencer par dire ça, c'est-à-dire que les ressources, elles y sont, dans le Code du travail, incomplètes – on va en reparler – certainement, mais des ressources, il y en a. Je pense d'ailleurs qu'il doit y avoir peu de pays au monde qui ont autant de ressources sur le droit collectif que notre droit à nous. Alors, le fait que ce soit mal ou pas, ou peu appliqué, ça, c'est un autre problème et qui relève, à mon avis, de plusieurs facteurs qu'il nous faut examiner.

Alors, trois facteurs sur lesquels je vais passer assez vite parce qu'il me semble qu'on devrait partager… Enfin, si on ne partage pas, vous me le direz. Premièrement, il ne faut pas sous-estimer les résistances et les entraves patronales sur ces lois Auroux. Ce n'est pas à vous que je vais parler de la question de la nomination des experts, par exemple, dans les entreprises, qui peut poser problème. L'obligation annuelle de négocier, là aussi, je peux vous en parler longtemps, mais vous savez, elle existe sur le papier. Les bilans que fait le ministère du Travail tous les ans sont assez alarmants sur les contenus des négociations. En gros, il dit qu'il n'y a pas grand-chose dans les négociations annuelles. Les dysfonctionnements des IRP, etc. : premier facteur.

Deuxième facteur, je pense qu'on se l'est dit aussi ici, c'est l'affaiblissement des syndicats, ne serait-ce que numérique, qui est à la fois celui des syndicats, de leur représentation dans les entreprises. Evidemment, cet affaiblissement ne favorise pas l'investissement dans l'application des droits. Je pense que vous êtes mieux placés pour le dire.

Troisième facteur que je vois, c'est l'affaiblissement, parallèle, de la légitimité et des pouvoirs de réflexion du travail. Il est clair que l'Inspection du travail aujourd'hui rencontre des difficultés qui sont majeures dans sa mission de veiller à l'application du droit, et je dirais – je

vais me lâcher un peu – notamment par la grâce d'une rationalisation indécise des services publics.

Je vous ai donné trois facteurs. Je dirais que la véritable explication, pour moi, est ailleurs. Il y a des choses qui existent depuis le début, c'est-à-dire depuis le XIX^{e} et que finalement, on n'avait pas vues parce que les époques… Comme le rocher, hein… Quand la marée descend, le rocher sort. Moi, c'est ce qui est en train de se passer : maintenant que l'eau a refluée… Quand je parle de l'eau, je parle de l'affaiblissement économique des entreprises, et puis la désyndicalisation… Ce sont deux exemples très importants. En un mot, c'est le rapport de force.

Depuis que ces questions se sont retirées, je trouve qu'il a été mis en évidence une caractéristique qui est assez ancienne, qui est en fait que les droits collectifs – ce qu'on appelle les droits collectifs – n'en sont pas. Quand on regarde le droit, ce qu'on appelle droits collectifs, en fait, ce sont des droits individuels qui s'exercent collectivement. Et c'est un peu, et même beaucoup, la caractéristique de notre droit français : les droits collectifs sont des droits individuels qui s'exercent collectivement. J'en suis là dans mon propos. Quelques exemples de ce que je veux dire…

Premier exemple, c'est l'article 6 du préambule de la Constitution. Vous savez que c'est là-dedans que l'on retrouve les grands principes du droit du travail, entre autres, que tout homme peut défendre ses droits et ses intérêts par l'action syndicale, et adhérer au syndicat de son choix. Donc, se syndiquer ou non est d'abord une liberté individuelle en France, comme celle de faire grève. En matière de droit à la négociation collective, l'alinéa 8, toujours de la Constitution, dit : « Tout travailleur participe par l'intermédiaire de ses délégués à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises. » Ce droit est reconnu au salarié. C'est donc bien un droit individuel qui s'exerce collectivement puisque ce droit est directement lié, issu du lien contractuel. C'est bien parce que l'individu est dans une certaine organisation, dans certains rapports juridiques qu'il a le droit d'accéder, par l'intermédiaire de ses délégués, à la gestion de l'entreprise. Cette phrase je la pique à Supiot parce que c'est mieux de citer directement ses sources : « Le collectif est une condition d'exercice et non de reconnaissance du droit à la négociation. » Ce droit à la négociation existe parce que tout salarié le détient, parce que tout travailleur participe… Ce droit à la négociation, tout salarié le détient du fait de son état de subordination. Je continue…

Contrairement aux biens et aux actions, le droit de grève en France a été reconnu bien avant le droit syndical : le droit de grève a été reconnu en 1854 ; les syndicats ont été reconnus en 1884. C'est encore une preuve de déconnexion entre les deux, c'est-à-dire que contrairement à d'autres pays, contrairement à la fonction publique, faire grève dans une entreprise n'est pas du tout lié au fait d'être syndiqué ; c'est pas du tout lié à une appel syndical. Chaque travailleur fait grève, je dirais, en son âme et conscience. Il peut répondre à l'appel syndical. Il peut ne pas y répondre, s'il en a envie. Donc, c'est important de garder ces constats en mémoire parce qu'une fois de plus, ces droits – droits syndicaux, droits de grève, droit de négociation, droit de représentation du personnel – tirent toute leur légitimité de la liberté individuelle qu'a le salarié de les faire valoir et non pas ou non d'une existence *a priori* d'une collectivité de travail. Est-ce que vous suivez, vous comprenez ce que je dis ? C'est à dire que

juridiquement, dans notre droit il n'y a pas de collectivité de travail : il y a une série de salarié, plus ou moins nombreux, qui sont détenteurs d'un contrat de travail, c'est-à-dire qui sont subordonnés à l'employeur et auxquels le droit a donné la faculté individuellement d'éventuellement s'allier avec les autres – je parle de manière plus simple – pour peser sur l'employeur. Le droit leur a facilité le fait de se syndiquer, de faire grève, de négocier, mais tout ça est un droit individuel, et c'est ce qui explique, dans notre conception à nous, que ça, c'est le versant négatif. Il y a des versants positifs à tout ça, mais dans le versant négatif… C'est ce qui explique à la fois l'émiettement syndical parce que dès le début, le droit donne la possibilité au salarié d'adhérer au syndicat de son choix. Je ne vais pas refaire l'histoire : vous la connaissez aussi bien que moi. Et bien, les salariés choisissent le syndicat de leur choix… et Dieu sait qu'il y a le choix en France, ce qui n'est pas le cas ailleurs. Jacques Legoff appelle ça l'individualisme juridique et il dit – Jacques Legoff, pour ceux qui ne le connaissent pas, est un juriste, un travailliste comme on dit nous, qu'on a eu le plaisir de recevoir récemment – qu'on est dans l'individualisme juridique. La caractéristique du droit du travail français, c'est l'individualisme juridique. Et en fait, juste un contre-exemple… Aux Etats-Unis, par exemple… Au Canada… En Amérique du Nord, lorsqu'un syndicat veut s'implanter dans une entreprise, les salariés votent. Et, lorsqu'ils ont voté, il y a un syndicat. Et ce syndicat, une fois qu'il est implanté, il représente tous les salariés ; c'est lui qui négocie. Et d'ailleurs, tous les salariés adhérent au syndicat parce que s'ils n'adhérent pas au syndicat, il ne sont pas couverts par la convention d'entreprise. Chez eux, il n'y a pas de convention de branche. C'est ce que j'essaie de vous expliquer : quand le droit favorise une collectivité, on a un droit américain ; quand le droit français favorise l'individualité juridique, on a un droit français… Une fois de plus, je ne suis pas en train de dire qu'il faut mieux… Je suis toujours très prudent quand je fais ce genre d'observation parce qu'il y aurait beaucoup à dire sur le droit américain. Je pense qu'ils ne sont pas mieux lotis que nous. Vous avez vu en ce moment, les Républicains en train de remettre gravement en cause le syndicalisme américain… Mais une chose est sûre, c'est que cette conception ne favorise pas le non émiettement syndical dans notre pays. Et évidemment, en situation d'instabilité économique comme c'est le cas aujourd'hui, ceci ne favorise pas la force du collectif, force du collectif qui est évidemment envisagée par les syndicats comme l'indispensable… et par le droit, comme l'indispensable contrepoids à la subordination individuelle.

Alors, la conclusion de ce chapitre-là, c'est qu'en période de crise et dans le contexte économique de compétition que l'on connaît, de concurrence, le salarié doute ; il se replie sur lui-même. Là, je n'apprends rien à personne : peur du chômage, peur de la précarité, peur de l'employeur, du licenciement, de ses collègues de travail, peur du syndicat. Rien ne l'incite à user de ses droits individuels. C'est ce que je suis en train de vous expliquer, c'est-à-dire que pendant les Trente glorieuses, il en a usé de ses droits individuels. Et aujourd'hui, les droits collectifs, ça ne marche pas. Et on se rend compte qu'en fait, parce que les salariés ne s'investissent pas, on se rend compte que ce sont bien des droits individuels, et que sans l'individu, il n'y a pas de collectif qui marche dans une entreprise.

Donc, les chiffres – je ne vous les ai pas amenés parce que je ne voulais pas entrer là-dedans – sont très impressionnants. Moi, je travaille là-dessus au quotidien. L'investissement dans la représentation du personnel faiblit dans les entreprises. La négociation s'affaiblit. Je vous le

disais tout à l'heure. Il n'y a qu'à voir le rapport annuel du ministère… On a jamais eu autant de lois sur la négociation en France et finalement, on n'a jamais autant aussi peu négocié, en tout cas sur le fond. On négocie formellement, mais sur le fond, ça n'avance pas. Les grèves se raréfient. Quand vous regarder les courbes des conflits sur les trente dernières années, la chute est spectaculaire. On a un pic en 1998-2000 parce qu'il y a eu la négociation des accords sur les 35 heures, qui a donné lieu à beaucoup de remue-ménage, vous vous en souvenez, mais sinon, ça descend inexorablement. Donc, il est clair que tout ce qui faisait la force du salarié, c'est-à-dire les salariés ensemble, disparaît ou s'amenuise, et du coup – moi, c'est ce qui me porte là – le droit du travail est en train de se déséquilibrer, qu'il perd tout ce qui faisait son ensemble, c'est-à-dire le collectif en contrepoids de la subordination juridique.

Alors, dans ce contexte, il est clair que l'effacement de la loi au profit de la négociation collective, là on est parti politiquement, sur les modèles anglo-saxons, américains, scandinaves… l'effacement de la loi participe largement à cette déstabilisation des salariés. Le paradoxe est que les syndicats se voient attribuer depuis quelques années davantage de poids dans la production de normes négociées, mais comme ils sont numériquement faibles et parviennent difficilement à instaurer le rapport de force, en gros, ils ne font plus le poids, pas trop le poids, laissant les employeurs dicter leur loi, et puis on habille tout ça sous la vieille couverture libérale de la « liberté du travail ». Le fait de dire : « Il faut que les partenaires sociaux soient responsabilisés dans la production de normes négociées », affaiblit en fait aujourd'hui les salariés individuellement ou collectivement parce que ceux qui représentent les salariés dans la négociation sont affaiblis. Et je pense que ceux qui font ça le savent parfaitement, en tout cas jusqu'à aujourd'hui. On verra demain ce qu'il en est.

Pour moi, ce constat est inquiétant parce que le droit du travail a toujours besoin, que ce soit en France ou n'importe quel pays du monde, de cet équilibre entre faiblesse de l'individu dans les rapports contractuels et force des syndicats dans les rapports collectifs.

Alors, au final, sur la balance droits individuels/droits collectifs, le tableau est assez nuancé pour le travailleur subordonné puisqu'on se rend compte sur les trente dernières années, que le salarié a plus de liberté et de droits fondamentaux sur le plan individuel, mais il a une incapacité collective de les faire appliquer correctement, et c'est une caractéristique, à mon sens, qui est importante : promotion du droit de l'individu, mais déséquilibre du côté du droit collectif.

Quelques pistes, je voudrais revenir sur la fameuse loi, en introduction, du 31 janvier 2007. Je pense que vous la connaissez. Elle était dite de « modernisation du dialogue social », et elle a été votée suite à la lutte contre le CPE proposé par Chirac et de Villepin. Pour la première fois de notre histoire, en fait, l'Etat reconnaît la primauté de la négociation sur la législation, c'est-à-dire qu'il impose à tout projet de réforme politique portant sur les relations individuelles ou collectives au travail, la négociation préalable entre les organisations syndicales et les organisations patronales. Tout projet de loi visant les relations de travail, l'emploi, la formation professionnelle doit passer par les négociations préalables entre les organisations syndicales et les organisations patronales. Il est clair que cette loi donne indéniablement dans les organisations syndicales une responsabilité de premier plan dans la négociation du travail puisqu'on leur dit : « Créez vos propres normes du droit du travail. » Là, on a pris l'exemple

de ce qui se fait et qui marche finalement, dans les pays anglo-saxons, dans les pays nord-américains, dans les pays scandinaves, ça marche. Ça marche avec une autre culture. Et donc, pour terminer, Hollande avait même prévu de constitutionnaliser cette obligation.

Ça ne sert à rien de faire des listes phénoménales de droits nouveaux à apporter aux travailleurs si on ne règle pas en priorité cette question du rétablissement, de la restauration de l'ordre public social. Alors, c'est un peu technique – je m'en explique – et c'est fondamental pour moi. Humblement, je vais renvoyer aux travaux menés dans le cadre de mon mémoire – *La main outil, l'inspection du Travail et le droit dans l'activité* – où j'ai eu pour objectif de vulgariser cette question.

Très rapidement, l'ordre public social, c'est quoi ? C'est la prépondérance de la loi sur les contrats et les conventions collectives. L'ordre public social, c'est le caractère protecteur de la loi. Je re-cite Legoff parce qu'il a toujours des expressions joliment tournées : « C'est le statut minimal en forme de filet de sécurité. Le principe de faveur marche avec l'ordre public, c'est-à-dire qu'on ne peut pas séparer les deux. C'est pour ça que c'est difficile à expliquer aussi parce que ça marche en même temps.

Le principe de faveur, c'est la possibilité pour ces conventions ou ces contrats de déroger à la loi, mais dans un sens plus favorable pour les salariés, et notamment la possibilité pour le salarié de se référer à la norme qui lui est la plus favorable, et notamment de se référer… parce que le principe de faveur, c'est sa grande force : c'est l'introduction dans la hiérarchie des normes des normes négociées.

Quand vous regarder l'histoire du droit, notamment de celui qui est à l'origine de tout ça qui s'appelait Kelsen. La pyramide des normes, vous n'avez pas la convention collective là-dedans parce que Kelsen, le droit du travail, ce n'était pas son problème. C'était un grand juriste allemand. Le droit du travail, ce n'était pas son problème. Mais le problème, c'est qu'on avait cette hiérarchie des normes : la loi, le décret, l'arrêté, etc. et quand le droit du travail s'est construit, la question s'est posée de se dire : « Mais on les met où les conventions collectives là-dedans ? On les met où les accords collectifs ? » Et donc, le principe de faveur a été une manière d'introduire dans la hiérarchie des normes les normes négociées et de dire : « Attention, les normes négociées ne peuvent être que plus favorables aux salariés, et si jamais, ce n'est pas le cas, le salarié pourra toujours s'appuyer sur la norme qui lui soit la plus favorable où qu'elle se situe dans la hiérarchie des normes », ce qui est sensiblement différent de ce que disait Kelsen qui disait : « Il n'y a pas plus haut que la loi, et nul ne peut déroger à la loi. » Lui, c'était ordre public strict, ordre public social. La caractéristique de l'ordre public social, la finesse du droit du travail, ça a été d'inventer un système où on s'est préoccupé avant tout, non pas de la hiérarchie des normes, mais de la situation du salarié. Et c'est comme ça qu'on a introduit la clause de la plus favorable.

Est-ce que c'est à peu près clair ? Parce que ça, c'est important, tant qu'on aura pas réglé ça… Je vais vous dire dans un instant que ça, ça a été zappé depuis quelques années. Vous pouvez donner aux syndicats, aux IRP, aux salariés tous les droits que vous voulez, tant que cette hiérarchie des normes du travail n'aura pas été rétablie, ça ne marchera pas, et ceux qui produisent aujourd'hui des lois, qui disent : « Il faut des partenaires sociaux qui fassent de la

norme », intérieurement, ils s'amusent bien parce qu'ils savent très bien qu'en fait, le jeu est biaisé.

Alors, je cite, pour terminer sur ce point de la présentation de l'ordre public social, un juriste que vous connaissez bien – enfin, je pense – qui est Michel Miné qui dit que « l'ordre public social, c'est la locomotive du juridique du droit du travail. »

En matière de durée du travail, la loi est devenue subsidiaire c'est-à-dire que la loi demande aux syndicats et aux employeurs de fixer eux-mêmes les règles à travers des accords d'entreprise, dans un premier temps, des accords de branches, subsidiairement. Et si personne ne se met d'accord là-dessus, la loi va s'appliquer à titre subsidiaire et dans des conditions qui sont très minimales. Je ne sais pas si vous avez eu la curiosité de jeter un œil sur la législation aujourd'hui, c'est-à-dire ce qu'y est dans le Code du travail en matières par exemples d'aménagement du temps de travail, de modulation : il y a 3-4 articles alors qu'avant, il y avait 10 pages. Il y a 3-4 articles, et la loi dit aux syndicats : « Démerdez-vous ! » Si jamais vous ne vous débrouillez pas, voilà ce qui vous sera applicable, c'est-à-dire trois fois rien.

Alors, les conventions collectives ont été créées en 1919, sous leurs formes actuelles en 1936 avec le Front populaire, mais elles ont été créées en 1919, et c'est la première fois depuis 1919 que les partenaires sociaux peuvent retenir une forme différente, et parfois moins favorable, que celle fixée par la loi, c'est-à-dire que quand on dit qu'on revient en arrière, clairement là, on est revenu un siècle en arrière.

Alors, ce n'est pas tout parce qu'on a eu ensuite la loi du 4 mai 2004 dont je vous parlais tout à l'heure qui dit que l'accord collectif inférieur – traduisez l'accord de l'entreprise – peut déroger à la Cour supérieure – traduisez la convention de branche. Excepté en matières de classification et de salaire, on peut déroger donc, à condition que la branche n'en dispose pas expressément autrement. Ça veut dire que pour que l'accord d'entreprise ne puisse pas déroger à l'accord de branche, il faut que l'accord de branche l'interdise. Et, à ma connaissance, il y a peu d'accords de branche qui interdisent ça. Je ne sais même pas s'il y en a. Donc, c'est la porte ouverte à la négociation d'entreprise. Et pour couronner le tout, c'est quand on arrivera à la négociation individuelle des conditions de travail, c'est-à-dire c'est le *hot hop* anglais où le salarié négocie directement ses conditions de travail avec son employeur… On en est pas encore là, mais la loi du 20 août 2008 dispose clairement que l'accord de branche ne peut plus s'opposer à l'accord collectif d'entreprise, c'est-à-dire que le verrou qui existait encore depuis 2004 qui dit que l'accord d'entreprise pouvait déroger plus défavorablement à l'accord de branche, sauf si l'accord de branche s'y opposait, a sauté, c'est-à-dire que maintenant l'accord de branche, en matière de travail ne peut plus s'opposer à l'accord d'entreprise. Est-ce que je suis clair ?

L'étape suivante c'est de faire sauter l'accord collectif d'entreprise et de dire que la durée du travail sera négociée directement entre…

Un mot, l'amendement Warsmann a été introduit dans le Code du travail… Sarkozy en avait parlé lors de la négociation des accords de compétitivité, mais entre-temps Warsmann a déposé son projet de loi qui est passé et qui dit qu'un salarié ne peut plus s'opposer à une modification de son contrat de travail, ni à un accord collectif d'entreprise en matière de durée

du travail. Quand on connaît la difficulté des syndicats d'entreprise parfois à tenir la route, enfin à faire le poids face à un employeur, c'est clair que… Voilà, on y est venu. On va l'employer au passé parce que je ne sais pas ce que ça va donner. Je sais qu'il y a beaucoup de monde autour d'Hollande qui a attiré son attention sur cette histoire de reculée sociale à commencer par notre ami Filoche… enfin des gens qui connaissent un peu le droit qui ont attirer son attention là-dessus. On va voir ce qu'il en fait, mais c'est clair que toute cette histoire que je viens de vous raconter, c'est l'histoire de comment la loi …parce que finalement, c'est simple. L'ordre public et le principe de faveur, c'est toute une histoire de comment la loi depuis des décennies… Je n'ose dire que ça a commencé en 1982 avec la première loi sur l'aménagement du temps de travail. C'est bien Auroux, mais ce n'est pas une loi Auroux qui a ouvert cette brèche-là. Donc, c'est toute l'histoire de comment la loi progressivement s'incline, s'efface au profit de la négociation collective et donc affaiblit la protection du travailleur dans notre pays.

Je citerais Jean-Emmanuel Ray. Alors lui, ce n'est pas spécialement un révolutionnaire – je vous le dit tout de suite – et pourtant le juriste du travail Jean-Emmanuel Ray a écrit : « Les négociateurs ne sont plus forcés de construire au-dessus du plancher légal » comme c'était le cas quand il y avait l'ordre public social. « Ils peuvent désormais creuser à côté ou en dessous de véritables galeries remettant en cause la stabilité de l'ensemble de l'édifice. » C'est extraordinaire. Ce qu'il est en train de dire, c'est que l'Etat a donné aux syndicats depuis 20 ans la possibilité d'auto détruire la construction du droit du travail, c'est-à-dire qu'aujourd'hui… Attention ! Quand je dis : « C'est les syndicats qui détruisent le système », c'est parce que la loi leur a donné non seulement la possibilité, mais les a encouragés à creuser des galeries sous le plancher légal. Et aujourd'hui, effectivement, comme vous le savez parce que vous avez vos délégués syndicaux qui font ce qu'ils peuvent avec ça et qui participent au creusement sous l'édifice… Pour l'instant, on en est au creusement ; on n'en est pas encore à l'effondrement…

Donc, on est bien clair sur le fait qu'aujourd'hui, on est en train de zapper les fondations de ce fameux dialogue social rénové qui avait été promu il y a quelques années par l'instauration de règles du jeu auto destructrices. Moi, c'est ce que je dirais qui me touche le plus parce qu'il n'y a quasiment rien à dire avec ce qui se passe aujourd'hui.

La loi du 4 mai 2004, elle a fait l'objet d'un accord national interpro. préalable – que la Cgt n'avait pas signé, je précise – c'est-à-dire que cette auto destruction a été quand même largement faite avec l'accord – je dirais avec l'accord inconscient – des syndicats qui n'ont pas vu à mon avis où allait les mener ce genre de réforme. Donc, pour moi c'est dangereux, dangereux pour l'équilibre social. C'est même dangereux pour l'équilibre sociétale parce que la disparition des droits collectifs dans l'entreprise, ça peut quand même donner lieu à… On a vu ce que ça se passait au XIX^{e}… Il n'y avait pas de droits collectifs au XIX^{e} et ça a pété dans tous les sens. Donc, je pense qu'il faut restaurer le principe d'ordre public social ; il faut mettre fin à la conception de lois subsidiaires. Evidemment, c'est le législateur qui doit s'autocensurer par rapport à ça et arrêter de prendre des lois auxquelles on peut déroger dès qu'elles sont prises.

Il est clair que la loi du 4 mai 2004 et la loi du 20 août 2008, il faut, la première la réviser, et la deuxième l'abroger. Tant qu'on n'aura pas fait ça, tout ce qui va suivre, et tout ce que vous pouvez avoir comme idée, ça ne servira à rien.

Pour les autres pistes de travail, je vous assure que je serai plus court et que je vais essayer de respecter mon *timing* : une heure. Je serai plus court d'abord parce que ce sont des pistes qu'il faudrait creuser, qu'il faudrait approfondir. On ne va pas en cinq minutes, ici, refaire le Code du travail. J'ai retenu quatre idées qui me paraissent intéressantes à retenir.

D'abord, la question de la réactivation de droits existants. Je vous ai dit tout à l'heure que le droit du travail contient des ressources. Je pense qu'il y a deux choses qu'il faudrait réactiver, à mon sens, c'est le droit d'expression… On a donné des raisons pour lesquelles ça n'a pas marché, y compris des raisons syndicales. Je reprends une phrase que j'ai pêchée dans la dernière intervention de Philippe Davezies. Je l'ai pris dans ton compte-rendu. C'est la diapo 53 de ton compte-rendu où Philippe Davezie dit : « L'individualisation des conflits, c'est le symptôme du déficit d'espace d'élaboration du travail. » Moi, j'ai envie de dire : et si pour une fois en élaborant un droit on écoutait des gens qui ont des choses à dire sur le sujet ? Et moi, je trouve que le droit d'expression, ça serait tout à fait le type de sujet, où on devrait écouter des gens comme Yves Schwartz, comme Philippe Davezies, pour savoir comment – même si ce ne sont pas des fanatiques de la norme, ces gens-là – est-ce qu'on pourrait remettre en place, recréer un droit d'expression qui tiendrait compte des analyses que ces gens-là font depuis des années sur la manière d'écouter les salariés dans les entreprises.

Je n'ai pas tellement de solution. Ce que je dis, c'est que les questions qui seraient posées du point de vue du droit, ça serait : qui réunir dans l'expression ? Comment prévoir cette expression des salariés ? Sur quel sujet ? Comment organiser les remontées des expressions vers les hiérarchies ? parce que ça fait partie des choses qui ont calé. C'est que c'était bien beau les groupes d'expression, mais si ça restait dans les groupes d'expression… Quelles seraient les obligations de l'employeur, suite à la remontée ? Là aussi, est-ce qu'on donne des contraintes ? Et puis réfléchir à quelle serait la place des organisations syndicales et des IRP dans cette question de l'expression puisque parfois les OS et les IRP ont fait partie des gens qui ont entravé – je ne sais pas si c'est le mot –qui ont freiné un peu. Donc, moi je dirais que la construction de ce droit est à réfléchir, là pour le coup, de point de vue ergologique. Ce serait vraiment très intéressant de réfléchir à de nouveaux droits d'expression par le biais de la réflexion ergologique. Là, on aurait peut-être intérêt à réfléchir sur cette question. Ce serait une première peut-être : la construction de droits du point de vue ergologique.

Deuxième point : les délégués du site. Moi, je crois que ce serait quelque chose à réactiver aussi. J'ai écouté les gars de La Part-Dieu. Même s'ils n'ont pas tout dit, ils nous ont dit des choses intéressantes. Effectivement le fait qu'ils ne nous aient pas tout dit, à mon avis, est aussi une explication du fait… nous fournit des éléments pour expliquer pourquoi les délégués du site n'ont pas marché. Et à mon avis les syndicats non plus n'ont pas été très parties prenantes, parce qu'on la vue avec Christophe, il ne nous en a pas dit beaucoup, mais il nous a laissé comprendre qu'à l'interne, par exemple, dans la Cgt, ça ne s'est pas passé très facilement, et avec les autres syndicats non plus.

On peut supposer que le délégué du site, ce n'est pas quelque chose… Mais moi, je dis que ça vaudrait le coup de réfléchir là-dessus, peut-être en rendant la mise en place obligatoire parce que le grand manque de 1982, c'est que les délégués de site ne sont pas obligatoires. C'est à l'initiative de l'inspecteur du Travail. On a deux ou trois inspecteurs du Travail qui se sont essayé à mettre en place des délégués de site et qui ont eu beaucoup de difficultés… Ou mise en place par accords négociés, ça n'a pas donné grand-chose. D'abord, pour commencer, pourquoi ne pas rendre obligatoire la mise en place des délégués de site pour des configurations de type « sites ».

Alors, concernant la création de droits nouveaux, j'en ai retenu deux aussi. Et puis alors, c'est dans la foulée de délégués de site. Moi, je pense qu'il est temps, qu'il est vraiment temps, depuis 1936 maintenant, depuis bientôt un siècle, de mettre en place un système de représentation collective des entreprises de moins de 11 salariés qui en sont donc totalement exclus depuis 1936. Les DP depuis 1936 sont réservés à 11 salariés. Alors, on n'arrête pas de le dire, mais on n'avance pas là-dessus. Je pense qu'il faut avancer là-dessus. Ce n'est pas possible d'exclure 80 % des… Je crois que 80 % de travailleurs travaillent dans une entreprise de moins de 11 salariés en France aujourd'hui.

C'est bien beau de parler de collectifs de travail, mais de quel collectif on parle-là ? Si on ne parle que des 20 % des gens qui sont susceptibles d'avoir des IRP, ça fait beaucoup… A partir de 50, c'est une autre affaire. A partir de 50, ça commence à devenir mieux. Jusqu'à 50 salariés, on est à plus de 85 % des salariés qui ne sont pas concernés par toutes nos histoires. Donc, il est important, je pense, de mettre en place une représentation collective dans les TPE.

J'avais fait deux propositions que je maintiens. Vous lirez le détail. J'ai mis dix lignes dans chaque. Mais moi, je prônais la création de délégués syndicaux interentreprises locaux qui auraient pour vocation d'intervenir d'une part à la demande des salariés et d'autre part de leur propre initiative, pour faire connaître, pour susciter les adhésions et pour proposer des actions revendicatives.

Donc, permettre la désignation de DS interentreprises locaux. Reste à créer, évidemment, le droit autour de ça parce que ce n'est pas simple : qui va payer ? Qui va désigner ? Qui sera désigné ? Donc, moi, je vais proposer que ces DS interentreprises seraient au choix des organisations syndicales, soit des militants syndicaux issus de grandes entreprises locales, qui donc bénéficieraient de moyens en temps qui seraient mutualisés à partir d'un certain effectif, soit qui soient issus de TPE elles-mêmes, avec le même soucis de mutualisation de ces moyens, le problème étant est-ce que vous allez avoir des gens qui vont être prêts dans les petites boîtes à s'engager pour faire ce boulot ? C'est pour ça que j'avais imaginé un deuxième système où on prendrait des gens qui viendraient de plus grosses boîtes. Alors, il faudrait définir le statut.

En matière de représentation du personnel, je dirais : même chose. Je pense qu'il faudrait instaurer des DP interentreprises sur les mêmes schémas de mutualisation en terme d'organisation des élections mais ça, les syndicats ont travaillé là-dessus : il y a eu une négociation là-dessus et vous savez que le Medef a cassé la négo., et les députés UMP ensuite à l'Assemblée nationale… Donc, les idées ne manquent pas. Donc, il s'agirait d'organiser des élections interprofessionnelles ou bien par branche d'activité. On en a discuté chez Copernic.

Ils se sont organisés des élections interpro. sur un petit bassin. Soit organiser des élections de DP par secteur d'activité, sur un territoire plus large. Evidemment resterait la question des moyens. Et moi, je me disais que ces mêmes élections de DP pourraient servir de calcul de représentativité dans le secteur géographique et professionnel puisque aujourd'hui, vous savez qu'on est parti sur cette question de représentativité qui est à définir et qui prendrait en compte évidemment l'audience électorale des syndicats dans ces petites entreprises.

Dernière point, c'est le pouvoir… J'ai appelé ça, le pouvoir des institutions représentatives du personnel. Alors là aussi, par honnêteté, je vous dirais que je pourrais ne pas en parler parce que ce n'est pas du tout une idée à moi. En fait, c'est un peu plus compliqué que ça. On avait pensé, notamment Rémy et d'autres, à instaurer un droit de veto pour les comités d'entreprise et les CHSCT, droit de veto qui a longtemps été dans l'air. Même Mitterrand en avait parlé dans son programme, en ce qui concerne le CE et les CHSCT. Moi, j'ai toujours pensé que ça posait problème parce que donner le droit de veto aux IRP, je pense que ça va affaiblir les syndicats, dans leur patrimoine, dans leur culture, dans leur histoire.

Les syndicats sont en France depuis 150 ans les seuls habilités à négocier dans l'entreprise. Et moi, je pense que donner un droit de veto aux CE et aux CHSCT c'est leur donner un droit de négociation parce que dès l'instant où ils vont opposer un droit de veto à l'employeur, forcément, il va y avoir des négociations derrières. Et je pense que ça va contourner le droit syndical alors même que les syndicats, dans l'obligation annuelle de négocier, ne disposent absolument pas du droit d'obliger l'employeur à conclure. Ils n'ont aucun pouvoir, les syndicats, pour obliger un employeur à conclure, aucun pouvoir autre que le rapport de force classique, la grève, c'est-à-dire que donner un droit de veto, j'insiste, au CE par exemple, ça interdira à l'employeur de mettre en application son projet, et c'est obliger l'employeur à dire au CE : « Ben, on négocie. » Une négociation, c'est permettre à l'employeur de contrôler ce qui se passe, et moi, je fais beaucoup de formations dans les entreprises et les délégués me racontent ce qui se passe. Aujourd'hui, les employeurs qu'est-ce qu'ils font dans les NAO ? Ils arrivent et disent : « Voilà cette année, ce sera tant vous avez quelque chose à dire. » « Non, nous, on veut plus ! » « Eh bien OK, d'accord. Je le note », et puis terminé. Moi, ça me posait problème.

Donc, je rappelle que notre système de droits collectifs a été bâti en France sur la prééminence du syndicat sur les IRP. D'abord, le syndicat a été reconnu en France antérieurement aux IRP, en 1884. Les DP ont été reconnus en 1936. Je vous rappelle que les syndicats ont chez nous le monopole de la négociation des protocoles d'accords préélectoraux. Ils ont l'exclusivité de présentation de candidats au premier tour des élections professionnelles. Ils sont seuls détenteurs du droit de négocier et de signer des accords, sauf quand ils ne sont pas là, mais ça, c'est un autre problème. On a bien une prééminence du droit syndical dans notre pays et je pense qu'accorder un droit de veto aux IRP, ça permettrait remettre en cause cette histoire, cette culture. Et au final – parce qu'à la limite : « De quoi il se mêle, lui. C'est un juriste » – moi, ça me permettrait de remettre en cause un équilibre savamment dosé par le droit du travail entre droit syndical et droit des IRP. Moi, je vous demande de réfléchir à cette idée parce que je sais qu'elle circule beaucoup et elle est très sympathique.

Il a été proposé, pour atténuer ça, plutôt que de parler de droit de veto de créer un avis négatif contraignant, c'est-à-dire de donner aux CE et aux CHSCT la possibilité de donner un avis négatif à l'employeur, contraignant, c'est-à-dire qui interdirait à l'employeur de faire, mais qui, selon les sources, permettrait aux CE et au CHSCT de s'abstenir pour ne pas bloquer le système. Alors, moi, je pense, que les problèmes juridiques ne seraient pas réglés avec ça parce qu'aujourd'hui, l'abstention, je l'ai dit, est considérée comme avis négatif car quand le CE s'abstient, ce n'est pas comptabilisé comme avis favorable. Donc, d'une certaine manière, l'abstention juridiquement est comptabilisée comme avis défavorable. Donc, il faudrait régler ça, mais ça, je dirais, ce n'est pas énorme. Moi, personnellement, j'ai accepté cette proposition dans le cadre d'un compromis négocié, mais à une condition quand même – et ça a été acté – c'est qu'en cas d'avis négatif du CE, la question serait transférée en négociation… c'est-à-dire que l'idée serait de dire que quand le CE ou CHSCT prononce un avis négatif sur un projet de l'employeur, l'employeur a obligation d'ouvrir une négociation avec les syndicats, c'est-à-dire de transférer immédiatement le problème. Et moi l'avantage que j'y vois, c'est que d'une part ça donnerait un vrai poids aux IRP, au CE et au CHSCT, qui auraient la possibilité de mettre leur veto finalement, sans remettre en cause, au contraire, en renforçant le droit syndical parce que là, pour le coup, le syndicat serait boosté par l'avis négatif du CE : il serait boosté parce que tant que l'employeur n'aurait pas d'accord avec les syndicats, il ne pourrait pas mettre en place son projet. Alors, ça me paraît être une bonne synthèse.

Voilà. J'en termine là. Il y a d'autres propositions, en matières de dénonciation de l'accord collectif, par exemple – revoir le système de la dénonciation des accords – d'aide à la résolution des conflits, de gouvernance économique des entreprises, de réhabilitation de la légitimité de l'inspection du Travail, du statut du médecin du travail, d'effectivité du droit pénal du travail, etc.

Alors, des idées, ce n'est pas ça qui manque, si vous en voulez, on peut vous en fournir et travailler dessus. Il n'y a aucun problème. Et je m'en tiendrais là pour l'instant parce que j'ai un peu dépassé mon temps de parole.

Je vous remercie.

Michèle Descolonges

Je vais parler de deux points de vue qui sont associés. Je vais faire référence à des travaux sociologiques, mais je vais aussi parler en tant qu'acteur ou actrice – généralement, on parle d'acteurs sociaux ou d'acteurs, mais il y a aussi des actrices – ce qui va permettre d'éclairer un certain nombre de questions qui traversent ce qu'on appelle la problématique du genre.

La première chose que je voudrais dire, c'est que parler du genre, ce n'est pas si naturel, parce qu'il s'agit d'une conceptualisation, qui a cheminé durant ces dernières décennies, pour commencer à se faire une place en France, depuis une quinzaine d'années. Mais il y a encore quatre ans, lorsque je faisais des entretiens avec des syndicalistes, quand je leur disais : « Je fais partie d'un laboratoire, qui s'appelle « Genre, travail, mobilité » », il y avait toujours un regard étonné de mes interlocuteurs... « Genre ? Cela faisait genre, quoi ! » et donc certains me disaient : « Ben, si vous voulez ! » Ils se demandaient ce que je voulais raconter, en disant : « Genre… travail, mobilité ».

Je dois dire que j'ai recueilli des interrogations surprises avec d'autres d'interlocuteurs. Notamment, je faisais des entretiens avec des cadres dirigeants de multinationales. Et si je parlais de genre, ils se demandaient ce que je venais faire avec eux, à les interviewer, eux ! Cela n'avait rien à voir avec le genre, si je parlais à un dirigeant d'une multinationale. Ils avaient donc un questionnement sur ma légitimité à les interviewer. Evidemment, je pourrais donner d'autres exemples, qui vont dans le même sens.

Parler de genre, vous l'avez lu peut-être dans la feuille de route écrite par Danièle Kergoat, c'est faire état d'un rapport social qui va donc bien au-delà du constat des états de fait. Pourtant, je crois important, en introduction, de parler des constats qui sont établis parce qu'ils sont, comme ceux que diffuse le PNUD – Programme des Nations Unies pour le développement) –, criants sur le plan des inégalités entre les sexes.

Je vais vous citer ce qu'on trouve actuellement sur le site du PNUD. Sur ce site, il est exposé qu'en matière d'émancipation, « malgré toutes les avancées enregistrées sur ce front, force est de constater que les femmes et les filles représentent encore 6 sur 10 des individus les plus pauvres de la planète, que les fillettes comptent pour les deux tiers de l'ensemble des enfants exclus du système scolaire et que les femmes sont encore et toujours systématiquement soumises à la violence, en temps de conflits armés comme dans l'intimité de leur foyer », ce qui conduit d'ailleurs le PNUD à considérer que le statut des femmes dans un pays, que ce soit en matière de santé, d'éducation ou d'égalité, est un indice de développement de ce pays.

Et cette perspective de genre, je voudrais la situer par rapport à la dynamique de votre atelier qui est celle du collectif. Dans la feuille de route, Danièle Kergoat écrit que « l'émancipation se fera dans et par le travail, plus exactement par l'action des collectifs créés dans et par le travail ». On va essayer de parler de ça, des collectifs créés dans et par le travail... En complément de la feuille de route, je voudrais citer des propos de Danièle Kergoat présentés dans l'introduction de l'ouvrage dont je parlais tout à l'heure, *Se battre, disent-elles !*, paru cette année. Elle fait état des quatre mouvements sociaux dont témoigne son activité de sociologue : « Le mouvement ouvrier », « La guerre de libération de l'Algérie », « Mai 68 » et « La deuxième vague du féminisme, née en 1970 ».

Evidemment, parler de la traversée des mouvements sociaux va conduire à rendre compte des engagements et des objets de recherche, mais aussi des préoccupations qui vont s'exprimer tout au long de sa recherche... Comme je suis du même âge, donc de la même génération, de la même origine sociale, du même sexe et comme je suis aussi sociologue, je me suis retrouvée dans ce type de témoignage et dans cette référence faite aux mouvements sociaux qui, finalement, vont structurer, vont rendre compte, du travail de recherche conduit.

Danièle, à propos du travail domestique, écrit dans la feuille de route : « On tient là la source la plus importante des inégalités. » Je vous propose d'en parler de la manière suivante : en évoquant des débats des années 1970 ; en faisant état du métier de secrétaire ; en revenant sur une perspective de classe.

1. Les années 1970 : pour la tendance « lutte de classes » du MLF – les groupes Femmes de quartier –, la question du travail est centrale, mais...

Les années 1970 ont connu une deuxième vague du féminisme en France et il existait un courant qui a été moins bien connu parce que ce n'était pas celui dont on parlait le plus, qui se nommait « La tendance « lutte des classes » du MLF ». Il s'agissait des groupes Femmes de quartier et de quelques rares groupes d'entreprise. Or, pour ces groupes, la question du travail est centrale, mais… – je dirai plus tard pourquoi je dis « mais ». Cette question du travail, sous diverses formes, va figurer dans tous les journaux et les tracts de cette période.

Prenons l'exemple du journal *Les Pétroleuses*. Il est sous-titré : « Tendance de lutte de classe du mouvement de libération des femmes » et présente un bandeau rappelant la référence aux pétroleuses : « Elles ont fait de leurs jupons un drapeau rouge ! » Comme vous le savez, je suppose, les pétroleuses étaient nommées ainsi par la réaction. Elles furent des femmes de la Commune.

Le journal paraît cinq ou six fois, entre 1974 et 1976, et il va traduire la nature des débats et situer des enjeux traversant les groupes de femmes de quartier à propos du travail. Le point central, c'est la mise en évidence de l'absence de séparation dans la vie des femmes entre la sphère publique (travail/patrons et Etat/reproduction) et la sphère privée, celle de la famille. Il est question à l'époque de double journée de travail, mais aussi de « travail de reproduction », et c'est l'articulation des trois qui va rendre compte de l'exploitation et de l'aliénation des femmes.

Les articles vont le traduire de plusieurs manières. D'abord, un soutien aux femmes grévistes est exprimé dans les articles. Il se traduit par la diffusion d'informations, la diffusion d'un certain nombre de débats. On y trouve des échos des luttes qui sont conduites au cours de ces années lorsque les femmes sont majoritaires dans ces luttes. Par exemple, trois articles sont consacrés à la grève des banques de 1974 (les banques, à l'époque, employaient plus de 60 % de femmes).

Mais ce qui est montré également, ce sont les difficultés rencontrées par les femmes lors de ces grèves. Deux choses sont soulignées : c'est d'abord la garde des enfants, notamment quand il y a une occupation, mais aussi dans certains secteurs, tel que les banques, pour celles qui disposaient de crèches d'entreprise, les crèches étant fermées pendant la grève. Et autre point de difficulté, c'était les difficultés de prise de parole dans les comités de grève... Bien

entendu, personne n'empêchait les femmes de parler. C'est qu'elles-mêmes n'arrivaient pas à parler, à prendre la parole, et donc, seules celles qui avaient une habitude militante, donc qui étaient des militantes politiques ou syndicales confirmées, prenaient la parole... Les autres ne parvenaient pas à prendre la parole.

On peut lire aussi une présentation des analyses sur l'état du salariat féminin. Y sont soulignées : les difficultés d'accès à la formation, les difficultés de promotion. Je vous rappelle qu'à l'époque, on parlait de la « promotion canapé ».

Ce qui était souligné aussi, c'était les difficultés de rémunération, donc l'inégalité de salaire, les inégalités de salaire... Mentions faites aussi aux obligations faites aux femmes : le sourire obligatoire demandé aux élèves infirmières, l'adaptation de la secrétaire à son patron. Ce sont ces ensembles de contraintes qui étaient assemblées, données à lire comme relevant du statut des femmes, de la représentation des femmes comme gardiennes de la famille, de la douceur, etc.

En ce qui concerne le travail domestique, un certain nombre d'idées de transformation étaient proposées. Elles reposaient sur le constat, effectivement, que le travail domestique est le lieu – l'essence ? – de l'exploitation des femmes. Certains courants politiques, à l'époque, parlaient de salarier les femmes au foyer. Il y avait à l'époque, du côté des hommes politiques français de droite, un courant favorable au salariat du travail domestique... Enfin si on peut dire salariat, en tout cas paiement du travail domestique ! Le débat était intense et le courant des groupes Femmes de quartier était hostile à la rémunération du travail domestique car il pouvait encourager et faciliter le maintien des femmes au foyer.

Ceci étant, les idées telles que « Pourquoi pas faire la grève du travail domestique ? » étaient nombreuses. D'autres idées visaient ce qu'on peut nommer des formes de socialisation du travail domestique. Par exemple, dans l'un des numéros des *Pétroleuses*, on lit la suggestion de « porter notre linge sale à la mairie ». Je ne me souvenais plus du tout de cette proposition ! Quand je l'ai lue, cela m'a beaucoup fait rire parce que je ne m'imagine pas, aujourd'hui, porter mon linge sale à la mairie ! Mais dans les années 1970, on était d'abord beaucoup plus jeunes, et donc on avait des idées parfois un peu différentes !

D'autres idées étaient proposées, telles celles de restaurants bon marché. De nombreuses mentions au développement des modes de garde d'enfants. A l'époque, je travaillais sur les questions urbaines et c'était la période de ce qu'on appelait les mouvements sociaux urbains, et je m'étais intéressée à la socialisation des modes de garde d'enfants, à la prise en charge du travail ménager dans les villages de vacances. A l'époque, quand je voyais comment fonctionnait un village de vacances, je pensais : « Finalement, ce n'est pas mal pour les femmes parce qu'elles peuvent faire autre chose que de s'occuper du travail domestique ! » C'est un peu le modèle du *kibboutz*, en somme. Cela ne correspondait pas tout à fait à nos modes de vie.

Si la « reproduction » était conçue pour certaines comme un *travail* de reproduction, cette conviction coexistait avec le MLAC, le Mouvement pour la liberté de l'avortement et de la contraception, groupe mixte qui faisait porter les revendications sur la liberté de choix des maternités.

C'était également la lutte contre les stéréotypes sexuels. Il y eut des manifestations très drôles lors du Salon du mariage. Je dois dire que, tous les ans, quand je vois les affiches annonçant le Salon du mariage – parce que le Salon du mariage, lui, a bien perduré – tous les ans, je repense aux années 1970 et aux manifestations qui avaient lieu à l'époque. Et aujourd'hui, ça passe comme ça ! Il y avait aussi des manifestations contre les publicités de femmes objets sexuels, contre la Fête des mères, avec le slogan « Fêtées un jour, exploitées toute l'année ! ».

Il y avait eu une manifestation devant *L'Express* destinée à protester contre les annonces du film *Histoire d'O*. Ces manifestations étaient légions à cette époque-là… et les manifestations contre les stéréotypes sexuels. Un certain nombre de ces questions ont perduré, mais d'autres se sont progressivement éteintes.

Ce courant-là avait aussi des contacts avec les organisations syndicales. Une certaine réserve était exprimée, mais c'était le seul courant pour lequel les organisations syndicales étaient légitimes. Il est vrai que les femmes, exerçant une activité professionnelle, étaient majoritaires dans ce courant et qu'une partie, parmi elles, étaient syndiquées.

Si je relève, par exemple, dans les journaux, une grève des élèves infirmières à la Pitié Salpêtrière, qui est un hôpital parisien : « La lutte s'étend, la lutte se durcit, c'est-à-dire que les journaux et les syndicats CFDT commencent à les entendre. » Donc, il y avait quand même l'idée que les syndicats étaient derrière le mouvement des femmes, sur les questions de genre. Ou bien, autre exemple cette fois qui concerne la Cgt. J'ai relu un article sur la grève à l'imprimerie Darboy. Dès l'annonce des licenciements collectifs, les ouvrières étaient parties sans indemnité, sans savoir qu'elles avaient des droits. Ceci étant, ce qu'explique le journal, c'est que l'UL-Cgt les soutenait et l'une des ouvrières interviewée explique les difficultés à se syndiquer, à prendre la parole face au patron : « Les femmes regrettent que les hommes syndiqués ne s'intéressent à elles que de manière utilitaire ! » Il s'agissait des femmes d'un atelier de façonnage où elles étaient hégémoniques et elles expliquaient : « Ce sont les hommes qui voulaient qu'il y ait une femme déléguée pour savoir ce qui se passait au façonnage ! » Mais, à l'issue de l'occupation de l'usine, les femmes du façonnage et celles du bureau sont entrées en contact. Jusque-là, prévalait une différence qui n'était pas dite « de classe », mais disons une différence de statut et sans doute de rémunération, d'horaires, de conditions de travail entre les unes et les autres.

Pour reprendre les points principaux à propos de ces questions, à l'époque, implicitement, les concepts mobilisés sont ceux de division sexuelle du travail – on est dans une filiation assez classique –, et de domination masculine. On est ici entre exploitation, oppression, aliénation – les trois mots étaient employés. Fréquemment, il était fait référence à l'idée de double exploitation. Donc, on est entre exploitation et émancipation, l'émancipation consistant à rendre visible ce qui ne l'est pas, notamment le travail domestique, le travail de reproduction et la domination masculine.

Du point de vue de la question des collectifs, effectivement, on est à la fois dans des groupes – collection d'individus et hétérogénéité des groupes de femmes –, mais, en même temps, il s'agissait bien de collectifs, c'est-à-dire de systèmes à forte capacité d'action. C'est dans ce sens-là que je parlerais de collectifs.

Donc tout à l'heure, je disais : « La question du travail est centrale, mais… » En effet, il était fait référence à l'exercice de *métiers* ; il était question du métier d'infirmière, du métier d'institutrice dans certains articles, et dans ce sens-là, l'existence d'un métier soulignait une certaine valeur à l'exercer. *Mais le travail salarié n'était pas bon à dire pour les femmes, pas plus que ne l'était le travail domestique*. Je vous livre trois citations :

- « Il faut dire que, bien souvent, les travaux de femme sont tellement emmerdants qu'on finit par avoir plein de problèmes entre nous. Il se trouve que les services qui sont intéressants, sont ceux où il y a une majorité d'hommes » (une femme gréviste au Crédit Lyonnais, en 1974) ;
- « Vous ne pouvez pas savoir : c'était des cadences à s'abrutir. Vous rentriez abruties après neuf heures de travail. A l'époque, c'était 45 heures de travail par semaine, à 6,95 francs de l'heure ! Moi, j'ai appelé ça du lavage de cerveau. Une fois à la maison, on avait juste le temps de se faire à manger, la vaisselle, un peu de télé, et encore... Et ce qui était terrible, c'est quand on avait son poste, c'était terminé, impossible de changer ! On pouvait garder le même poste pendant dix-huit ans. On en avait ras-le-bol ! On aurait voulu changer, mais toujours ces mêmes mouvements ! On était comme des robots ! » (une ouvrière du façonnage à l'imprimerie Darboy) ;
- « Dans l'industrie, nous partagerons, avec les immigrés, les travaux sales et rebutants des postes d'exécution » (un article sur les femmes salariées).

Je pense nécessaire de souligner le paradoxe consistant à placer l'exploitation en avant comme une traduction possible d'une adéquation à la lutte des classes dont se réclamait ce courant, tandis qu'affleuraient la fierté de l'exercice de métiers, leur utilité sociale et le plaisir des apprentissages.

2. Le métier de secrétaire

Je parle délibérément de métier à propos des secrétaires. Au début des années 1980, les travaux français, mais surtout américains, analysaient le métier de secrétaire comme le paradigme d'un rapport de genre – les travaux américains dès le début des années 1980, parlaient de rapports de genre. En d'autres termes, il était question d'aliénation à propos des secrétaires, notamment parce qu'elles étaient censées être en entreprise dans une relation « patriarcale ».

Plus tard, dans les années 1990, des collègues sociologues ont considéré que les secrétaires se satisfaisaient de ce qu'ils appelaient « une relation enchantée » à leur patron. « Enchantée », c'était en référence à Weber et, plus proche de nous, à Bourdieu. Cette relation enchantée, désignait des femmes – les secrétaires –, qui niaient l'existence de rapports de domination parce qu'elles étaient dans l'illusion de la reconnaissance et de l'égalité et que, de ce fait là, elles auraient été éloignées de tout esprit revendicatif.

Je reviens au début des années 1980 : un réseau « Femmes, informatisation, bureau » constitué de secrétaires et de chercheurs s'est créé en France, en liaison avec des groupes de femmes anglo-saxons, et des chercheuses anglo-saxonnes notamment – je préfère parler de chercheuses ! Et donc, ce réseau éditait un petit bulletin. Plusieurs membres de ce réseau ont participé au colloque « Femmes, féminisme, recherche », à Toulouse, en 1982.

Pour les militantes de ce réseau, il était question de concourir à la transformation du statut des femmes. Donc, pour ce réseau, la question était de savoir si l'appropriation de nouvelles technologies par les femmes était susceptible de modifier le rapport social de genre et de favoriser l'émancipation. Il faut situer la question dans le contexte du début des années 1980, du développement de la micro-informatique et de la bureautique, qui renouvelait les organisations issues de l'informatique de gestion. Il y avait d'ailleurs une ouverture dont des comités d'entreprise se sont saisis. C'est la période où certains parlaient de « négocier l'ordinateur ».

En ce qui concerne le genre, on était là dans une logique égalitaire fondée sur un basculement du rapport de force, *via* les nouvelles organisations du travail en lien avec les technologies. Ces questions ont fait l'objet de débats.

Dans une autre dynamique, à la fin des années 1980, un ouvrage soulignait les inégalités entre les sexes parlant de métiers masculins, emplois féminins : Margaret Maruani et Chantal Nicole-Drancourt, *Au labeur des dames. Métiers masculins, emplois féminins*. Il me semble que cette analyse était et reste à nuancer. Ainsi, lorsque, dans un ouvrage sur les métiers, j'ai écrit un chapitre sur le métier de secrétaire, j'ai cherché à rendre compte de l'existence d'un collectif – donc un système à forte capacité d'action – parce que j'avais sous les yeux un collectif et parce qu'à l'époque, nous faisions partie de la même équipe professionnelle, au sein du service de la formation professionnelle d'EDF-GDF. Mais aussi parce que ces secrétaires avaient plaisir et fierté à exercer leur métier.

Nous faisions partie de la même équipe, laquelle était composée de groupes de deux à quatre psychosociologues, sociologues et cadres statutaires d'EDF, autour chacun d'une secrétaire assistante. Et en interaction avec plusieurs d'entre nous, le chef de service a mis en place des moments de rencontre et de discussion des chantiers. Ce furent d'intenses moments d'apprentissage pour toutes et pour tous, et quels que soient le rang et le grade, tout le monde y participait, y compris bien évidemment les secrétaires.

Elles-mêmes étaient constituées en collectif, qui se croisait avec celui de l'équipe du service. Elles tenaient un rôle tout à fait essentiel parce qu'elles assuraient la jonction entre l'institution, ses règles, ses normes et sa rigidité, et les souhaits d'autonomie organisationnelle – et politique ! – de l'ensemble de l'équipe. C'est elles qui étaient les détentrices de la mémoire du groupe. Elles détenaient donc l'histoire du collectif – comme on le sait, sans histoire, un collectif ne peut pas exister.

Sur le plan des classifications, leur savoir-faire n'était pas reconnu par l'institution. Il l'était par le groupe. Donc, elles furent toutes progressivement classées comme « rédacteur ». Elles devenaient « agent-e » de maîtrise, alors que le classement en « secrétaire » les aurait cantonnées dans un grade très inférieur. Donc, voilà, c'est une manière de *travailler* aussi avec les rigidités des organisations de manière à favoriser une relative autonomie.

En m'appuyant sur l'analyse d'autres situations, j'ai été amenée à avancer que l'essentiel du métier de secrétaire, c'est-à-dire sa part de création (d'œuvre), son art, tient à ce que les secrétaires défendent le secret des affaires privées, les particularités de l'être contre la promiscuité des organisations. *A posteriori*, je pense qu'elles disposaient d'un métier

précisément parce qu'elles-mêmes étaient constituées en collectif et que leur collectif se croisait avec celui, plus large, de ce qu'on avait nommé une équipe. En même temps, je pense que cette question de collectif – je le vois actuellement dans d'autres situations – lorsque les secrétaires détiennent... – et qui d'ailleurs, ne se nomment pas secrétaires, mais assistantes – ce niveau de responsabilités, elles détiennent effectivement un métier quand elles sont insérées dans un collectif qui reconnaît leur savoir-faire.

3. Retour sur une perspective de classe

Etudiant et écrivant sur les rapports de genre, de classe, de race, les chercheures ont voulu montrer comment ces rapports s'intègrent, l'un renvoyant aux deux autres et réciproquement. Mais – et là, je pense que c'est un des points forts de ce qu'écrit Danièle Kergoat –, c'est qu'à force de vouloir intégrer de nouvelles dimensions, telles que les identités, les orientations sexuelles, les questions ethniques, etc., certaines de celles-ci finissent par être sous-estimées. Danièle souligne que c'est précisément la question de classes qui tend à passer à la trappe.

Cette question est à rappeler en permanence : comment continuer à parler de genre tout en tenant compte des classes sociales ? Si l'on ouvre le dernier rapport annuel de violations des droits syndicaux, on lit d'entrée que : « Les tendances mondiales mises en exergue dans le rapport vont du non respect de la législation du travail par les gouvernements, au manque de fonds pour l'Inspection du travail et pour la protection des salarié(e)s, en passant par l'absence de droits pour les travailleurs/euses migrants partout dans le monde, et surtout dans les Etats du Golfe, et les abus dont ils sont victimes, ainsi que l'exploitation de la main-d'œuvre, principalement féminine, dans les différentes zones franches industrielles de la planète. Les 100 millions de travailleurs/euses domestiques figurent parmi les plus vulnérables. » Il s'agit bien là de rapports de classes mondialisés.

Je voudrais faire état d'une expérience singulière, au Mexique où je suis allée à deux reprises, en 2010, et j'y suis retournée cette année, en 2012. Grâce à un article paru dans *La revue de la régulation*, j'avais entendu parler d'un Centre d'aide aux travailleurs, le CAT – une association constituée en aide aux travailleurs-euses des *maquiladoras* – situé à Puebla. Selon l'auteur-e de l'article, les nouvelles régulations du travail relevaient désormais de l'action des ONG, les organisations syndicales restaient présentes, mais de manière relativement marginale. Or, la situation était la suivante : après l'entrée en vigueur de l'Alena, l'accord de libre échange nord américain, en 1994, l'Etat de Puebla est devenu un lieu d'implantation de très nombreuses industries, celles-ci exerçant tout particulièrement dans le domaine de la confection et de l'automobile. Une *maquiladora* – ou *maquila* – est une usine d'assemblage de pièces qui sont importées et dont la production va être exportée. Ce faisant, l'entreprise bénéficie d'une exonération de taxes accordée par le gouvernement mexicain. Ces usines sont, pour la plupart du temps, d'ailleurs, des filiales de multinationales, elles-mêmes sous-traitantes d'autres multinationales.

Les conditions de travail y sont réputées particulièrement dures et des jeunes femmes sans qualification en constituent la main-d'œuvre principale. Les droits syndicaux ne sont pas respectés dans ces entreprises parce que lorsqu'une multinationale s'implante, elle dispose y compris d'un « syndicat clé en mains ». C'est la CTM, la Confederation de trabajadores de

Mexico, qui est censée représenter les travailleurs auprès de la direction. La cotisation syndicale est d'ailleurs prélevée sur les salaires.

Cependant, depuis plusieurs années, la CTM est épinglée par la CSI, dans le rapport annuel de violations des droits syndicaux. En particulier, la CTM signe de faux accords collectifs créés par le patronat, qui sont négociés à l'insu des travailleurs. Or, une difficulté supplémentaire tient à l'administration régionale. Celle-ci entérine ces accords, interdisant ainsi « une organisation syndicale légitime dans l'entreprise et interdisant la négociation collective effective ainsi que le droit de grève ».

Le rôle du CAT consiste à aider les travailleurs, et sa finalité réside dans l'aide à la constitution de syndicats autonomes. Cela prend différentes formes. A la fin des années 1990, les militants du CAT ont mis sur pied un théâtre itinérant dans les villages des environs de Puebla, où les jeunes femmes qui viennent travailler, sont recrutées par les usines, et il s'agissait de faire comprendre aux habitant-e-s des villages qu'il existe des droits humains fondamentaux, que ceux-ci doivent être respectés et qu'il est juste de se révolter, quand ces droits ne sont pas respectés.

Le CAT tient un rôle de soutien contre la peur. L'exploitation est grande. Pour vous donner un exemple : il y a deux ans, ils m'ont parlé d'une enquête qu'ils avaient réalisée dans une usine sous-traitante de PUMA, une enquête réalisée auprès de 510 jeunes femmes. 12 % d'entre elles avaient connu des abus sexuels de la part des chefs. C'était donc des atteintes à l'intégrité des personnes, des menaces verbales, physiques, sexuelles. Les humiliations étaient monnaie courante, notamment pour aller aux toilettes, il fallait s'inscrire sur un tableau. Enfin, les salaires évidemment étaient au minimum de la région.

Après deux agressions contre les locaux et les militant-e-s, je l'ai appris hier, le CAT a fermé ses portes.

Je crois que l'enseignement, ce qu'ils essayaient de montrer et de mettre en évidence, c'est que personne parmi eux n'était victime. Les femmes pas plus que les hommes n'avaient à en accepter le statut. Ce qu'elles-ils essayaient de faire, c'était de constituer des syndicats autonomes, autrement dit des collectifs. Il me semble qu'ici la question du genre traverse la question des classes.

A mon sens, ce qui a commencé à évoluer considérablement, c'est depuis un certain nombre d'années, en France l'implication des organisations syndicales dans les questions de genre. Il n'empêche que les démarches volontaristes sont nécessaires.

ATELIER DE LILLE

METIERS ET QUALIFICATIONS
POUR UN TRAVAIL DE QUALITE

Date des séances	Intervenants
29 novembre 2011	Philippe Enclos, Claude Didry
16 janvier 2012	Michèle Descolonges, Damien Dhont, Jean-Louis Renoux
13 février 2012	Maryse Dumas, Nicole Gadrey
26 mars 2012	Nathalie Delzongle, François-Xavier Devetter
14 mai 2012	Rencontre des DS d'Outinord à Saint-Amand-Les-Eaux
27 septembre 2012	Richard Sobel, Pierre-Yves Chanu
Autres participants : Colette Becquet, Yves Bongiorno, Christine Carlier, Damien Cartron, Jean-Gabriel Contamin, Roger Cyburski, Roland Delacroix, Didier Delaporte, Nathalie Ethuin, Jean Finez, Valérie Grundt, Jacques Léger, Gaëtan Saout, Karel Yon.	

Présentation du 7 décembre 2012

Présentation de l'atelier de Lille « Métier et Qualification »

La question du métier et de la qualification est revenue tout au long des trois ateliers parisiens de 2008 à 2010, à travers le constat de la perte du métier face aux évolutions permanentes auxquelles le travail est soumis, que ce soit :

- à travers la montée de la précarité ;
- les réorganisations engagées par les directions d'entreprise ;
- et une interrogation sur les finalités du travail.

Cela a justifié que nous prolongions ces réflexions déjà très riches, par un atelier dans le Nord-Pas-de-Calais. Ce n'était pas une mince affaire, car nous nous trouvions confrontés à cet héritage des grilles de classification que l'on hésite à mettre en cause, quand les urgences de la réalité nous presse à colmater les brèches, à organiser la résistance en faisant respecter les droits acquis.

Mais comment sortir du seul constat d'une dégradation des conditions de travail, d'une perte du métier, pour envisager une démarche de transformation du travail et de redécouverte du métier, dans un sens plus offensif, allant au-delà de la simple résistance aux évolutions que nous subissons aujourd'hui ?

La recherche-action engagée chez Renault sur les risques psychosociaux nous a apporté une piste, celle du retour au travail.

La synthèse retrace cette démarche, cette piste du métier en passant par le travail, que nous avons tenté d'explorer en arrivant peut-être moins à des préconisations qu'à des chantiers.

Avant d'en faire une présentation nécessairement partielle, je tiens à vous renvoyer à cette synthèse très riche que Jean a réussi à faire.

Je tiens aussi à remercier les syndicalistes et les chercheurs qui nous ont accueilli à Lille, car, sans leurs apports, il n'y aurait rien eu à synthétiser, il n'y aurait pas eu de salles pour nous accueillir.

Je tiens enfin à remercier les syndicalistes d'Outinord qui malgré les tergiversations de la direction, nous ont accueillis dans leur comité d'entreprise et nous ont permis de terminer notre atelier sur une expérience que nous garderons tous longtemps en mémoire, en nous rappelant que malgré ses blessures, la région du Nord-Pas-de-Calais est toujours une région industrielle. En témoignent d'ailleurs les statistiques régionales de l'Insee.

1. Pour aller sur la piste du métier, nous sommes donc partis du travail

1.1. Détour ou retour sur le travail ?

Ce qui ressort d'abord dans notre synthèse, c'est l'intérêt de ce retour sur le travail. Il faut souligner, je crois, que cet exercice est loin d'être évident parce que précisément, on prend souvent le travail comme quelque chose d'évident.

On part souvent de cette idée, chère aux économistes, que le travail, c'est ce que vend le salarié à l'employeur. La conception courante du contrat de travail comme subordination juridique en rajoute une couche : le travailleur serait soumis au patron quand il signe le

contrat. Le battage médiatique actuel sur la compétitivité ne vient pas arranger cette affaire, en réduisant la question du travail au problème de son coût.

Pourtant, les choses ne sont pas aussi simples. Bien sûr, il y a l'organisation du travail et toute cette écriture préalable des tâches que réalisent les directions. Mais sur ce point, une comparaison nous est venue à l'esprit, celle de l'orchestre et des musiciens. Une sorte de détour dans ce retour sur le travail.

En effet, comme le faisait remarquer dès les années 1930 l'ethnologue André-Georges Haudricourt, on a là quelque chose d'analogue à l'organisation du travail, avec par exemple une division des tâches entre les cordes et les cuivres, une partition à suivre, la direction du chef d'orchestre. Pourtant, cela n'épargne pas au musicien le trac ; cela n'élimine pas sa professionnalité obtenue au prix d'un long apprentissage pour maîtriser son instrument, d'abord seul, puis avec les autres ; cela n'élimine pas la dimension personnelle de l'interprétation et la satisfaction d'un public conquis.

Pourquoi réserver cela à la musique et à l'orchestre : le travailleur contribue, par son travail, à réaliser un produit, mais en même temps, il se produit, comme on le dit du musicien, sur la scène. Le travailleur produit et, en produisant, se produit.

On retrouve ici cette idée que Marx avance quand il dit que le travailleur ne vend pas son travail, mais sa force de travail, c'est-à-dire « *le résumé de toutes les capacités physiques et intellectuelles qui existent dans la corporéité, la personnalité vivante d'un être humain, et qu'il met en mouvement chaque fois qu'il produit des valeurs d'usage quelconques* »[10].

La force de travail, ce n'est pas une marchandise comme les autres ; c'est le travailleur vivant, corps et âme, qui s'engage et se découvre lui-même parmi les autres, dans son travail.

Le travail, çà se passe dans mon corps et dans ma tête, ce qui rend difficile de savoir où çà commence et quand çà s'arrête. Pour essayer de comprendre ce que c'est, on ne peut pas se contenter d'une observation extérieure, d'indicateurs d'emplois et de coûts salariaux : il faut aller voir le travailleur et en parler avec lui.

C'est ce que nous avons décidé de faire. Mais pour cela, il faut tenir compte du biais de l'entretien, par exemple le biais lié à la position de syndicaliste à qui on confie plus ce qui ne va pas que ce qui va, ou encore le biais lié à la position du sociologue, dont on ne sait pas très bien ce qu'il va faire des entretiens qu'il enregistre.

Pour désamorcer ce biais, Yves a eu cette idée de partir voir des travailleurs en leur demandant ce que c'est pour eux qu'une mauvaise journée de travail, mais également ce que c'est qu'une bonne journée de travail. Et là, on a découvert des choses étonnamment convergentes que je voudrais rapporter en partant de cette phrase d'une aide-soignante qui nous a particulièrement touchés. Selon une aide-soignante, une bonne journée de travail, « *c'est lorsqu'à la fin de la journée, on a accompli son travail de soignant correctement, avec le temps nécessaire pour les soins de nursing, que la personne soignée est souriante et sereine. Alors, on est épanouie et fière d'être soignante. Le sourire, le regard plein de tendresse ou le geste de sympathie du patient ou de sa famille est notre récompense.* » *A*

[10] Karl Marx (1993), *Le Capital*, Livre 1, Paris, PUF, trad. Jean-Pierre Lefebvre, p. 188.

contrario, une mauvaise journée de travail, « *c'est lorsqu'on a trop de travail, qu'on ne peut pas s'occuper correctement de la personne, que l'on n'a pas le temps de discuter avec les personnes ou leur famille. Surtout pour les patients en fin de vie, on a l'impression d'être des maltraitants.* »

Trois grandes orientations se dégagent dans cet ensemble d'entretiens réalisés par les syndicalistes et les chercheurs, auprès de travailleurs qu'ils rencontrent, de travailleurs avec qui ils travaillent, avec également une dimension d'introspection sur le métier d'enseignant et de chercheur introduite par les plus audacieux :

- Le travail c'est une affaire qui concerne le salarié individuellement, avec cette idée qu'une bonne journée de travail, c'est quand on a réussi à faire ce que l'on a prévu de faire. On va au-delà de la subordination. Le travail, ce n'est pas ce qu'on me dit de faire ; c'est ce que je veux faire, mon projet ;
- Le travail, c'est une affaire sociale : on travaille pour les autres –comme par exemple les malades de l'aide-soignante – et avec les autres, ce que l'on retrouve dans cette idée que la bonne journée, c'est quand on a travaillé sans être dérangé, dans une bonne ambiance, et, ajoutent certains, quand on va prendre un pot le soir avec ses copines et ses copains ;
- Le travail, c'est une fierté, quand on a réussi à faire un truc difficile, comme quand le musicien a eu le temps de la virtuosité.

1.2. Du travail au métier

Quand nous en sommes arrivés là, nous nous sommes aperçus que nous avions bien avancé sur le métier.

Le métier, c'est le cœur du travail, comme ce que l'on sait faire, ce que l'on est content de réussir pour les autres et avec les autres. On pourrait dire, en suivant, je pense, ce que nous a dit Michèle Descolonges : le métier est le cœur du travail parce que le travail va plus loin que le poste ou l'emploi. Finalement, comme aurait pu le dire Michel Chevalet dans ses reportages scientifiques, « le métier, c'est pas compliqué », quand on parle du travail avec les travailleurs.

Cela implique à la fois de savoir ce que l'on peut faire, ce que l'on veut faire et de connaître la valeur du résultat auquel on arrive.

Dans le métier, c'est-à-dire au cœur du travail, il y a la formulation de projets, la mise en œuvre de savoir-faire, des responsabilités par rapport aux autres et de la satisfaction. Et en même temps, ce métier, parce qu'il est au cœur de cette action humaine que représente le travail, il est porteur d'une dynamique, cette dynamique des apprentissages que fait le travailleur dans son travail et des aménagements qu'il y introduit : c'est tout le contraire d'un métier enfermé dans des rites à la manière du compagnonnage cher à Agricol Perdiguier, et même dans de grandes catégories aussi respectables que les catégories Croizat-Parodi.

Autant dire que nous étions loin du « cœur de métier » que servent les dirigeants d'entreprise pour restructurer, des dirigeants qui connaissent souvent moins bien le travail que les travailleurs, voire ne le connaissent plus du tout.

En partant de ce constat nous étions prêts pour aller du métier à la qualification, en ayant conscience de l'urgence qu'il y a à ouvrir ce chantier pour prendre en compte en même temps la réalité du travail, mais aussi sa dynamique de transformation que portent les travailleurs comme incarnations du travail vivant cher à Marx.

2. Chantiers

2.1. Mettre le métier sur le papier ou le dur labeur de la qualification

Nous sommes arrivés au métier comme cœur du travail, avec cette idée que la qualification, cela ne représente pas une grille de postes ou d'emplois décrits plus ou moins précisément par les employeurs. Dans la qualification, il y a l'action de qualifier ou encore de mettre des mots sur une réalité : la qualification consiste à mettre le métier sur le papier.

Je crois que nous ne sommes pas arrivés ici à des préconisations véritables, mais que nous en avons mesuré quelques enjeux :

- Le premier enjeu est de ne pas se laisser impressionner par toute la gymnastique très difficile qui consiste à faire le lien entre les grilles de postes, les systèmes d'évaluation d'emploi mis au point par l'employeur, comme on le trouve, par exemple, chez EDF avec le M3E dont nous a parlé Didier, et les grilles de classification des conventions collectives.

  Sur ce M3E, je cite Didier : « *Aujourd'hui, au lieu d'avoir une fonction qui se retrouve dans une demie page, on a quatre pages sur ce que le travailleur doit faire dans l'emploi, avec une multiplication de détails.* » On se trouve face à une inflation des fiches d'emploi, dans laquelle on peut se faire enfermer ;

- Le deuxième enjeu est aux antipodes du premier : il est de vraiment écrire le métier, le cœur du travail. C'est très important dans le cas des aides-soignantes, sur lequel Nathalie est beaucoup plus calée que moi. Là, on touche à une dimension essentielle du travail que la question du genre a permis d'éclairer avec l'intervention de Maryse.

  Avec les aides-soignantes, on se trouve au carrefour de deux problèmes qui se recoupent : d'un côté, le conseil général qui crée des formations sanctionnées par un diplôme et qui pousse vers l'embauche de gens sans diplôme pour que çà coûte moins cher ; de l'autre, une convention collective des « services à la personne » signée en septembre dernier – pas par la Cgt – sur la base d'une catégorie établie par le plan Borloo de 2005. Cette catégorie « service à la personne » dilue le travail d'aide-soignante dans un ensemble qui recoupe les aides à l'activité ménagère. Tout çà joue sur une forme de naturalisation du métier, en le ramenant au *care*, qualité vue comme typiquement féminine pour s'occuper des autres que l'on rapporte au rôle des femmes dans la prise en charge de la famille. Il faut lutter dans ce cas contre le « trop évident », ce qui relève du préjugé sexiste, et mettre sur le papier la technicité du travail d'aide-soignante, décrire sa place dans la chaîne médicale ;

- Le troisième enjeu, c'est que dans cette écriture du métier, il y a des points de repère, comme le diplôme, les apprentissages que l'on fait quand on arrive dans un poste, une découverte des responsabilités et des règles morales dans les relations avec les autres.

Au passage, nous avons discuté ici de la formation en partant de l'expérience d'enseignante de Colette. Mais, nous aurions pu aller plus loin sur ce sujet, en discutant de la formation telle qu'elle est élaborée et de la place qu'y tiennent et pourraient y tenir les acteurs syndicaux.

2.2. La découverte d'un métier collectif, la visite d'Outinord

Nous pensions trouver un beau cas de travaux pratiques chez Outinord, à travers la négociation d'un accord GPEC au sein d'Outinord. Mais, nous avons été brutalement ramenés à la case « métier » en découvrant sur le terrain ce que je propose d'appeler le « métier collectif », c'est-à-dire une maîtrise collective de l'activité productive dans son ensemble. L'intervention de Jean-Louis Renoux nous avait préparés à cette découverte, en tirant la conclusion logique de ce que nous avions constaté pour le travail.

Si le travail est une activité qui déborde le poste de travail, les nomenclatures de la direction, il implique des ajustements constants et réguliers entre travailleurs dans le cours même du travail, ce que Robert Salais nomme les « conventions du travail ». On a une véritable organisation « par le bas » du travail, une « allocation des tâches » dit Jean-Louis, qui s'opère sur le terrain et qui ne peut être connue et analysée, là encore, que par un travail d'enquête, comme il nous l'a montré à travers ses interventions dans des entreprises de presse.

En allant sur place à Outinord, nous avons donc mis de côté, pendant un moment, la question de la qualification. Il faut dire qu'Outinord est une entreprise centrale dans le bâtiment en France : elle réalise les banches qui permettent de couler le béton, et a accompagné par ses innovations, les réalisations architecturales les plus modernes.

Nous avons touché ici à un métier complexe, à la fois dans la conception de banches facilement démontables, comme la « banche tunnel », mais aussi dans la gestion du démontage et du remontage des banches au centre de la gestion de chantiers, impliquant la mise au point d'un logiciel de traduction des plans en équipements, qui est un véritable trésor que la direction a externalisé à la suite du dernier PSE !

Nous avons découvert une entreprise qui reste à la pointe, mais qui subit concrètement la financiarisation avec quatre LBO successifs depuis les années 1990, un plan social en 2008 lié à la crise du secteur, avec cette conséquence des LBO qui détournent les profits pour rembourser l'endettement : un sous-investissement criant. Cela conduit les travailleurs à faire avec ce qu'ils ont, en gérant au mieux les machines existantes et parfois vétustes, mais en compensant ce sous-investissement par un soin énorme sur les machines et une ingéniosité très grande dans la construction de ces banches.

Nous avons des travailleurs qui connaissent mieux le travail de la boîte, qu'une direction fluctuante et soumise aux exigences du fonds de pension qui la détient. Le syndicat et le comité d'entreprise jouent un rôle très important pour « porter » le collectif de travail dans ces épreuves qui se poursuivent avec la crise et la menace d'une délocalisation en Turquie. D'une certaine manière, le travail dans sa dimension collective, tente de rattraper le manque de capital.

Mais nous sommes revenus à la qualification à travers la démarche GPEC que veulent porter les représentants des salariés, une démarche qui vise à la fois la reconnaissance du savoir-faire des salariés et un autre aspect important du métier, sa transmission.

Dans la démarche que nous avons observée, il y a le souci d'une véritable GPEC offensive c'est-à-dire qui prépare l'avenir, au lieu de la GPSE défensive qui accompagne la pression financière. Mais nous avons rencontré un problème qui évoque la querelle des anciens et des modernes : les nouveaux salariés sont en premier lieu des intérimaires qui doivent attendre plusieurs années, faire face aux fluctuations de l'activité, pour arriver à un CDI dans l'entreprise.

Du côté des plus anciens dans la boîte, le constat est celui d'un détachement des plus jeunes à l'égard du travail et de l'entreprise. Comment pourrait-il en être autrement après l'épreuve de la précarité, le « bizutage » dont parle François Chérèque de manière un peu tiède ?

On en arrive au problème qui se pose dans la mise au point d'une grille de classification : les jeunes arrivent avec un bac pro ; ils participent à la vie de l'entreprise au gré des fluctuations de l'activité et ont du mal à trouver leurs marques. Les anciens sont titulaires d'un CAP ou d'un BEP, mais en pleine possession du métier. De là une interrogation nouvelle : est-ce que cette approche par le travail, en essayant d'intégrer les plus jeunes dans le débat sur le métier, ne pourrait pas apporter une solution ?

Là encore, notre démarche n'a pas apporté de préconisations simples, mais a ouvert de nouveaux chantiers, celui de la qualification et celui de la défense d'une entreprise sous pression financière où les décisions du management sont prises pour aller au moindre coût en sacrifiant les capacités d'innovation.

Au terme de ce parcours, ma restitution reste parcellaire et je vous renvoie une nouvelle fois à notre synthèse. Je pense qu'elle ouvre plus de chantiers qu'elle n'apporte de réponses. Mais de cet atelier, je tire un enseignement sur le métier et son écriture, sa « qualification » : c'est que « rien ne peut se faire sans les travailleurs eux-mêmes », comme le disait Croizat en son temps. De ce point de vue, le grand apport d'Ambroise Croizat pour la question qui nous occupe est peut-être moins les catégories dites « Croizat-Parodi » qui ont fondé les classifications professionnelles de l'après-guerre, que dans l'acte de qualification engagé en amont des grandes grèves de 1936 pour répondre au besoin de justice que porte en lui le travail tel que le conçoivent et l'accomplissent les travailleurs.

Claude Didry

Synthèse des interventions et débats

Les transformations du travail
Quelle place pour les métiers ?

1. Travail, subjectivités et qualifications

Dans un contexte de chômage élevé, le travail tend à être assimilé à l'emploi. On dit indifféremment de quelqu'un qui n'est pas chômeur qu'il a « un emploi », « un travail » ou « un poste ». Or, ces termes renvoient à des réalités clairement distinctes. Dès lors, cette assimilation ne conduit-elle pas à un regard biaisé sur le travail, car prenant pour point de départ le point de vue de l'employeur et les contraintes de l'économie globale ?

Dans les politiques de l'emploi, ou dans la Stratégie européenne pour l'emploi, l'enjeu essentiel est la création de postes à pourvoir et l'objectif est de limiter le volume du chômage. Il s'agit d'encourager les « offres d'emplois » que viendront occuper des salariés échappant ainsi au chômage. Comme on le voit, l'emploi est appelé à être « occupé » par un salarié et à « occuper » le salarié pendant une partie de son temps disponible, en contrepartie d'une rémunération. Dans ce registre linguistique, une offre d'emploi signale donc l'existence d'un poste disponible. Une fois que le salarié a trouvé un emploi, qu'il occupe cet emploi ou encore ce poste, se pose la question de la « qualité de l'emploi ». On considère généralement que la qualité dépend du niveau de la rémunération, de l'activité qui est demandée au travailleur, du type de contrat sur lequel repose cet emploi (contrat intérimaire, contrat à durée déterminée ou à indéterminée), ou encore du temps de travail inscrit dans le contrat.

Quand on constate que le salarié « souffre » dans son emploi, vient la question de l'adaptation de l'emploi au salarié pour réduire sa souffrance. Quand on constate que l'entreprise souffre d'une absence de rentabilité ou d'une rentabilité jugée trop faible, vient la question des ajustements en termes d'emploi, pour éliminer les sureffectifs et supprimer des emplois. Mais, d'une manière générale, on a l'impression que la place accordée aux salariés dans la définition de l'activité qu'ils ont à réaliser est relativement réduite ou, tout du moins, qu'il existe une pression visant à la limiter. Ce sont principalement des « déterminants extérieurs » qui sont généralement pris en compte et qui influent sur la qualité, le profil et la pérennité du poste ou de l'emploi. Un tel registre conduit finalement à envisager l'emploi comme un élément de l'entreprise et de son « organisation ».

1.1. Le travailleur, variable d'ajustement de l'économie ?

L'emploi est donc en situation de variable dépendante et doit s'adapter aux réorganisations qui s'imposent dans un monde de plus en plus mouvant. A la fois marquée par une intensification des échanges et par une financiarisation extrême, la mondialisation de l'économie occupe une place prépondérante dans ce processus de transformation du travail. Les dernières décennies sont ainsi caractérisées par une concurrence généralisée des produits, des entreprises et des salariés. L'entreprise est une marchandise comme une autre. Preuve en sont les deux questions autour desquelles tend à s'articuler la stratégie des conseils d'administration des entreprises multinationales : « Quelle entreprise puis-je racheter ? Et qui risque de me racheter ? » Et, de fait, quand on voit l'organisation actuelle des entreprises, composées de milliers de filiales, et quand on regarde les rapports annuels, on voit que les multinationales font tourner leur portefeuille de filiales de manière à maximiser leurs marges

bénéficiaires. Rien d'étonnant à ce que le contenu et l'organisation du travail soient fortement perturbés.

Cette vision du travail comme « emploi » soumis à un processus permanent d'adaptation aux évolutions de l'« organisation » ne perd-elle pas de vue le travail comme activité de transformation du monde, comme activité de production dans laquelle les salariés tentent de remplir leurs activités, tout en faisant face aux aléas permanents ? Ne conduit-elle pas à une vision de l'organisation du travail comme donnée préalable au travail des salariés, alors que le travail repose sur la coordination effective des salariés entre eux dans le cadre de la réalisation d'un produit ou d'un service ? En outre, cela ne suppose-t-il pas de revenir sur la place centrale du travail dans la vie des salariés, qui sont aussi des citoyens, mais également d'interroger la définition même de ce qu'est une entreprise, c'est-à-dire de ses fins ?

Dans les analyses courantes des transformations du travail, on s'en tient fréquemment aux évolutions de l'emploi, aux évolutions des organisations que présentent les directions. Ainsi, par exemple, on envisage l'application de la doctrine « *lean production* » comme une transformation du travail ayant par elle-même un effet sur la chasse aux temps morts et sur l'autocorrection des erreurs. Personne ne semble s'étonner de voir les produits sortir des chaînes de production. Le process réel de production est pourtant éminemment plus complexe que celui défini *a priori* par la direction. Ne doit-on pas se demander comment les travailleurs appréhendent ces évolutions, en particulier lorsqu'ils doivent faire face à des fiches de poste de plus en plus détaillées, tout en continuant à « faire leur travail » ?

1.2. Un atelier dans la continuité d'expériences passées

C'est justement de telles interrogations qui furent à la base de l'expérience menée par la Cgt chez Renault. En partant d'une observation du travail et d'une discussion avec les salariés sur leur travail, il s'agissait de comprendre concrètement comme les travailleurs « s'en sortaient ». Cet engagement des salariés dans leur travail et la portée émancipatrice qu'il comporte a été au centre d'une série de séminaires en 2008, 2009 et 2010. Dans la continuité de ces ateliers, et face aux importantes mutations qu'ont suscité sur le travail des phénomènes tels que la financiarisation, l'intensification du travail ou encore le développement des activités de services, la question du « métier » est apparu comme une catégorie à interroger. A travers la contradiction entre, d'une part, une révision permanente des grilles de classification et des qualifications et, d'autre part, la capacité des salariés à maîtriser leur travail par un engagement important, l'éclairage par le « métier » semble en effet particulièrement approprié pour cerner l'enjeu de l'émancipation dans le travail. Le métier a été envisagé selon une lecture large, en se rapportant moins à une vision traditionnaliste du travail, qu'à cette capacité de faire face, de faire du « bon boulot », comme lorsque l'on dit de quelqu'un qu' « il a du métier ».

Dans le cadre de l'atelier qui s'est réuni à Lille de septembre 2011 à septembre 2012, notre objectif a été de revenir, à travers un regard croisé de syndicalistes et de chercheurs, sur la signification et la portée du travail pour les travailleurs eux-mêmes. Sur cette base, nous avons tenté de répondre à une « feuille de route » nous engageant à éclairer la question des « métiers/espaces professionnels et territoires », en vue de réinvestir le sens et la qualité du travail » et de déboucher « pour le/la salarié-e sur la qualification comme reconnaissance de

son travail et construction professionnelle continue ». Dans une perspective syndicale et de recherche sur les relations professionnelles, une des ouvertures opérationnelles de cette activité de réflexion et d'enquête sur le travail est ainsi la question de la « qualification », en visant, à travers ce retour au travail vécu par les salariés, une remise en cause de grilles de classification inflationnistes, conçues en premier lieu à partir des projets organisationnels des directions.

1.3. Proposer des pistes de réflexion en partant du « bas »

Parce qu'ils ne prêtent guère d'intérêt aux réalités concrètes du travail, les choix stratégiques des entreprises ont fréquemment des conséquences désastreuses sur les travailleurs. Pour les syndicats, la tendance est alors généralement de vouloir changer les choses par le haut, ce qui mène souvent à des « luttes de sommet ». Dans une telle optique, construire un nouveau rapport de force, pour changer les orientations stratégiques de la direction d'une entreprise, nécessite de convaincre les travailleurs de la validité du contre-projet proposé par les syndicats. Si une telle démarche peut aboutir à une victoire, il n'en reste pas moins qu'il est, dans la pratique, très difficile d'obtenir des résultats probants. Comme pour l'expérience Renault, il s'agit ici de remettre en cause la stratégie des directions, non pas par un projet global construit d'en haut, mais plutôt à travers un projet élaboré à partir de la réalité du travail et co-construit avec les salariés.

Le patronat a tendance à s'arc-bouter lorsque l'on s'immisce dans l'organisation du travail. Il considère que c'est son domaine réservé. On comprend d'autant mieux ses réserves quand on prend conscience du caractère déstabilisateur de la critique, dès lors qu'elle se refuse à mobiliser les outils et les notions construites, en haut, par le patronat lui-même. Bref, l'objectif de l'atelier est de réfléchir aux moyens pour changer les choses autrement que par le haut, en repérant des espaces d'intervention qui partent du réel. La démarche impulsée ici doit se raccrocher à la réalité concrète du travail, telle qu'elle est vécue par les salariés, et doit donner aux travailleurs les moyens d'agir. En s'appuyant sur l'expertise des salariés et en les faisant participer au diagnostic, nous espérons contribuer à la remise en cause de la logique gestionnaire absurde du tableau Excel.

Pour rendre compte des six séminaires que nous avons tenus dans le cadre de cet atelier, nous partons de l'expérience vécue du travail comme accomplissement et réalisation des travailleurs, à la fois en tant qu'individus, mais aussi en tant que membres d'un collectif de travail et membres du « salariat ». Nous interrogeons ensuite les ressorts de la notion de « métier » dans la quête de reconnaissance, de construction identitaire et d'émancipation des travailleurs, en apportant un éclairage particulier à travers la dimension « genre ». Nous questionnons dans un troisième temps la tension entre imposition organisationnelle et capacité de résistance, mais aussi entre subordination et inégalités au travail d'une part, et émancipation d'autre part, autant de tensions qui se logent dans le droit du travail et dans la négociation sur les qualifications. Ceci nous conduit à souligner les limites de la prescription du travail, laquelle nie toute compétence ou capacité de diagnostic aux travailleurs et refuse également aux citoyens tout droit de regard en matière d'organisation du processus productif, malgré toutes les externalités qui affectent directement la société. Nous en viendrons enfin aux éclairages que ces analyses peuvent apporter pour comprendre le cas des « services à la

personne et de l'« aide à domicile », et la négociation d'un accord GPEC au sein de l'entreprise Outinord.

2. Retour sur l'expérience vécue du travail

A tort, le travail est souvent perçu uniquement comme aliénant. Si l'on se contente d'un coup d'œil rapide, on y voit principalement de la résistance ou de l'opposition à la figure des patrons ou à celle des supérieurs hiérarchiques. Par ailleurs, l'action syndicale conçoit souvent le travail sous l'angle de la souffrance, de la pathologie, soulignant que les individus sont isolés les uns des autres.

La première difficulté est donc, peut-être, de dépasser le stade d'une polémique qui se réduit aux enjeux liés à la répartition du fruit de l'exploitation, comme c'est souvent le cas, et de mettre au cœur de l'atelier la question des modalités de cette « exploitation ». Un autre enjeu pour les syndicats et les militants est d'éviter de s'enfermer dans un « conséquentialisme du pire », en partant de la financiarisation comme la cause d'une dégradation des conditions de travail et de la souffrance qui en découle. Une telle démarche prend du sens dès lors que, en regardant de plus près, on s'aperçoit que les travailleurs construisent aussi des espaces d'émancipation sur leur lieu de travail, des espaces qui s'affranchissent largement des liens de subordination. Cette démarche part de l'étonnement que constitue la capacité des travailleurs à accomplir leur travail, à réaliser des produits, malgré cette dégradation des conditions de travail, des réductions d'effectifs constants, etc. Dans le contexte actuel, dominé par les restructurations et une pression accrue sur le monde du travail, on peut dire des entreprises : « Et pourtant, elles tournent ! »

Les travailleurs sont attachés à leur travail, pas simplement par la nécessité de « gagner sa vie » en se conformant à une « discipline », mais aussi parce qu'ils ont projet de réaliser quelque chose. Le travail est un accomplissement. De ce constat découle le besoin d'adopter une démarche d'enquête et de réflexion à partir d'une série de questions, en particulier : « En quoi consiste le travail ? », « Qu'est-ce que le travail ? Et qu'est-ce que n'est pas le travail ? », « Pourquoi les individus sont-ils attachés à leur travail ? » Concrètement, il s'agit d'interroger les salariés sur la réalité de leur travail quotidien, par exemple en leur demandant ce qu'est une bonne journée de travail et une mauvaise journée de travail. Une telle question, en apparence simpliste, permet en réalité d'adopter une réelle démarche compréhensive. C'est en écoutant et en s'imprégnant de la vision des travailleurs que l'on peut éviter de proposer des solutions générales, « macros », souvent inopérantes pour les salariés.

2.1. Le travail comme accomplissement de l'individu

Le travail, lorsqu'il est « bien fait », lorsqu'on laisse aux salariés le temps d'accomplir ce qu'ils avaient projeté de faire, peut d'abord être considéré comme un accomplissement de l'individu, une forme de valorisation et de réalisation de soi-même. Il y a dans le travail l'idée d'une satisfaction face à la réalisation d'un « projet », non pas tel qu'il est défini par l'entreprise, mais – au moins en partie – tel que le salarié le conçoit. Les salariés visent un monde, une liberté, et le travail est à la fois l'expression et l'instrument de cette liberté. Selon une aide-soignante, dont le témoignage a été recueilli par Nathalie Delzongle, une bonne journée de travail, « *c'est lorsqu'à la fin de la journée, on a accompli son travail de soignant correctement,*

avec le temps nécessaire pour les soins de nursing, que la personne soignée est souriante et sereine. Alors, on est épanouie et fière d'être soignante. Le sourire, le regard plein de tendresse ou le geste de sympathie du patient ou de sa famille est notre récompense ». *A contrario*, une mauvaise journée de travail, « *c'est lorsqu'on a trop de travail, qu'on ne peut pas s'occuper correctement de la personne, que l'on n'a pas le temps de discuter avec les personnes ou leur famille. Surtout pour les patients en fin de vie, on a l'impression d'être des maltraitants* ».

D'autre témoignages confirment l'importance qu'occupe la réalisation d'un projet dans la définition de ce qu'est une bonne journée de travail et, ce faisant, du « bon travail ». Selon un cadre A de la fonction publique territoriale, « *une bonne journée, c'est quand j'ai résolu un problème épineux et que je peux passer à autre chose. Une mauvaise journée, c'est quand je suis interrompue à de multiples reprises par des collègues pour des questions qui ne relèvent pas de mes missions, mais que je suis néanmoins obligée de traiter si je veux avancer dans mes dossiers* » (témoignage recueilli par Roland Delacroix). Un technicien très impliqué dans la vie d'un laboratoire de recherche insiste lui aussi sur le fait qu'« *une bonne journée de travail, c'est celle où l'on peut commencer un dossier et le finir, où lorsque l'on se donne un objectif en début de journée, on est capable de traiter le dossier de la bonne manière et jusqu'au bout. La plupart du temps, les journées sont mauvaises car on est tout le temps dans l'urgence, on est tout le temps dérangé. A la fin de la journée, un tas de problèmes a été résolu, mais pas de la manière dont on aurait voulu. Et le dossier le plus important, à la fin de la journée, il n'est pas fait* ». Ainsi, ce qui compte, ce n'est pas seulement de faire les choses, c'est aussi la manière dont on les fait, notamment sans être dérangé en permanence.

La dimension émancipatrice du travail émerge davantage quand on envisage la question du genre. En effet, le travail des femmes est parfois plus un accomplissement qu'un choix économique. A revenu égal et même si elles perdent un peu d'argent, les femmes préfèrent aller travailler que de rester à la maison. Le constat de Nicole Gadrey est encore plus alarmant : certaines femmes de la région Nord-Pas-de-Calais, veulent travailler, mais un problème peut se poser quand elles font le « calcul économique ». En travaillant douze heures dans le commerce ou dans les services aux personnes avec des déplacements, des frais de garde d'enfants, etc., certaines en arrivent à dire : « Moi, je ne peux pas travailler. Financièrement, je ne peux pas travailler. Je n'ai pas les moyens. » Travailler devient donc presque un luxe.

Les femmes veulent travailler parce qu'elles veulent éviter le chômage. A l'encontre des modèles généraux de l'économie standard, le travail n'est donc pas une pure « désutilité » que l'on accepte pour gagner sa vie, en sacrifiant du temps libre. Il n'est pas la simple rencontre d'une offre et d'une demande, et les travailleurs ne sont pas simplement les vendeurs d'une force de travail. Les individus veulent travailler pour des motifs qui ne peuvent être réduits à une raison économique. Il y a une forme d'engagement volontaire de leur force de travail que Marx définit comme « *le résumé de toutes les capacités physiques et intellectuelles qui existent dans la corporéité, la personnalité vivante d'un être humain, et qu'il met en mouvement chaque fois qu'il produit des valeurs d'usage quelconques* »[11]. Dans la terminologie d'Amartya Sen, on peut dire que le travail est un « apport en capacité » : il

[11] Karl Marx (1993), *Le Capital*, Livre 1, Paris, PUF, trad. Jean-Pierre Lefebvre, p. 188.

engage un choix de vie pour le salarié et cela est manifeste dans le cas de l'activité féminine, dont la croissance constante depuis les années 1960 correspond à une transformation majeure du travail. En étant dans la sphère salariée, les femmes conquièrent une autonomie financière et, ainsi, une certaine indépendance, une capacité plus importante à prendre part aux choix familiaux en remettant ainsi en cause la « domination masculine ». De plus, parce qu'elles travaillent, elles participent au développement de la société et se sentent ainsi utiles. Selon Maryse Dumas, c'est ce qui explique que, contre vents et marées, malgré toutes les politiques mises en œuvre pour qu'elles restent à la maison, les femmes continuent à vouloir travailler. Mais cela justifie également une attention spécifique au travail des femmes qui, au-delà de son apport au PIB, constitue un véritable « développement humain » au sens d'un développement des libertés. Dans la mesure où le travail des femmes demeure cependant un travail faiblement reconnu en termes de qualification, de salaire, le danger est celui de la régression sociale majeure que représenterait un dégoût du travail et le retour à l'enfermement dans la sphère domestique.

2.2. Travail et collectif de travail

Le travail est aussi une construction individuelle en dialogue avec le collectif. L'individu se construit dans l'activité et dans les collectifs, quelles que soient les situations. Il doit nécessairement exister de la coordination au sein du groupe, sinon il n'y a pas de « travail », de « bon travail ». A ce titre, les travailleurs soulignent l'importance de la bonne ambiance, l'existence de rapports « sains » entre les uns et les autres pour que la journée puisse être qualifiée de bonne. En témoigne les propos d'une salariée de Décathlon, rapportés par Valérie Grundt : « *Pour moi, une bonne journée passe obligatoirement par une bonne ambiance. Sans bonne ambiance, le travail sera mal fait. Une bonne journée veut dire que tout le monde travaille dans le même sens, et sans animosité entre collègues.* »

La problématique de l'isolement des travailleurs est par ailleurs au cœur de la problématique de l'émancipation par le travail. L'absence ou la suppression des espaces de « repos » dans les entreprises contribue ainsi à déstructurer les collectifs de travail. Mais les causes de l'isolement sont parfois plus insidieuses. Christine Carlier raconte à ce titre un cas où l'isolement des travailleurs résultait pourtant d'une transformation de l'organisation productive visant à améliorer les conditions de travail des salariés. Dans un centre de tri de La Poste, un ergonome est intervenu pour palier le fait que les trieurs étaient toujours debout : « *Les casiers avaient été organisés en demi-cercle, mais l'effet pervers, c'est qu'ils se sont tous isolés dans leur demi-cercle de travail et le collectif en a pâti. On avait alors observé un triplement d'arrêts de travail, car une nouvelle souffrance et une nouvelle pénibilité étaient apparues.* »

L'articulation du travail et du collectif est enfin visible à travers la question de la transmission du savoir-faire entre les salariés plus expérimentés et les employés nouvellement recrutés. A ce titre, Valérie Grundt nous fait part d'un témoignage concernant le travail des « moniteurs » (c'est-à-dire des formateurs) à Décathlon. Le principe qui prévaut dans l'entreprise, c'est que les salariés qui forment d'autres salariés à leur métier ne bénéficient d'aucune prime. Lors de la négociation annuelle obligatoire (NAO), une des revendications de la Cgt fut de demander la valorisation du monitorat par une prime. Mais la direction refusa en bloc cette

revendication arguant le fait qu'être formateur constituait une forme d'épanouissement professionnel et avant tout personnel : former est déjà en soi une récompense et une valorisation. Et si les moniteurs de Décathlon se sont plaints, ils n'ont pas pour autant arrêté de former leurs collègues, car ils ont besoin de communiquer leur savoir-faire. On voit ici que cet engagement personnel du salarié peut faire l'objet d'une récupération par l'employeur, en jouant sur l'investissement du salarié pour ne pas le rémunérer à la hauteur de son engagement.

A propos de la transmission du savoir-faire et du travail bien fait, un ouvrier qualifié de la métallurgie, qui est aussi délégué syndical, indique qu'une bonne journée, « *c'est quand le savoir professionnel a pu s'exprimer, quand on a pu montrer son savoir-faire. On a besoin de se valoriser aux yeux des camarades. C'est important pour un délégué de bien faire son travail. Les copains n'auraient pas confiance en un délégué qui ferait un mauvais boulot, qui ne se montrerait pas compétent* » (propos recueillis par Roland Delacroix). Travailler, c'est ainsi « exister » parmi les autres, par un processus d'« appropriation » du travail et de démonstration de ses savoir-faire, de son « métier ».

2.3. Travail et reconnaissance sociale

L'émancipation par le travail va également de pair avec une reconnaissance de son travail par les collectifs (collègues, usagers, clients, citoyens, etc.). Loin d'être uniquement une activité productive et un moyen par lequel le salarié s'épanouit en tant qu'individu, le travail est aussi un espace où se joue l'enjeu du statut social valorisant la personne qui travaille. Au cours des deux derniers siècles s'est ainsi construit ce que l'on appelle l'emploi. Le fait d'en être privé, d'être sans « travail » a des conséquences terribles pour l'identité sociale du travailleur. Mais il faut rappeler ici ce que nous entendons par travail… En effet, s'il est question ici du travail salarié ou, tout du moins, du travail où il existe un échange monétaire, il faut aussi rappeler que les femmes ont toujours travaillé, même quand elles ne sont pas « au travail » mais dans la sphère domestique. C'est donc bien l'idée de travail comme activité productive rémunérée qui est porteuse d'un statut.

L'idée de valeur liée au travail salarié ne va pas de soi. C'est d'ailleurs quelque chose de relativement récent : vieux de deux siècles, tout au plus. Comme le souligne Richard Sobel, les citoyens de la Grèce antique ne valorisaient par exemple pas le travail en tant qu'activité socialisante : le travail était réservé aux esclaves. De la même manière, il fut un temps où, en France, seuls les rentiers avaient un vrai statut social : « *Dans les romans de Balzac, les héros, leurs problèmes dans la société, ce n'est pas de travailler, c'est de réussir suffisamment pour être rentier. Le statut social était pendant longtemps lié à la propriété, pas au travail.* »

A contrario, dans la société contemporaine, le travail est une dimension essentielle du lien social et de l'existence des individus. Le chômage, qui se développe dans nos sociétés depuis une trentaine d'années, met d'ailleurs en lumière le contenu réel du travail. Perdre son emploi, c'est à la fois perdre sa rémunération, mais aussi son statut et son identité sociale. De même, tout ce qui relève du travail domestique, qui est certes une activité productive dans lequel l'individu peut s'accomplir, ne fait pas l'objet d'une reconnaissance statutaire. Dès lors se pose la question du rôle de la monnaie dans le processus de reconnaissance sociale, du travail

comme activité procurant une rémunération régulière à partir de laquelle il devient possible de se projeter dans l'avenir, de former des « plans de vie », comme dit Bourdieu.

Selon Richard Sobel, si le salaire n'est pas la seule forme de reconnaissance sociale, il n'en reste pas moins que toutes les formes de travail reconnues socialement sont monétaires. Autrement dit, on est invisible socialement si l'on n'a pas de travail rémunéré. Jean-Gabriel Contamin souligne en revanche que si l'on considère par exemple le travail des militants syndicaux, force est de constater que ceux-ci font beaucoup plus que ce qu'on leur demande et que leur reconnaissance ne prend qu'en partie la forme d'une rémunération. Le cas des travailleurs bénévoles vient par ailleurs contredire le lien entre la rémunération et la reconnaissance sociale. Un bénévole qui travaille dans une association tient souvent à ne pas être rémunéré. C'est le caractère désintéressé de son travail qui lui confère sa valeur. Dès lors, ainsi que le souligne Claude Didry, ne faut-il pas nuancer l'analyse et s'éloigner d'une sociologie des professions du type de celle de Talcott Parsons selon laquelle les professions les plus utiles sont celles qui sont le mieux rémunérées : un médecin, parce qu'il est mieux rémunéré, est plus utile qu'un général, qui est lui-même plus utile qu'un professeur et qu'une infirmière, etc. Tout le monde s'accorde néanmoins à dire que la monétisation d'un travail ne suffit à conférer un statut social aux travailleurs. La reconnaissance sociale passe en effet aussi par la professionnalisation du travail. On voit bien à travers le développement des services à la personne, qui fait l'objet d'une analyse particulière à la fin du rapport, que le basculement du travail domestique vers le travail marchand et/ou le travail social ne résout pas l'enjeu du statut. La monétisation du travail peut donc être une simple vignette, voire être stigmatisante.

3. Métiers et émancipation

La question de l'identité au travail renvoie aussi à la construction d'une identité collective de travail et à la reconnaissance du « métier », terme qui doit être compris au sens le plus large, et non pas simplement comme évoquant le « petit métier », peu qualifié et peu rémunéré, ou le métier traditionnel tel qu'on le trouve dans le compagnonnage. Certes, Claude Didry rappelle que la Confédération générale du travail a écarté historiquement le syndicalisme de métier avec la charte d'Amiens en 1906, pour aller vers le syndicalisme de branche. Le principe d'une organisation en syndicats regroupant des gens de métier fut abandonné au profit de syndicats qui couvrent les salariés d'une entreprise appartenant à une branche d'activité en fonction des productions de l'entreprise (par exemple la métallurgie, le spectacle vivant, etc.), un choix motivé par le souci d'éviter les cloisonnements horizontaux dans l'organisation syndical. Dans les pays où les structures syndicales se font par métiers, les actions convergentes sont extrêmement difficiles. Cela ne signifie pas pour autant qu'en France, aux yeux des salariés et du syndicalisme, le « métier » ait disparu derrière la branche.

3.1. Stratégie d'entreprise et mobilisation du « métier »

L'utilisation du terme « métier » revêt une dimension contradictoire qu'il faut souligner ici. Son usage est à la fois revendiqué par les salariés et les directions, mais selon des acceptions différentes et avec des objectifs clairement distincts. Du côté des entreprises, on peut en premier lieu se demander si cette notion de métier n'est pas venue dans la bouche des directions pour « sécuriser » les salariés : le terme ne fait pas peur. Mais, en parallèle de ce

travail sur la conscience professionnelle des salariés, il existe toute une stratégie visant à « se recentrer sur le métier », à aller au « cœur du métier », faire des « carrefours de métiers », etc.

On observe ainsi des recentrages sur « le métier » que les directions invoquent pour justifier les externalisations, ainsi que les suppressions d'emplois périphériques par rapport au métier central : le « cœur de métier ». Pour les patrons, l'usage du terme « métier » signifie souvent l'abandon d'activités considérées comme annexes parce qu'elles peuvent facilement être sous-traitées. Mais cela s'accompagne rarement d'une explicitation de ce fameux « cœur de métier ». De plus, généralement, les conditions de travail dans les entreprises de sous-traitance sont moins favorables. Parce qu'elles sont en permanence mises en concurrence, ces entreprises valorisent très peu les métiers. Les salariés ne sont pas ou mal formés, ce qui aboutit à des choses incroyables.

La mobilisation du terme métier par les directions renvoie aussi à toutes les stratégies qui visent à définir des « sureffectifs » à partir d'objectifs de rentabilité financière, notamment en invoquant la disparition de certains métiers, où la perte de vitesse de certaines activités jugées peu intéressantes, car pas assez rentables pour l'entreprise.

Il faut enfin souligner que les entreprises considèrent parfois en tant que « métier » des activités qui sont pourtant très différentes. C'est par exemple le cas à Décathlon. Selon Valérie Grundt, dans l'entrepôt où elle travaille, il n'existe qu'un métier qui est celui de magasinier. Vient ensuite un complément au métier : on peut être « réceptionneur », « chargé du prélèvement », « cariste », etc. Mais pour la direction, ce ne sont que des catégories d'un même métier, alors même que ces différentes activités nécessitent des savoirs et des savoir-faire spécifiques. Dans le « métier », il y a pourtant l'idée d'une activité qui est, d'un point de vue technique, relativement homogène et que l'on ne peut pas faire du jour au lendemain.

La notion de métier est parfois, au contraire, mobilisée dans le sens inverse, mais toujours pour désolidariser les travailleurs et casser la dimension collective du métier : on se retrouve dans des entreprises où il y a autant de métiers que de salariés, des métiers qui sont en fait des emplois.

A travers la question des grilles de classification, Colette Becquet nous fait part d'un témoignage qui permet d'appréhender comment les directions peuvent jouer des notions de « métiers » et d'« emplois ». Dans certaines conventions collectives, les niveaux de rémunération ne sont plus en lien avec les niveaux de formation. On tend de plus en plus à fixer le salaire d'une personne par rapport à l'emploi qu'elle occupe et non pas par rapport à la qualification acquise *via* sa formation initiale actée par un titre ou un diplôme, alors même que l'on observe d'énormes décalages entre ce que les gens font réellement et leur fiche du poste. On ne se situe plus par rapport à la richesse de l'individu et par rapport à ce qu'il peut apporter à l'entreprise, mais bien par rapport aux caractéristiques du poste à occuper.

Les entreprises ont donc des stratégies variées. Et certaines directions choisissent de bannir le mot « métier » au profit d'autres notions. L'abandon d'un tel terme qui peut paraître anodin est en réalité généralement le reflet d'une réorientation de l'esprit de l'entreprise. Il peut s'agir par exemple d'insuffler un esprit plus commercial dans des activités traditionnellement techniques, ou encore de transformer le système de classification au profit d'un système basé

sur les compétences. C'est dans cette optique que selon Michèle Descolonges, à partir de la fin des années 1980, la direction d'EDF a écarté le « métier » au profit de l'« emploi ». Le comportement d'EDF est révélateur du double usage du « métier », qui est aussi un facteur d'émancipation que les directions d'entreprise ont du mal à déloger.

3.2. Qu'est-ce que le métier ?

Comment se fait-il que certains salariés vont se mettre à parler de métier ? Il faut, pour répondre à une telle question, d'abord définir ce que l'on entend par là. Selon Michèle Descolonges, le métier est « *un corpus de savoirs et de savoir-faire relativement homogènes, mais aussi un ensemble de règles morales, une identité permettant de se définir socialement, et une perspective d'approfondir les savoirs et savoir-faire par l'expérience accumulée* ». Il y a donc un coût d'entrée dans le métier, avec des études, un apprentissage, etc. Ajoutons à cela que, outre la formation des gens, qui est nécessaire bien entendu, la constitution ou la pérennité d'un métier passe aussi par la formation des structures. En tout cas, dès que l'on peut échanger facilement les tâches, c'est soit que l'on est dans du « absolument non qualifié », ou alors dans une logique de forte polyvalence, comme dans le secteur de la presse. Mais peut-on alors parler de métier ?

Pour les salariés, il y a en tout cas une valorisation du métier : « *le métier c'est ce qui fait que ce que je fais a de la valeur.* » C'est demander à être reconnu sur le plan financier, mais pas uniquement. Il peut par exemple s'agir de souligner l'utilité sociale de son activité, son rôle social. Ainsi, il n'est pas étonnant que les salariés du milieu de la médiation sociale, cherchent une forme de reconnaissance sociale par le métier, à travers le salaire et la négociation de la convention collective au niveau de l'entreprise et de la branche. Michèle Descolonges rappelle à ce titre que les médiateurs sont en grande partie des jeunes qui ont galéré et qui se sont trouvés dans des situations où leur emploi était précaire, qu'ils n'avaient pas de statut : « *Leur souhait, c'est d'être nommés comme des gens respectables.* »

Autre dimension essentiel du travail, Yves Bongiorno rappelle que, selon Alain Supiot, l'étymologie du terme « métier » renvoie au « mystère », au sens où existe une certaine invisibilité de l'activité que les travailleurs font et qui rendent possible toute production. Avec le taylorisme, on a découpé le travail, avec l'idée en tête qu'il n'y a plus de mystère, que chacun devait se contenter de maîtriser un segment du processus de production. Avec la dimension du métier, rappelle Claude Didry, on arrive aussi à toucher une dimension d'organisation du travail souvent conçue comme la chasse gardée de la direction. On rentre là au cœur de la question des formes d'organisations scientifiques ou rationnelles du travail, avec une décomposition des activités faites par des ingénieurs, et les limites de telles formes organisationnelles. Car ce ne sont pas les fiches de poste qui font les automobiles, ce sont les femmes et les hommes qui se coordonnent et qui coopèrent dans le travail, ce que Salais appelle des « conventions du travail », ajustements des individus les uns par rapport aux autres. Derrière le métier se cache le partage, par les salariés, d'une même réalité. Ce que l'on appelle le métier, c'est cette expérience de chaque salarié dans un collectif de travail qui ne se réduit pas à la décomposition du travail produite par un bureau des méthodes. Ainsi, se rend-on compte que les ouvriers de Renault sont par exemple des professionnels de l'automobile.

Ils ont un métier puisqu'ils savent comment est faite une voiture d'un bout à l'autre de la chaîne, et bien plus en détail que la plupart des membres de la direction.

3.3. De la qualification aux compétences…

La transformation des modalités de reconnaissance de la qualification des salariés, à travers l'introduction de la notion de « compétence », est particulièrement symptomatique du différend entre directions et travailleurs autour de la définition du « métier ». Historiquement, c'est la grille de classification Croizat-Parodi qui prévaut en France. Ce système, qui s'est constitué dans les années 1930-1940 – d'abord durant le Front populaire avec la matrice qu'a constitué la convention collective de la métallurgie parisienne, puis à la Libération avec l'adoption des arrêtés Croizat[12]-Parodi –, donnait une assise collective à la qualification. Il existait une correspondance stricte entre emploi occupé, salaire et niveau de qualification. Les grilles de classification étaient par ailleurs négociées avec les syndicats.

Au cours des années 1980, une forme de classification radicalement différente est progressivement introduite pour faire face à ce que l'on concevait comme une « rigidité » du système Croizat-Parodi et avec pour objectif d'introduire des marges d'ajustement tenant compte des évolutions de l'emploi. Les grilles à « critères classants » cherchent à décomposer l'ensemble des métiers en qualités élémentaires permettant d'établir des « scores » pour chaque activité et, ainsi, individualiser l'emploi. L'employeur recherche des salariés qui ont de l'expérience dans de multiples domaines et métiers, des salariés qui savent « tout faire », qui soient opérationnels tout de suite. La méthode des critères classants basée sur l'identification de compétences requises pour occuper un poste de travail donné dans une entreprise donnée, accompagne l'arrivée dans les entreprises de nouvelles méthodes de management : on ne parle plus de « salariés » mais de « collaborateurs » ; on essaie de gommer les rapports hiérarchiques, ou plutôt de les masquer au maximum, pour faire adhérer les travailleurs à l'idéologie de l'entreprise ; on individualise les carrières et les salaires ; on rend responsable l'individu de ses objectifs, etc.

Les conséquences de cette lente introduction des critères classants dans les conventions collectives sont faciles à percevoir. Elle introduit un flou dans le travail à effectuer, alors que le système des arrêtés Parodi-Croizat permettait de classer les salariés en fonction de leur activité professionnelle. Les nouvelles méthodes font voler complètement ce modèle en éclats, ce qui fait que ce ne sont plus les tâches qui sont importantes pour l'employeur, mais les « compétences » du salarié. La notion de qualification liée initialement à une activité définie et aux capacités qu'elle implique, renvoie désormais à un ensemble de compétences, voire de « qualités » du salarié.

Si, comme le souligne Colette Becquet, on peut considérer que la « compétence » renvoie à la mobilisation des trois savoirs fondamentaux (savoir, savoir-faire et savoir-être), les employeurs utilisent en fait la notion d'une toute autre manière, d'où la réticence ou la difficulté des organisations syndicales à utiliser le terme. C'est ce qui explique aussi qu'elles refusent parfois d'entamer des négociations sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), laquelle consiste souvent à parler davantage de « compétences » – au

[12] Ambroise Croizat, ministre du Travail à la Libération, a été également l'un des principaux négociateurs de la convention de la métallurgie parisienne en 1936, comme secrétaire général de la Fédération des métaux.

sens où l'entendent les employeurs – que d'« emplois ». Commencer à discuter à partir d'un système de référentiel gestionnaire constitue en effet un lourd handicap pour les OS.

L'étude des transformations de la qualification à l'EDF est particulièrement symptomatique du processus que nous venons de décrire. A partir de la fin des années 1980, l'entreprise a transformé son système de classification par un système basé sur les compétences. Didier Delaporte témoigne à ce titre des transformations les plus récentes : « *On est passé d'un système de catalogue de fonctions à un système d'évaluation des emplois : le M3E. A ce titre, la direction a interrogé les salariés afin de savoir ce qu'ils faisaient exactement. Aujourd'hui, au lieu d'avoir une fonction qui se retrouve dans une demie page, on a quatre pages avec un foisonnement de détails de ce qu'il doit faire dans l'emploi attendu, avec la multiplication des objectifs de travail, etc. Comme chaque fonction est libellée de manière individuelle, on perd les repères collectifs communs.* »

3.4. Genre et reconnaissance du métier

L'enjeu pour les travailleurs est, on l'aura compris, de faire reconnaître leurs savoir et savoir-faire par les entreprises. Or, en la matière, certaines des « compétences », dès lors qu'elles renvoient à des dimensions considérées comme féminines, sont particulièrement difficiles à faire reconnaître. Nicole Gadrey évoque à ce titre une recherche menée à l'EDF et qui montre comment à l'occasion de la construction d'un nouveau système de classification, la question du genre fut occultée alors même que les acteurs avaient des représentations complètement sexuées des emplois et des métiers[13]. « *C'était le moment du passage d'un modèle type grille Parodi à un système à critères classants. L'entreprise EDF-GDF relève du modèle technique masculin, modèle sur lequel se fonde la hiérarchie professionnelle. Les auteurs se sont alors demandées comment le nouveau système de classement a reproduit ou a, au contraire, fait bouger ce modèle technique masculin. Ce que l'on observe, c'est que le modèle ancien réapparaît dans tous les critères du modèle nouveau. D'un côté, des « bonnes notes » sont attribuées aux postes techniques, occupés la plupart du temps par des hommes. A contrario, pour les postes plutôt occupés par des femmes, par exemple celui de chargé clientèle, où c'est le critère relationnel qui est le plus mis en évidence, le travail n'est pas valorisé.* » Tout se passe comme si la capacité relationnelle n'était pas une compétence, mais une aptitude « naturelle ». La construction de la nouvelle grille participe donc à déprécier les emplois occupés par des femmes.

Il existerait donc dans les représentations collectives des métiers nobles et des métiers moins nobles. On considère par ailleurs parfois que, pour les femmes, le savoir-être est inné. Pour Maryse Dumas, « *penser à ce que tout le monde soit bien, que tout le monde ait les documents, à ce que le café soit fait, etc., c'est du savoir-être. Mais dès lors qu'il est admis qu'il s'agit d'une qualité innée chez les femmes, il n'y a pas besoin de le reconnaître dans un profil de poste et il n'y a surtout pas besoin de le payer. Ce point est particulièrement visible dans le secteur des services à la personne où il y a beaucoup de femmes, mal payées, non considérées, alors qu'elles ont des compétences essentielles à leur activité* ». Cela évoque la philosophie du *care*, qui montre comment la capacité de soin et d'attention à l'égard d'autrui se trouve « naturalisée » comme une qualité spécifiquement féminine.

[13] Rosenblatt P., Sehili D. (1999), « Chronique d'une neutralité annoncée », *Formation-emploi*, n° 68, pp. 21-36.

La place des femmes dans le monde du travail salarié reste fragile et les travailleuses le ressentent, d'autant que, pendant longtemps, et encore aujourd'hui – quoique dans une moindre mesure – il existe une pression sociale qui conteste aux femmes leur place dans le monde salarié. C'est ce qui explique qu'elles hésitent à revendiquer sur la question des salaires, sur la question des conditions de travail. Il n'est donc pas étonnant que, pour la Cgt, travailler à ce que le savoir-être soit reconnu comme du savoir-faire est une bataille essentielle dans la question de la revalorisation des métiers et des compétences nécessaires.

La problématique de la reconnaissance des métiers croisée à celle du genre pose en outre une autre question : « Comment faire pour que les femmes soient les égales des hommes ? » Nicole Gadrey rappelle à ce titre que l'écart de salaire entre hommes et femmes reste très important en France. L'écart moyen est d'environ 25 %. Et si l'on décompose cet écart de salaire, à peu près un tiers est lié au temps de travail. Un tiers est lié à la structure des emplois car, dans les conventions collectives des secteurs féminins, les possibilités salariales sont moins intéressantes. Enfin, un tiers est lié à la discrimination pure selon le genre. On comprend ici l'importance de mobiliser le droit pour combattre les inégalités entre hommes et femmes par le biais de la reconnaissance des compétences et, plus largement, pour défendre l'ensemble des travailleurs, face aux tentatives des directions de réduire la masse salariale ou de flexibiliser le travail des entreprises qu'elles dirigent.

4. Droit du travail et émancipation

Quand on les interroge sur leur travail, les salariés ne pensent pas toujours à se référer au cadre juridique dans lequel s'insère leur activité et évoquent plus spontanément le vécu quotidien, le contact avec les autres, etc. Pourtant, le contrat de travail, les conventions collectives et les autres émanations du droit constituent autant de cadres qui, jusqu'à un certain point, nous informent sur ce qu'est le travail. Ainsi faut-il interroger le droit pour comprendre la dialectique complexe émancipation/subordination dans le travail.

4.1. Contrat de travail et subordination

Quelles sont donc les caractéristiques du contrat de travail ? Claude Didry rappelle d'abord que le contrat de travail est un contrat individuel. Est-ce une bonne ou une mauvaise chose ? En tout cas, ce n'est pas une chose naturelle. « *Prenons le cas du travail des mines dans le Nord de la France. Le contrat des ouvriers qui travaillent dans les mines au XIX^e^ siècle est un contrat collectif, un contrat d'équipe par marchandage. L'individualisation du contrat est à la fois un vecteur possible d'exploitation, mais c'est aussi un élément de reconnaissance des travailleurs. Au début du XX^e^ siècle, quand on a des travailleuses à domicile qui fabriquent des robes pour Le Bon Marché, dans le cadre de ce que l'on nomme le « sweating system », le fait qu'elles soient reconnues non pas comme des entrepreneuses individuelles mais comme étant engagées par Le Bon Marché est un fait non négligeable pour obtenir des garanties en termes de paiement des salaires, en termes de respect des conditions d'hygiène et de sécurité, en termes éventuellement de harcèlement.* »

Autre caractéristique, le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) est le contrat « de droit commun ». Il s'applique à toutes les formes de travail, travail manuel ou intellectuel, quand les parties n'ont pas spécifié la durée du contrat. Ce contrat a une particularité : il n'y a

aucune obligation légale de constater sa conclusion par écrit. Et d'ailleurs, jusqu'à très récemment, beaucoup de salariés ne signaient pas de contrat. Le fait de ne pas avoir de contrat écrit signifie *de facto* que c'est le Code du travail et la convention collective qui s'appliquent. Vaut-il mieux des contrats écrits ou non écrits ? Selon les participants de l'atelier, il est probable que cela dépende des situations. Yves Bongiorno souligne ainsi le fait que, dans sa vie professionnelle, il a vécu l'obligation d'écrire le contrat comme une régression. Aujourd'hui, si tous les contrats sont écrits, c'est parce que les patrons introduisent une série de restrictions, de contraintes. Les jeunes salariés sont désormais habitués à la signature d'un contrat de travail. De même, Claude Didry rappelle, par exemple, que si l'on regarde l'histoire du droit du travail, au XIX^{e} siècle, l'écriture est liée à l'imposition de restrictions. Avant, le contrat oral était fixé sur le respect des usages professionnels invoqués devant les prud'hommes. Les grèves étaient l'occasion d'établir de nouveaux usages professionnels. Une des stratégies des patrons à la fin du XIX^{e} siècle a consisté à faire écrire des clauses permettant de limiter les avantages : « *Si l'on prend l'exemple de l'industrie de la fleur artificielle à Paris, il y eut un contrat écrit qui a fait scandale. Il était prévu que l'ouvrier renonce à tout délai-congé, ce qui signifie que ce dernier pouvait être licencié du jour au lendemain.* »

Le troisième élément qui caractérise l'emploi renvoie au fait que la relation de contrat implique une situation de subordination du travailleur envers l'employeur. Selon Philippe Enclos, c'est *le* critère qui permet d'affirmer qu'il existe un contrat de travail entre deux individus. La subordination entre l'employeur et le travailleur s'articule autour de trois éléments. Le premier élément renvoie à la faculté pour l'employeur de donner des ordres au salarié. Deuxième élément, il y a contrat de travail lorsque l'employeur peut contrôler la bonne exécution des ordres du salarié. Enfin, l'élément le plus important renvoie à la faculté pour l'employeur de sanctionner l'inexécution ou la mauvaise exécution des ordres**.** Le droit de sanction est donc reconnu à une personne de droit privé.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, dans le contrat de travail (CDI), rien ne vient définir l'état du salarié. Ce sont les parties en présence qui décident, ce qui, pour Philippe Enclos, donne à l'employeur un pouvoir de directive très important. Par exemple, sur la question de la flexibilité de l'emploi, les entreprises cherchent de plus en plus à imposer aux salariés des modifications de l'activité des salariés, notamment en fonction de l'évolution du carnet de commandes et des besoins de l'entreprise. Tous les salariés ne se laissent quand même pas marcher sur les pieds, heureusement. Une question qui se pose devant la justice est alors apparue : « Est-ce que l'employeur peut modifier l'emploi d'un salarié sans son accord ? » *A priori* non. Le contrat est la rencontre des volontés individuelles entre l'employeur et le salarié. On peut à ce titre penser que, s'ils veulent changer les dispositions, ils doivent le faire ensemble : si l'employeur modifie unilatéralement le contrat de travail et que s'en suit un refus du salarié, il y a licenciement. Qu'en est-il en réalité ?

Pour Philippe Enclos, si l'on se penche sur la jurisprudence, on peut faire l'analyse suivante : « *Dans la relation de travail, il y a le contrat et puis, il y a le reste, ce qui ne relève pas du contrat. Le contrat, ce sont les clauses essentielles. Pour les modifier, il faut qu'il ait l'accord du salarié et celui-ci peut refuser sans s'exposer à la moindre sanction. Mais tout le reste, ce n'est pas dans le contrat. Donc, l'employeur peut le modifier comme il veut. Il peut même, si*

le salarié refuse les nouvelles conditions de travail, sanctionner son salarié au titre de l'insubordination. Il peut même le licencier pour faute grave. Les éléments essentiels du contrat de travail, d'après la Cour de cassation, que l'employeur ne peut pas modifier unilatéralement sont relatifs à la rémunération, à la qualification, à la définition de l'emploi mais au sens large du terme... Tout le reste n'est pas dans le contrat pour le juge. Le « tout le reste », c'est : le lieu précis du travail, les horaires de travail, les éléments de la rémunération (sachant que l'employeur ne peut pas toucher à la structure de la rémunération), etc. »

4.2. Le contrat de travail comme émancipation

Cette analyse de Philippe Enclos n'est cependant pas partagée par tous les membres de l'atelier. La logique du contrat de travail est-elle une forme d'esclavage à durée déterminée, en fonction de la durée du travail ? Est-ce que le contrat de travail consiste pour un salarié à se mettre au service d'un employeur pour faire n'importe quoi, en fonction des ordres et des directives de l'employeur ? Selon Claude Didry, à rebours de l'analyse du contrat de travail comme entrave à l'émancipation des travailleurs, l'idée doit être développée ici que le contrat, ainsi que ce qui est écrit ailleurs dans la loi (conventions collectives, etc.), permet de sortir de la soumission.

Le contrat de travail introduit une première définition du travail, fréquemment en partant de la qualification. Il permet également au salarié de s'interroger sur le bien-fondé des directives de l'employeur à l'égard de ce qui doit être fait pour que le travail permette de réaliser quelque chose. En d'autres termes, le principe de la « subordination juridique » ne signifie pas que le travailleur est « aux ordres » de son employeur, ni que pour comprendre ce qu'est le travail, il faille s'en tenir aux injonctions de ce dernier. En réalité, dans la logique du contrat de travail, il y a précisément ce souci malgré tout d'arriver à un cadre contractuel qui suppose qu'il y ait une transaction. Il faut définir la prestation de travail : on n'est pas embauché *en général* et pour faire *n'importe quoi*. Par ailleurs, il y a une rémunération qui est la contrepartie. Sans rémunération, il ne peut y avoir véritablement de contrat.

Ajoutons à cela, que l'employeur doit respecter un certain nombre d'obligations, en particulier celle de donner du travail, mais aussi des obligations de résultat en matière de santé des travailleurs, d'accidents du travail, de limitation de la durée du travail, ainsi que toute une série d'autres. Dans le contrat, il n'y a donc pas des obligations uniquement du côté des salariés. Le pouvoir de l'employeur a comme contrepartie des responsabilités de sa part. Or, dans un certain nombre de cas, ceux-ci ont tendance à vouloir y échapper. La sous-traitance, mais aussi le marchandage d'antan sont autant de manières d'échapper à ses responsabilités et finalement de refuser d'organiser soi-même le travail.

4.3. La loi n'est pas neutre

Au-delà du contrat, qui peut être mobilisé comme outil d'émancipation des salariés, la législation sur le travail doit être plus largement analysée, en particulier, dès lors que l'on introduit la question des inégalités de genre dans le travail comme élément central de la réflexion de l'Atelier. Comme le rappelle Nicole Gadrey, en matière d'emploi, la loi est rarement, voire jamais neutre. Et même quand elle l'est en apparence, c'est-à-dire dans les

textes eux-mêmes, on observe que les débats qui l'ont précédée et qui ont permis de l'élaborer, mais aussi les modalités de son application ne le sont pas. On peut par exemple évoquer le cas du congé parental pris à 90 % par des femmes, ou encore la question du temps partiel, qui est très souvent oubliée dans les discours et les initiatives politiques en faveur de l'égalité professionnelle.

A propos de cette dernière question, on peut donner quelques éléments de précision. Le temps partiel concerne 6 % des hommes et 29 % des femmes au niveau national (et 32 % dans la région Nord-Pas-de-Calais). En termes de ratio hommes/femmes, cela concerne à 80 % les femmes, et plus particulièrement les femmes les moins diplômées. Personne ne peut donc contester le fait que la dimension de genre est intrinsèquement liée à la problématique du temps partiel. Pourtant, les lois successives l'ayant promue ont neutralisé la question du genre et ont fait comme si on pouvait s'en abstraire. Par exemple, la première loi sur le temps partiel, votée en 1981 à la fin du gouvernement de droite, met en avant le « libre choix », alors même que les débats ayant précédé la loi n'étaient pas neutres. Ceux-ci justifiaient le temps partiel par rapport à la place assignée aux femmes dans la sphère familiale. Cette loi a, plus récemment, été renforcée *via* tout ce qui relève de la Stratégie européenne pour l'emploi.

Il existe néanmoins une tentative de mise en place d'un cadre législatif limitant les inégalités de genre au travail. C'est par exemple le sens de la loi de 2001 qui oblige à négocier sur l'égalité professionnelle, chaque année au niveau de l'entreprise, tous les trois ans au niveau de la branche. Ce diagnostic s'appuie sur une batterie d'indicateurs comparant hommes et femmes en termes de statuts, de métiers, de niveaux de qualification, de durée du travail, d'embauche, de sortie, de promotion, de formation, de rémunération. La loi de 2001 oblige aussi à intégrer le terme « égalité professionnelle » dans toutes les négociations. Mais, en réalité, cette loi n'est quasiment pas appliquée. Le rapport Gresy, publié en 2009, indique ainsi que sur plus de 1 000 accords de branche, 54 abordent la question de l'égalité entre hommes et femmes, soit à peine 5 % des accords, et seuls 19 accords concernent spécifiquement la question de l'égalité (environ 2 % des accords). La loi est par ailleurs encore moins appliquée au niveau de l'entreprise : 800 accords sur 20 200 abordent la question de l'égalité (soit 4 % des accords), et 150 accords concernent spécifiquement l'égalité hommes/femmes (moins de 1 %). Il faut en outre préciser que, sur ces accords spécifiques, une part non négligeable se contente de déclarations de principe sans mesures concrètes et que seuls 10 % des entreprises ayant signé des accords reconnaissent explicitement qu'il existe des inégalités de salaires entre hommes et femmes dans l'entreprise. Le problème est qu'il y a très peu de procès verbaux d'infraction, encore moins de poursuites pénales et de condamnations. Il n'est donc par étonnant que l'impact des lois qui promeuvent l'égalité entre hommes et femmes reste limité.

5. Prescription, organisation du travail et démocratie

La prescription des tâches par les directions est un élément structurant dans la relation de travail. Elle est considérée par les directions comme une « donnée » évidente du processus productif, et il leur paraît inconcevable de remettre en cause la ligne hiérarchique dans ce processus : les directions décident et distribuent le travail ; les travailleurs exécutent. Pourtant, une telle description traduit mal la réalité du processus productif. Les entreprises tournent

uniquement parce que les travailleurs anticipent le travail, innovent, « bricolent » et se coordonnent. Dès lors, mettre en lumière cette organisation « concrète » du travail et confronter les directions aux contradictions de la planification du travail est un instrument d'émancipation dont les travailleurs – et pourquoi pas en lien avec les citoyens – doivent s'emparer, s'ils veulent reconquérir le pouvoir dans l'entreprise.

5.1. Le travail ne peut être réduit aux prescriptions de l'organisation

Le travail ne peut pas être réduit aux prescriptions des décideurs. Autrement dit, contrairement à ce que les patrons ont tendance à croire, on ne peut pas tout prévoir, tout anticiper. Yves Bongiorno évoque à ce titre son expérience à Peugeot lors de la tentative d'imposition des 4 x 10 heures par la direction, alors que les salariés étaient massivement contre. En réaction à ce choix de la direction, les salariés ont décidé de travailler différemment, en se contentant de suivre à la lettre les directives de l'organisation du travail. Il s'agissait de montrer à la direction que les travailleurs ne sont pas de simples exécutants et que, par conséquent, ignorer l'avis des salariés peut avoir de graves conséquences sur le process de travail. Sans surprise, le premier jour de la mise en place des 4 x 10 heures, l'usine ne tournait pas. Yves Bongiorno raconte : « *Je me souviens du témoignage d'un ouvrier qui montait des portes. Quand on le regarde faire, ça a l'air simple. Mais, en réalité, comme il y a de nombreuses couleurs de peintures et d'intérieurs, cela peut poser un certain nombre de problèmes dès lors que l'on ne cherche pas à anticiper son travail. En principe, la porte correspondante doit arriver en même temps que la bonne voiture. En réalité, ça n'était pas toujours le cas et, auparavant, jusqu'à la réorganisation du travail, l'ouvrier anticipait sans qu'on lui demande quoi que ce soit. S'il voyait que, pour les 30 minutes suivantes, la « bonne » porte n'arrivait pas, il appelait le chef afin de trouver une solution. Ce jour-là, il n'a appelé le chef qu'au dernier moment, lorsqu'il fallait poser la porte. Il y a alors eut un arrêt de chaîne. La voiture part sans la porte : ça s'appelle une retouche. Si l'on multiplie cela par les milliers de salariés qui travaillaient à Peugeot, il est clair que l'usine ne tourne plus !* »

La planification n'est donc pas la solution miracle. En adoptant une approche plus « micro » dans le travail, on s'aperçoit qu'il y a toujours une différence entre le travail prescrit et le travail réel. De cette analyse découle un constat sans appel : *le travail passe par une autonomie nécessaire à la réalisation de la tâche*. Alors que le travailleur qui suit consciencieusement les consignes à la lettre risque de se retrouver « pris à la gorge » et de se noyer dans la tâche à réaliser, le salarié plus chevronné prendra une certaine distance par rapport aux règles et fera en sorte que les choses fonctionnent, tranquillement. Autrement dit, le « bon » ouvrier n'est pas forcément celui que la direction désigne comme tel. On peut à ce titre souligner le fait que les salariés qui maîtrisent parfaitement le process de travail refusent parfois les procédures qualités imposées par les directions, parce qu'elles sont jugées inadaptées et que la prescription les empêche justement de « bien faire ».

Les entreprises tournent donc parce que les travailleurs en font davantage que ce qu'on leur demande : le propre du travailleur serait peut-être justement d'aller au-delà des prescriptions imposées par sa hiérarchie de manière à mener à bien la tâche productive à laquelle il participe. On peut à ce titre évoquer l'exemple de la suppression des chefs de gare, pourtant

nécessaire au bon fonctionnement du service public de transport ferroviaire. Ce que l'on observe alors, selon Yves Bongiorno, c'est que, au fil des ans, les vendeuses de la SNCF ont réinventé le métier de chef de gare, notamment en ce qui concerne l'annonce des trains qui est, en principe centralisé. On voit bien ici que les salariés visent un monde au-delà des prescriptions et qu'il existe une potentialité considérable des individus qui les pousse à faire plus que leur métier, ce qui profite bien entendu à l'entreprise. Or, paradoxalement, alors que le salarié ne bénéficie d'aucune reconnaissance pour tout le travail « créateur » qu'il effectue, alors qu'il n'est pas inscrit dans sa fiche de poste ou qu'il sort du champ des compétences, on lui reproche parfois d'avoir mal fait les choses. Et il est malheureusement rare que le salarié proteste face à une telle injustice.

Il faut par ailleurs rappeler que le travail est une performance collective et que, par conséquent, il ne peut pas être prescrit *a priori*. A ce titre, selon Claude Didry, le travail s'apparente à la musique ou à la danse. Il existe un ajustement nécessaire des uns et des autres dans un contexte qui est de toute façon variable et non maîtrisable. Le chef d'orchestre ou le patron ne font pas tout ! Dans un orchestre (qui est le fruit d'un processus historique de rationalisation selon Max Weber), les musiciens doivent savoir jouer d'un instrument, suivre, ou plutôt interpréter, une partition, ce qui évoque la fiche de poste dans une usine. Mais dès que l'on cherche à tout contrôler, on peut s'attendre au pire en termes de résultats : la « machine » productive se dérègle. Dans la musique, comme dans le travail, l'individu cherche à s'aménager des espaces. Et en l'absence de possibilité de manœuvre, c'est à la fois l'entreprise et le travailleur qui en pâtissent…

Personne ne s'étonnera donc du fait que la standardisation du travail ait des conséquences sur les travailleurs eux-mêmes. Par souci de simplicité, les directions cherchent à uniformiser le travail et, à ce titre, considèrent généralement qu'il existe un travailleur moyen. On considère par exemple dans l'industrie que l'ouvrier est un homme, droitier, qui n'est pas gros, pas trop grand, etc. Or, à l'usine, il y a des femmes, des petits, des gros…. Il existe des différences physiologiques entre hommes et femmes que l'on ne peut ignorer. C'est pourtant ce que font les directions : il existe un certain nombre de postes de travail qui, du point de vue de la hauteur des tables, des machines, de certains aspects faisant appel à la force physique, n'est pas adapté à la morphologie féminine. Le standard masculin ne convient pas non plus à tous les hommes. Bref, la figure du travailleur moyen, du salarié standard, est une fiction totale. Et en refusant la différence, en voulant uniformiser les postes, on use les travailleurs. La machine productive doit donc prendre en compte le fait que les travailleurs sont divers. On retrouve ici, d'une certaines manière, le problème des classifications dans les conventions collectives de branche, avec le passage aux critères classants qui établissent des « scores » pour chaque activité, au lieu de partir de la réalité du travail, en cherchant à cartographier des activités individuelles.

5.2. Cartographier les métiers permet d'expliciter l'organisation réelle du travail

Le travail repose donc sur une liberté dans la production et, à ce titre, il ne peut pas être réduit aux prescriptions des directions. Expliciter l'organisation réelle du travail peut être particulièrement stratégique quand les dirigeants veulent réduire les effectifs dans les entreprises. Jean-Louis Renoux évoque à ce titre une expérience de restructuration de la

presse magazine dans le groupe Lagardère, qui montre comment les salariés peuvent jouer de ce décalage entre prescription et réalité du travail pour défendre les emplois. En 2006-2007, il a été décidé, de manière concomitante, de faire 10 % d'économie de la masse salariale et de numériser toutes les rédactions des magazines appartenant au groupe. A l'occasion de cette restructuration, la direction du groupe a fourni aux rédactions une liste de postes à supprimer. Mais, dans les faits, ces postes ne correspondaient à rien, ni par qualification, ni par service. Les syndicalistes et les personnes des cabinets de conseil impliqués dans la défense des emplois ont alors réalisé une véritable enquête pour reconstituer la division « concrète » du travail, dans toutes les rédactions de l'entreprise. Jean-Louis Renoux témoigne : « *On s'est attaché à aller voir les salariés. Ce fut un travail d'enquête assez lourd. Cela consistait à recueillir les historiques de chaque emploi, repérer les emplois non remplacés, les reports de congés, les heures supplémentaires en vue de refaire un tableau complet de l'offre et de la demande de travail. On s'est alors aperçu qu'il y avait un écart considérable : entre 10 et 30 % de sous-effectifs selon les rédactions. Au fil des réunions des CE et des CHSCT, ce constat a fini par s'imposer et l'employeur a eu du mal à le réfuter.* »

On prend conscience ici que si les règles du travail et les pratiques existent, elles ne sont pas forcément formalisées et explicitées. Un ajustement permanent se fait, de manière autonome, sans qu'il y ait besoin d'une quelconque prescription venue d'en haut. La mise au jour des travaux effectués au sein de chaque rédaction a permis un débat sur le nombre de départs, voire a conduit dans certains cas à embaucher de nouveaux salariés. L'enquête sur le « travail concret », tel qu'il se pratique collectivement, est donc une arme importante dans les situations de restructuration. Elle correspond à ce qu'Amartya Sen présente comme une « approche par les capacités », partant de la vie des salariés, de leur engagement dans le travail, pour construire des informations radicalement différentes des « indicateurs » comptables sur lesquels s'appuie le management. Elle conforte le principe de régulation autonome, le fait de décider *dans la pratique* comment sera réparti le travail.

5.3. Travail productif et démocratie

Bien qu'ils ne soient que rarement consultés par les directions, les travailleurs ont toute leur place dans les débats autour de la conciliation entre orientations stratégiques des entreprises et faisabilité technique. Il faut donc écarter l'opposition entre « ceux qui savent » (ceux qui croient savoir, plus précisément) et « ceux qui ne savent pas » (ceux que l'on désigne socialement comme ne sachant pas). Car, en réalité, dans une entreprise, chacun a un bout du savoir, et c'est souvent collectivement que l'on peut est amené à comprendre un problème et à faire des choix. La question au cœur du débat et donc l'origine de la prescription.

La question de la prescription du travail peut par ailleurs être étendue à celle de la planification du travail et dépasser les frontières de l'entreprise, de manière à favoriser les échanges entre les travailleurs et les citoyens. Car s'il vrai que l'absence totale de prescription est difficilement envisageable, et peut-être d'ailleurs non souhaitable, il semble néanmoins crucial de débattre de la production des règles et des choix des entreprises qui, par le jeu des externalités, positives et négatives, engagent la société dans son ensemble. Aujourd'hui, les choix stratégiques des entreprises ne sont pas débattus démocratiquement. Or, il faut quand même qu'à un moment, les citoyens puissent s'exprimer sur des choix comme le type de

productions énergétiques. Par exemple, doit-on s'orienter plutôt vers le développement de l'énergie solaire ou au contraire développer le nucléaire ? Doit-on favoriser les voitures *low cost* dont la production est délocalisée dans des pays à faible coût de main-d'œuvre ou s'orienter vers la production de voitures électriques ? Il faut donc mettre en débat les questions, pour ensuite faire des choix. Claude Didry évoque à ce titre les travaux de Michel Callon, Pierre Lascoumes et Yannick Barthe sur la démocratie technique qui évoquent la possibilité d'évacuer les débats clés en main, avec des alternatives de type « pour ou contre les centrales nucléaires », au profit de débats qui partent plus en amont, notamment sur les enjeux techniques et la construction conjointe de solutions aux problèmes identifiés collectivement[14].

Une telle démocratie nécessite néanmoins, au préalable, que les citoyens aient un minimum de connaissances et d'intérêts pour le sujet traité, pour avoir conscience de ce qui est de l'ordre de possible et ce qui ne l'est pas. Sans cela, on risque de tomber dans des oppositions, avec des positions anti-nucléaires qui proposent en réalité des solutions simplistes. Or, le développement des techniques et de la division du travail rend de plus en plus difficile, pour ne pas dire impossible, de rendre compétent les citoyens sur « tout ». Et s'il est souhaitable de discuter des « fins » des différentes activités productives, peut-on en faire de même en ce qui concerne les « moyens » de production ? Richard Sobel rappelle à ce titre qu'il existe une légitimité qui vient du savoir et qui, de toute façon, est incontournable dans une économie non complexe. Les travailleurs impliqués dans le process de travail dialoguent entre eux, les ingénieurs écoutent les techniciens, mais il semble difficile d'ouvrir les débats sur les moyens à l'ensemble de la société. En résumé, tout le monde ne peut pas être spécialiste de tout, et la reconnaissance du caractère émancipateur du travail implique de reconnaître la « spécialisation » des travailleurs, c'est-à-dire leur capacité à identifier les problèmes qui se posent dans leur activité professionnelle.

6. Analyse de cas

6.1. L'aide à domicile et les « services à la personne »: quelles différences au regard du « métier » ?

La question du métier, de l'expérience vécu au travail, ainsi que la problématique de l'émancipation peuvent être posées à travers l'étude de cas de l'« aide à domicile » et des « services à la personne », deux catégories d'emploi que l'on a parfois tendance à confondre alors qu'elles revêtent des réalités clairement distinctes.

L'aide à domicile est une branche qui s'est structurée autour de l'aide auprès des personnes rencontrant des difficultés, grâce à l'engagement d'associations à but non lucratif. La branche bénéficie d'une convention collective depuis 1983. Les associations embauchent des travailleurs qualifiés (en réalité, il s'agit le plus souvent de travailleuses) qui connaissaient leur métier, et l'activité concrète au quotidien renvoie à une réalité commune. En bref, l'aide à domicile implique d'« avoir du métier ».

[14] Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil.

Cependant, cela ne s'accompagne pas d'une reconnaissance des savoirs et des savoir-faire, notamment sous la forme d'un « bon salaire ». Les faibles rémunérations qui prévalent dans l'aide à domicile sont le reflet de la négation des compétences mobilisées par les travailleuses du secteur. On considère que les femmes auraient « naturellement » les qualités nécessaires à l'exercice du métier, qu'elles ont le *care* dans la peau : être proches des gens, savoir comment se comporter avec les personnes âgées, être à l'écoute des personnes, etc. Et, dès lors que ces qualités sont naturelles, il n'y a plus lieu de les considérer comme des compétences. Comme le souligne Nathalie Delzongle, la situation pour certaines aides à domicile est affreuse. Certaines sont à temps partiel, ne gagnent même pas 600 euros par mois, interviennent loin de leur lieu d'habitation et font près de 1 000 km de déplacement par mois, mais ne sont dédommagées à ce titre d'à peine une dizaine d'euros. Pour que le temps de trajet entre chaque lieu d'intervention ne soit pas compté, certaines associations s'arrangent pour faire des coupures d'une heure de manière à ne pas à avoir à les rémunérer.

La situation est loin de s'améliorer, en particulier du fait que, depuis quelques années, les conseils généraux qui attribuent les heures d'allocation personnalisée d'autonomie (APA) affirment *via* leurs experts que les associations qui emploient les « aides à domicile » ont trop de personnel qualifié ou en CDI et donc coûtent trop cher. Avec le développement de la pression financière sur le secteur, favorisée par l'intensification de la concurrence des entreprises marchandes de services à la personne, qui ne dépendent pas des mêmes conventions collectives, les aides à domicile sont contraintes de faire de l'« abattage », c'est-à-dire d'intervenir en à peine 30 minutes pour effectuer un lever, une toilette, un petit déjeuner, la réfection du lit, une mise sur la chaise percée, etc. Le personnel intervenant est désemparé par ces temps d'intervention trop courts. Il est pris au piège entre la durée d'intervention et le bien être des personnes soignées. Il doit choisir entre le coût et un travail de qualité et relationnel. C'est ce qui explique que de plus en plus de salariés des associations sont en accident de travail ou en maladie, dû aux conditions de travail, au stress…

Par ailleurs, depuis le 1er janvier 2012, une nouvelle convention collective unique est entrée en vigueur. Outre la convention collective de 1983 des aides à domicile, elle regroupe différentes conventions, en particulier celle de la Fédération des aides à domicile en milieu rural (ADMR). Cette nouvelle convention unique constitue une perte d'acquis certaine pour les salariés et constitue un moyen pour beaucoup d'employeurs de précariser les salariés. Ceci risque d'avoir des effets sur l'identité professionnelle car quand le cadre protecteur a disparu, les salariés perdent le sentiment de faire partie d'une collectivité de travail. Et quand on entre dans une logique de productivité et de flexibilité, on déstructure les collectifs de travail. Ceci est particulièrement vrai dans un métier comme celui de l'aide à domicile, où les salariées sont isolées, où dans un même domicile, il peut y avoir plusieurs salariés qui interviennent et ne se connaissent pas, où les salariées sont prises au piège entre les personnes soignées, des personnes dépendantes et bien souvent seules, et les employeurs qui considèrent leur personnel comme malléable et corvéable à souhait.

Le problème fondamental tient à la catégorie de « services à la personne » créée en 2005 à l'occasion du Plan de cohésion sociale dit « plan Borloo ». En 2005, Jean-Louis Borloo valide l'appellation « services à la personne » qui regroupe 21 activités. Derrières ces activités, il y a trois logiques de métiers distinctes, qui ont chacune une histoire : 1) les services d'aide à

domicile à caractère social, 2) les services domestiques et 3) les « nouveaux services », cette dernière catégorie ne représentant pas grand-chose quantitativement en terme d'emplois. Ainsi, il a été décidé en 2005 d'agréger des activités qui, du point de vue de la réalité du travail, n'ont pas grand-chose en commun, ceci afin de bénéficier plus facilement de subventions publiques. Les différentes activités incluses dans la catégorie « services à la personne » revêtent néanmoins certaines réalités communes, en particulier en ce qui concerne la (faible) qualité des emplois. D'abord, il faut souligner que les contrats signés sont la plupart du temps des contrats à temps partiel. Les services à la personne représentent un million d'emplois, mais en équivalent temps plein, cela correspond à peine à 450 000. Deuxième caractéristique, alors que les horaires de travail définis légalement sont limités, l'emprise temporelle est énorme et atteint en moyenne les 35 heures. En effet, les temps de transport ne sont pas pris en compte. Or, si l'on comptabilisait le temps réellement travaillé, il faudrait multiplier par un coefficient de 1,25, ce qui signifie, en termes de rémunérations, que les travailleurs des services à la personne sont peu payés. Troisième caractéristique des activités incluses dans les services à la personne, ce sont généralement des emplois physiquement pénibles et psychologiquement difficiles. Il y a en effet un cumul des pénibilités : horaires variables, ce qui est propre aux activités de service, mais il peut s'agir parfois de porter des charges lourdes (par exemple, quand il faut déplacer une personne invalide) comme dans le secteur industriel.

Peut-on néanmoins considérer les activités de service à la personne comme un « métier » ? Peut-on parler de la même façon du travail de quelqu'un qui vient tondre le gazon ou promener le chien et de ce qui relève des services à domicile à caractère social ? L'astuce fut en fait de faire rentrer dans un champ professionnel relativement homogène – celui de l'aide à caractère social – d'autres activités qui n'ont rien à voir, ce qui est la meilleure solution pour nier la distinction des statuts, nier la professionnalisation. C'est aussi empêcher d'avoir une convention collective solide s'appuyant sur des métiers qui existent.

6.2. Le cas d'Outinord, quand le travail tente de contrer les effets de la financiarisation

Pour envisager l'engagement des travailleurs dans leur activité professionnelle, l'atelier a choisi, en complément du secteur des services, le cas d'une entreprise industrielle. Les questions de l'expérience vécue au travail, du métier et de l'émancipation dans le travail, etc. peuvent aussi être posées en étudiant une entreprise particulière. C'est ce que nous avons fait en nous rendant dans l'entreprise d'Outinord, une entreprise du secteur métallurgique, fournisseur du bâtiment et des travaux publics (BTP), spécialisée dans la conception et la pose de banches métalliques (moulage du béton) et relevant donc de la métallurgie.

Nous pensions pouvoir être accueillis par la direction de l'entreprise et avoir accès aux ateliers. Mais, au dernier moment, le PDG a argué d'une impossibilité dans son emploi du temps, après une première occasion ratée au mois de mai 2012. Nous avons décidé malgré tout d'aller à Saint-Amand-les-Eaux rencontrer les responsables syndicaux, les élus du personnel et des salariés dans le local du comité d'entreprise.

Outinord est le leader mondial dans le domaine du coffrage métallique. De nombreux pays comme l'Inde, l'Arabie Saoudite, le Maroc et l'Algérie font appel à ses produits et à ses services. Un salarié nous a ainsi parlé de la mission récente qu'il a effectuée en Algérie, pour

organiser le montage des banches sur un chantier. Depuis 2008, l'entreprise est confrontée à une baisse de son activité. Il y a eu, la même année, une procédure de licenciement portant sur la suppression de 33 postes. Mais, en discutant avec les salariés et les syndicalistes, nous avons découvert que la crise de l'activité d'Outinord est bien plus ancienne que la crise économique récente. Preuve en est l'évolution des effectifs salariés sur le long terme : 700 salariés travaillaient dans l'entreprise au début des années 1970 ; aujourd'hui, les effectifs sont passés sous la barre des 300.

Les salariés comme la direction s'accordent pour dire que l'intensification de la concurrence dans le secteur n'est pas pour rien dans la crise d'Outinord. Il est vrai que l'entreprise prend de plus en plus difficilement des parts de marché en Europe, du fait de la concurrence d'entreprises allemandes ou implantées dans des pays à bas coût de main-d'œuvre. En revanche, il existe un désaccord profond sur les solutions à apporter. Prétextant que les coûts de production sont trop élevés dès lors que l'on produit en interne, la direction d'Outinord a décidé de sous-traiter certaines de ses activités, notamment en faisant appel à des entreprises basées en Turquie. Nous apprenons également que la direction installe actuellement un établissement en Turquie, appelé à prendre en charge une partie des activités du site français. Selon les dirigeants, pour pouvoir ré-internaliser certaines activités, il faudrait baisser la masse salariale de 10 %. La direction préconise aussi une refonte de l'organisation du travail. C'est en ce sens que le nouveau PDG qui cherche à gagner des marchés à bas prix, a tenté d'introduire le *lean manufacturing*. Les ouvriers sont contre. Il y a eu des essais – avec l'aide de la société Géolean – visant à augmenter les cadences. Mais, compte tenu de la faiblesse des résultats, tout s'est arrêté. Si pour certains salariés, « *il y a peut être certaines choses à garder du lean* », il est clair que, dans l'état, une technique issue d'un autre secteur – celui de l'automobile – n'est pas adaptée et ne peut pas fonctionner sur des productions en petites séries.

Selon les ouvriers, le véritable problème de l'entreprise, ce qui explique qu'elle arrive moins à s'imposer sur le marché, c'est qu'elle a perdu son avance technologique. Le témoignage d'un électricien dans l'entreprise depuis plus de vingt ans est à ce titre éloquent : « *Avant, on entretenait les machines. Aujourd'hui, l'entretien se fait quand ça tombe en panne, ou alors, on met la machine à la poubelle. Et puis, beaucoup de choses sont sous-traitées. Il est vrai qu'aujourd'hui, Outinord se modernise. Elle a par exemple fait acquisition d'un laser, mais ce genre de technologie tient au maximum 10 ans. Pendant toute une époque, la direction n'a pas fait l'effort de réinvestir. Forcément, aujourd'hui, on a un retard technologique. Il nous faudrait environ 500 000 euros pour améliorer la production. Mais, comme on ne les a pas, on est obligé de sous-traiter, pour grenailler les tôles avant la pose de la peinture, par exemple.* » Ici, les ouvriers de maintenance doivent imposer l'entretien des machines en pratiquant une surveillance qu'ils ont apprise avec les « anciens », partis aujourd'hui en retraite. Mais pourtant, la production de l'entreprise reste incontournable pour les groupes du BTP, notamment Bouygues qui fait fabriquer des banches « sur mesure » en envoyant ses techniciens. Notre conclusion est que les salariés réussissent, par leur travail, à remédier à l'obsolescence du matériel et à l'achat de machine « au rabais ». Le travail compense le manque de capital.

Nous découvrons les raisons de cette situation, en discutant avec le secrétaire du comité d'entreprise. En 20 ans, l'entreprise a subi 4 LBO. Les bénéfices de l'entreprise ont été uniquement reversés aux actionnaires pour payer les crédits ayant permis de racheter l'entreprise, sans être réinvestis dans la modernisation du matériel et des machines. Outinord est à l'origine une entreprise familiale. En 1990, l'entreprise est rachetée et, depuis, les groupes financiers se sont succédés. Dans les années 1990, Outinord appartenait à une filiale d'une banque néerlandaise. En 2006 la société a été rachetée par une filiale financière (ABN AMRO CAPITAL France), issue de la banque ABN AMRO qui s'est depuis désolidarisée par création d'un LBO (ABENEX). Dans le premier cas, comme dans le second, il s'agit de LBO, c'est-à-dire d'un achat à crédit, où le remboursement de l'endettement s'opère par une ponction sur les bénéfices. Outinord fut donc considérée pendant 20 ans comme une « machine à liquidités ». Cette stratégie de court terme a atteint ses limites dans les années 2000. « *Quand ABENEX nous ont racheté, on tournait à fond. En début 2008, ils ont décidé de nous mettre en vente. Mais en août, tout s'effondre et ils ne pouvaient plus nous vendre. En 2009, il y a alors eu un PSE (plan de sauvegarde de l'emploi). Aujourd'hui, l'outil de travail est tellement vieux qu'ils sont obligés d'investir pour pouvoir revendre. C'est dans ce cadre qu'ils ont installé la cabine de peinture, financée par le conseil régional. Mais, depuis qu'ils nous ont achetés, il n'y a pas de dividendes. Donc, ils perdent de l'argent. On est toujours invendable. Ils sont pris à la gorge !* » De plus, Outinord rencontre aujourd'hui une difficulté technique très importante dans la mise en œuvre d'une innovation liée à la cabine de peinture. En effet, son objectif était d'arriver à des banches qui soient facilement nettoyables après usage grâce à une peinture lisse. Le problème vient de ce que la peinture ne résiste pas au karcher utilisé pour le nettoyage : elle se décroche. Il faut donc aujourd'hui imaginer des procédés permettant de mieux fixer la peinture, notamment par un sablage des plaques métalliques.

Par ailleurs, les ouvriers soulignent que la direction connaît rarement la réalité du travail effectué par les salariés, ce qui ne facilite pas le fonctionnement de l'entreprise : « *De manière caricaturale, on peut dire que le patron, c'est tout juste s'il sait ce qu'on fabrique.* » Les ouvriers ressentent une véritable incompétence des dirigeants d'Outinord, notamment en ce qui concerne la gestion de la main-d'œuvre. La direction de l'entreprise, probablement sous l'impulsion des actionnaires, a par exemple décidé de licencier plusieurs dizaines de salariés, puis elle s'est rendue compte que l'entreprise ne pouvait plus tourner. Les syndicats l'avaient pourtant prévenue. Certains ouvriers, employés, agents de maîtrise et cadres licenciés sont ainsi revenus. D'autres salariés ont par ailleurs été recrutés, mais n'ont pas été formés. Il y a par ailleurs un recours massif à l'intérim dans les périodes de croissance du chiffre d'affaires, et il n'est pas rare de rencontrer des salariés qui sont restés plusieurs années à travailler Outinord avant d'être engagés en CDI par l'entreprise. Un ouvrier témoigne : « *Je suis intérimaire chez Manpower. J'ai presque occupé tous les postes dans l'entreprise depuis 2006. J'ai été à Outinord en continu durant la période 2006-2009. Puis, il y a eu des coupures entre 2009 et 2012. Aujourd'hui, il y a 26 intérims. A une époque il y en avait plus de 200.* »

La politique RH d'Outinord, qui est discutable, traduit bien le nouvel état d'esprit de la direction. Il s'agit de « manager », ce qui ne passe pas, loin s'en faut, par la maîtrise du

métier. La RH ne connaît pas les besoins qu'ont les travailleurs qui, eux, maîtrisent les enjeux de la tâche qu'ils doivent effectuer. Cette absence de connaissance de la réalité du métier se traduit aussi par l'injonction d'ordres incompatibles et incohérents : « *On doit se taire. Sinon, on risque de se faire virer. Celui qui est à la tête du service maintenance, il est intelligent, mais il ne connaît pas du tout le métier. Avant, il était dans l'automobile, ce qui n'a rien à voir.* »

Les salariés sont donc confrontés à de multiples problèmes qui entravent leur travail : vieillissement de l'outil de travail, choix erronés de la direction du fait qu'ils ne connaissent pas le « vrai » travail, etc. Et pourtant, l'entreprise tourne ! Il faut dire que chaque salarié se démène pour l'entreprise : « *Les travailleurs sont responsables, et font plus que leur métier.* » Ils sont attachés à leur entreprise et à leur travail. Ils aiment leur métier. « *La conscience professionnelle, on l'a tous. Si l'entreprise va mal, on va mal. On veut bien faire les choses. Et d'ailleurs, on a tout intérêt à le faire, car c'est notre gagne-pain.* »

Certains salariés considèrent que les mauvaises conditions de travail (inhalation de poussières, de fumée) sont compensées par ce qu'ils jugent être des conditions raisonnables d'emploi. « *Outinord, c'est une bonne entreprise, c'est bien payé : il y a la prime de lait, le treizième mois, les primes vacances, etc. J'aime ça, la chaudronnerie et la soudure. Outinord a une bonne image dans le Valenciennois.* » Mais d'autres reprochent au contraire à l'entreprise de ne pas reconnaître la vraie valeur de leur travail. Un salarié souligne ainsi qu'il a changé d'activité, qu'il occupe désormais un poste qui demande un savoir-faire spécifique (l'informatique), mais qu'il n'est pas pour autant mieux payé : « *C'est mieux qu'être soudeur, d'être dans l'huile et dans la fumée. Ce sont de meilleures conditions de travail, mais je n'ai rien gagné en salaire !* »

Les ouvriers sont consciencieux, s'efforcent de bien faire leur travail. Ils « investissent » pour faire face à la faiblesse de l'investissement matériel, d'autant que l'activité présente des risques incontestables dès lors que le travail est mal fait : « *Mon métier, c'est de vérifier que les soudures sont bien faites. Ce n'est pas toujours facile de les repérer, les mauvaises soudures, et la direction sait que, compte tenu des effectifs – nous sommes à 4 –, on ne peut pas tout voir. Pourtant, c'est très important. Car si elles ne tiennent pas bien, les soudures, cela peut blesser, voire tuer quelqu'un. Il y a un vrai enjeu de sécurité.* (…) *Pour les soudures, il y a un contrôle visuel, mais aussi des outils, des bombes. Mais, de fait, on ne peut pas s'en servir tout le temps. On fait confiance aux soudeurs et on leur dit quand ils loupent une soudure.* (…) *Il existe une certaine confiance entre nous. Chacun fait son travail du mieux qu'il peut. C'est normal.* » Si l'entreprise tourne, c'est donc aussi parce qu'elle peut s'appuyer sur les solidarités qui existent entre les travailleurs. Ce sont les salariés, mais aussi les liens qui les unissent qui font la richesse d'une entreprise. Dans le travail, on ne se suffit pas à soi. On doit consulter les autres et se coordonner avec ses collègues. Le travail n'est pas une juxtaposition, mais un savoir-faire, un ajustement des uns et des autres. Les salariés d'Outinord l'ont bien compris.

La plupart des ouvriers d'Outinord sont souvent titulaires d'une ou plusieurs CAP ou BEP. Mais, de l'avis de tous, ce qui est essentiel pour faire du bon travail, c'est l'apprentissage sur le tas. Un technicien qualité témoigne en ce sens : « *Pour bien faire mon métier, je dois "tout*

connaître", mais il faut du temps pour cela. Et il faut aussi aimer son métier, car il y a énormément de choses à savoir. Quand je suis arrivé, j'ai commencé par souder. C'est la base ! Après, les anciens m'ont appris. Ils m'ont formé sur le tas. Ensuite, c'est un parcours personnel, on apprend tout seul, on demande, etc. » Cette nécessité d'apprendre sur le tas est d'autant plus nécessaire qu'avec le temps, les métiers se transforment. Un dessinateur industriel, qui fait de la conception raconte ainsi son expérience : « *Ca fait 21 ans que je suis dans l'entreprise. Avant, on travaillait sur les planches, avec des calques. Après, on est passé à la CAO. Je n'ai pas eu de formations. J'ai presque tout appris dans l'entreprise.* »

La stratégie RH de l'entreprise, qui s'est traduite par un très faible taux de recrutement pendant au moins deux décennies, a justement provoqué la perte de certains savoir-faire spécifiques. « *A la conception, on était 14 à une époque. Il y avait des dessinateurs et des concepteurs. Aujourd'hui, on est polyvalent mais on n'est plus que cinq.* » Le logiciel dont se sert Outinord pour la conception des produits à partir des plans fournis par les architectes a été développé en interne ; c'est une innovation stratégique. Mais, aujourd'hui, ceux qui l'ont programmé ont quitté l'entreprise. Le service de développement informatique a été supprimé. La maintenance du logiciel a été confiée à l'entreprise qu'a créé un des anciens informaticiens de l'entreprise, de telle sorte qu'en cas de *bug* l'entreprise risque d'être confrontée à de vraies difficultés : « *A Outinord, on fait des choses très particulières. On dessine les panneaux coffrant, des banches, des tunnels. On conçoit des pièces, mais, paradoxalement, on perd aussi des choses existantes. C'est vraiment problématique.* »

Il y a par ailleurs une absence de reconnaissance des aptitudes des ouvriers par la direction, ce qui prive les salariés de toute perspective de carrière. Il existe pourtant un risque pour l'entreprise. Les ouvriers, attachés à leur métier, peuvent se démotiver : « *Le problème, c'est que l'on apprend des choses, mais que l'on ne monte pas d'échelons. A un moment, le salarié en a marre et risque de ne plus rien faire. Les augmentations, ça marche en grande partie à la tête du client. Et si tu es à la Cgt, ce n'est pas bon pour toi. C'est malheureux…* »

Il existe en outre dans l'entreprise une sorte de « conflit de générations ». L'entreprise embauche des salariés qui sont plus diplômés que les ouvriers d'Outinord, qui ont le bac, mais qui ne connaissent pas le métier. Ils sont donc logiquement formés par les « anciens » et, parfois, grimpent rapidement les échelons de l'entreprise. Ceux qui sont rentrés dans l'entreprise il y a 20 ans, qui ont un CAP et/ou un BEP et qui, surtout, ont du métier ne bénéficient pas de telles gratifications. « *Depuis 2000, ce n'est plus l'ancienneté qui compte, mais d'autres choses… On recrute des diplômés qui ne sont pas formés, qui ne connaissent rien, qui ne s'intéressent pas toujours au métier, mais qui réclament des salaires plus importants* », témoigne ainsi un ouvrier entré dans l'entreprise dans les années 1980. Il faut donc, de l'avis de tous, revoir les logiques d'intégration des jeunes. « *Maintenant, les jeunes viennent juste travailler. C'est comme ça. Il y a beaucoup de jeunes qui arrivent qui n'ont pas l'esprit de la boîte. Au début, ils viennent uniquement travailler pour gagner de l'argent, parce qu'ils veulent former une famille, etc.* » Cette tendance est favorisée à la fois par l'évolution des mentalités – « *Un jeune de 16 ans, c'est fini : il ne vient plus apprendre dans l'usine* » – et par la dévalorisation des diplômes professionnels type CAP ou BEP – « *aujourd'hui, tout le monde doit avoir le bac* ». Cela pose un problème complexe dans la

révision des classifications de l'entreprise, pour savoir comment intégrer la formation initiale, sans bloquer la carrière des plus anciens.

Conclusion

Interroger le travail, à partir de la réalité telle qu'elle est vécue par les travailleurs, plutôt qu'en partant des prescriptions imposées par les directions, revêt indéniablement une dimension émancipatrice car, dès lors que les salariés prennent conscience de leur propre capacité, de leur force, des changements profonds sont possibles. Ceci passe, nous semble-t-il, par une bonne analyse de ce qu'est le « travail », mais aussi de ce qu'il devrait idéalement être, par exemple, en partant de ce que le salarié considère comme une « bonne journée » au travail. Le travail est en effet quelque chose de complexe, et il existe une dimension invisible à prendre en compte. Ainsi, loin d'être une simple activité productive, dénuée de toute dimension sociale, le travail participe au contraire à la construction sociale du travailleur, à la fois en tant qu'individu à travers l'accomplissement d'une tâche qu'il maîtrise, mais aussi en tant que membre du collectif de travail dans lequel il est inclus, enfin, en tant que « salarié », point nodal de la reconnaissance du statut social du travailleur par la société. En bref, le travail vient donc de l'intérieur et va vers l'extérieur.

La lutte pour la reconnaissance sociale et pour l'émancipation des travailleurs passe aussi par la (re)conquête du « métier », terme que les directions tentent de reprendre à leur compte pour flexibiliser le travail et restructurer les emplois dans les entreprises autour du « cœur de métier ». Pourtant, même s'il est nié, qu'il n'est pas ou mal reconnu, en particulier en ce qui concerne les « secteurs » et « activités » principalement occupés par des femmes, il est indéniable que le « métier » existe pour les salariés. Quand les travailleurs s'emparent du métier, c'est pour montrer la valeur de leur travail, pour souligner que ce qu'ils font a une utilité sociale et nécessite un savoir, un savoir-faire, parfois un savoir-être qui doit être reconnu financièrement et socialement. C'est tout l'enjeu des négociations avec les directions, qui tentent de déstructurer le métier à travers le développement des critères classants qui, lentement, tendent à se substituer aux grilles Parodi-Croizat.

Dans la lutte pour l'émancipation, le droit occupe une place particulière : il contraint et subordonne le travailleur au patron, mais il est également une source de progrès social. Autrement dit, la subordination telle qu'elle est actée dans le contrat de travail et qui définit justement ce qu'est la relation salariale n'est pas uniquement un pouvoir de directives des dirigeants. Les salariés ont donc tout intérêt à s'emparer de la loi pour défendre leurs droits. Mais ils ont aussi tout intérêt à mobiliser le droit, pour critiquer les règles qui encadrent le travail, en particulier lorsqu'elles instituent des inégalités – des inégalités de genre en particulier – que ce soit au travers de la loi *stricto sensu* ou des conventions collectives. Le travail réunit ainsi les hommes et les femmes, les jeunes et les vieux, mais il les divise aussi. Le travail est un rapport social qui ne s'inscrit pas uniquement dans la contradiction capital/travail. Il y a d'autres contradictions dans les collectifs de travail.

Dans le travail d'émancipation des salariés, nous avons enfin tenté de souligner la place essentielle qu'occupait la critique des limites de la prescription. Si les salariés ne faisaient pas davantage que ce l'on leur demande, les usines ne tourneraient pas, les trains ne rouleraient pas, les avions ne voleraient pas, il n'y aurait plus d'électricité. La société fonctionne

uniquement parce que les règles d'organisations du travail, définis *a priori*, ne sont qu'en partie respectées et que les travailleurs ont, ensemble, une connaissance du travail qui dépasse largement celle des directions qui planifient l'activité productive.

Auditions

Philippe Enclos, Claude Didry

P. Enclos. L'atelier « travail » m'intéressait à plusieurs titres. D'abord, j'ai fait ma thèse là-dessus en 1994. Ensuite, en tant que syndicaliste aussi, ça m'intéressait. En effet, il se trouve que dans nos professions d'enseignant-chercheur, il y a un problème assez ancien qui est que l'on a des missions légales et, à côté de cela, on est surchargé de toute une série d'autres tâches (bureaucratiques, para pédagogiques, etc.) qui ne figurent pas dans les textes, ce qui pose plein de problèmes. Voilà. Donc, on est aussi, nous-mêmes, à titre de professionnels syndicalistes, confrontés à cette question de l'intégration des tâches.

Je ne peux pas traiter à la fois le droit privé et le droit public en une demi-heure. Ce n'est pas possible. J'ai choisi de consacrer ma présentation uniquement au droit privé. Je suis parti de la question suivante que vous pouvez suivre sur le papier distribué : « Dans quelles mesures le contrat de travail de droit privé doit-il indiquer les tâches du salarié ? »

Pour répondre à cette question, il semble qu'il y ait deux dimensions à considérer, qui correspondent aux deux grandes catégories de source du droit. D'une part, le droit « étatique » : la loi, les décrets, etc. et, d'autre part, le droit conventionnel qui correspond aux conventions collectives, aux accords d'entreprise, etc.

Je vais parler dans un premier temps des normes législatives et réglementaires relatives à la définition contractuelle des tâches du salarié. Dans cette première partie, ce que je me suis aperçue en préparant ce texte, c'est qu'il faut considérer la nature du contrat. Ce n'est pas la même chose, quand on est dans le cas du CDI, contrat à durée indéterminée, ou dans le cas du CDD, contrat de travail à durée déterminée. La situation est bien différente.

Le contrat de travail à durée indéterminée est le contrat de « droit commun ». C'est la forme juridique d'emploi qui peut être utilisée pour tous les types d'emplois. C'est la forme de base, et le Code du travail recommande évidemment de l'utiliser de la manière la plus fréquente possible. Dans la pratique, il en va autrement, mais, pour ma part, je me situe du point de vue des règles. Pour le contrat de travail à durée indéterminée, le principe à retenir, c'est celui de l'absence d'obligations légales de constater sa conclusion par écrit.

C. Didry. Mais je crois qu'il y a eu une directive européenne en 1991 qui instaure l'obligation de l'écriture du contrat de travail, non ?

P. Enclos. Oui, mais elle n'est pas transcrite dans le Code du travail. Le principe légal, en droit français, c'est... « Le contrat à durée indéterminée, il peut être valablement conclu oralement. Il n'y a pas d'obligations de l'écrire. »

Le CDI

Le contrat de travail à durée indéterminée peut être valablement conclu oralement. Il n'y a pas de législation sur son contenu. Quand je dis contenu, c'est au sens formel du terme. Il n'y a pas de formalisme. Il n'y a pas d'écrit. Cela pose évidemment certains problèmes auxquels les juges sont souvent confrontés. Comment faire la preuve de l'existence d'un contrat de travail quand il n'est pas écrit, quand il n'y a pas d'obligation de l'écrire ?

Prenons par exemple le cas d'un travailleur qui dit qu'il a travaillé pour une entreprise pendant un certain temps et qui n'est pas payé. Il n'y a pas eu de contrat écrit, mais

simplement un accord verbal… sans témoins. Le « travailleur » travaille dans le cadre de cet accord, un mois, deux mois, et il n'est pas payé. Il va alors voir son patron et lui dit *:* « *C'est bizarre. Pourquoi vous ne me payez pas ? On avait pourtant convenu que je serais payé X euros*. » Et « l'employeur » lui dit : « *Comment ça ? Mais non, pas du tout ! Vous avez décidé de travailler bénévolement pour moi ! Il n'a jamais été question de salaire !* » Voilà un problème classique, un problème qui peut se poser aussi à propos du bénévolat dans les associations, dans un syndicat. Il y a des militants qui font un travail considérable, un vrai travail. Ça devient une profession, militant syndical, responsable syndical.

Comment prouver qu'il y a un contrat de travail quand il n'est pas écrit ? En cas de litige, il faut aller devant le juge au conseil de prud'hommes et apporter au juge des éléments de preuves écrites pour le convaincre qu'il se trouvait bien dans une situation de *subordination* envers l'employeur. C'est ça, le critère du contrat de travail. La subordination juridique se caractérise par, *grosso modo*, trois éléments dans la relation de travail.

Le premier élément, c'est la faculté pour l'employeur de donner des ordres au salarié. Le deuxième élément, c'est la faculté pour l'employeur de contrôler la bonne exécution des ordres. Mais c'est surtout le troisième élément qui est le plus important. Il s'agit de la faculté pour l'employeur de sanctionner l'inexécution ou la mauvaise exécution des ordres. Le droit de sanction est reconnu à une personne de droit privé. S'il n'y a pas de clauses sur le plan de travail, on va présumer que c'est un contrat à temps complet.

Donc, contrairement à ce qu'on pourrait penser, on pourrait s'imaginer que le contrat de travail doit définir l'état du salarié. Et bien non ! Ce sont les parties qui décident. Bon. Donc, ça, c'est déjà un résultat important pour la réflexion.

Le CDD

Le contrat de travail à durée déterminée est dérogatoire au contrat de travail à durée indéterminée. Il ne peut être utilisé par l'employeur que dans certaines situations bien limitées, bien restrictives avec le Code du travail qui donne une liste de cas, de recours légaux au CDD. Et si l'employeur recrute un salarié dans le cas d'un CDD, en dehors de cette liste, le contrat peut être requalifié par le juge en CDI.

Dans le cas du CDD, il existe des clauses parce qu'il est obligatoirement écrit. Si un CDD n'est pas écrit, il est réputé à durée indéterminée, c'est-à-dire que l'employeur a 48 heures pour donner son exemplaire du contrat au salarié. Le CDD doit donc comporter une série de mentions obligatoires. Il y en a une qui nous intéresse pas mal aujourd'hui, c'est celle du poste de travail. Le contrat de travail à durée déterminée doit mentionner le poste de travail occupé par le salarié. Et le cas échéant, s'il s'agit d'un poste de travail, qui présente des risques particuliers pour la santé, la sécurité, il doit y avoir cette précision.

Alors attention au « poste de travail ». Ce n'est pas les tâches... C'est quoi un poste de travail ? En réalité, il n'y a pas de définition légale. Une loi dit néanmoins : « Sur le même poste de travail, quand un salarié veut recruter le même salarié sur plusieurs CDD différents les uns après les autres, il doit respecter un délai de carence entre les deux CDD », un délai dont la durée est équivalent au moins au tiers de la durée du premier contrat, c'est-à-dire que

pendant ce délai, l'employeur n'a pas le droit de recruter à nouveau ce même salarié sur ce même poste. Il peut en recruter un autre, mais pas le même !

Les normes conventionnelles

L'autre point que je voulais aborder, et qui complexifie la présentation schématique faite jusqu'à présent, est relatif au fait que la plupart des conventions collectives (sinon la quasi-totalité) introduisent des dispositions visant à ce que le CDI fasse l'objet d'un écrit. Cela permet d'éviter les litiges. Pour autant, ces stipulations conventionnelles ne poussent généralement pas le souci du formalisme jusqu'à exiger l'inscription d'une clause définissant précisément les tâches auxquelles le salarié est affecté…

Vient ensuite la question de la classification des emplois, à savoir que pour des raisons liées à la rémunération du salarié, à la définition des salaires, il a fallu mettre en place un système de classement des salariés, sauf à dire qu'ils sont tous payés au même tarif. L'idée de base, c'est que l'on est payé en fonction d'un certain nombre de choses : l'ancienneté, le niveau de qualification, la durée de l'emploi, etc. Et depuis très longtemps, le Code du travail comporte des dispositions qui obligent l'employeur à mentionner sur le bulletin de salaire l'emploi du salarié ainsi que sa position dans la classification conventionnelle qui lui est applicable. Or, pour un certain nombre de raisons, depuis la fin des années 1930 se sont développées, petit à petit, dans le cadre de la naissance de la négociation des conventions collectives, des méthodes permettant de classer les salariés dans les emplois, l'objectif étant de calculer le salaire de base correspondant à chaque catégorie d'emploi. Il y a deux grandes méthodes qu'on peut ranger avec une approche historique.

La première méthode, c'est celle qu'on appelle la méthode Parodi, la méthode des arrêtés de Parodi. Alexandre Parodi était ministre du Travail à la Libération et, à cette époque, dans le contexte historique économique de l'époque, l'Etat cherche à réguler les salaires qui, auparavant, ne l'étaient quasiment pas. Parodi a édicté toute une série d'arrêtés relatifs à la régulation des salaires dans les branches professionnelles, branche par branche, toute une série d'arrêtés qui ont été pris en 1945 et qui visaient à mettre en place une méthode de classification des emplois. C'est ce qu'on appelle les « grilles de classification Parodi ».

C. Didry. Parodi-Croizat. Elles sont aussi liées à Ambroise Croizat qui était ministre du Travail et qui, en 1936, a été le négociateur de la convention collective de la métallurgie parisienne, qui a repris le grand système...

P. Enclos. Oui, sans doute. Dans l'industrie et le BTP, par exemple, cette méthode classa les travailleurs manuels en quatre catégories : les manœuvres, les ouvriers spécialisés (OS), les ouvriers qualifiés (OQ), les ouvriers hautement qualifiés (OHQ), chacune étant elle-même subdivisée (OS1, OS2, OS3, etc.). Je parle pour l'industrie. Je ne peux pas développer, mais il y a des variations selon les branches, mais le principe est le même partout. Ce système perdura jusqu'aux années 1980, voire 1990 dans certaines branches.

Depuis les années 80, on est passé progressivement, à une autre forme de classification des emplois, qu'on appelle « la méthode des critères classant » qui est radicalement différente et qui accompagne l'arrivée dans les entreprises d'une nouvelle méthode de management, où on

ne parle plus salarié mais de collaborateurs. On essaie de gommer les rapports hiérarchiques, de les masquer au maximum pour faire adhérer les salariés à l'idéologie de l'entreprise.

S'il n'existe pas de norme générale en ce qui concerne les types de critères, on observe néanmoins que la plupart des catégories sont concernées par de nouvelles méthodes de management des ressources humaines censées synthétiser les aptitudes, compétences et qualités des travailleurs utiles pour l'exécution optimale de leurs missions professionnelles. Décrivant souvent des traits de personnalité ou de caractère, elles sont imprégnées d'une certaine conception psychologique ou socio-psychologique de l'activité professionnelle, voire de l'adhésion du salarié à des « valeurs » de l'entreprise, à l'idéologie de marché. On reproche également à ces méthodes de reléguer la qualification professionnelle, telle que définie par le Code du travail, et, partant, les diplômes scolaires et universitaires, au rang de simples signaux ou indicateurs de compétences.

Avec le système de l'arrêté Parodi, on a un cadre qui était assez rigide. D'ailleurs la rigidité de ce cadre est l'une des raisons pour lesquelles les nouvelles méthodes de management ont cherché à l'évacuer, puisque l'on est dans une logique de flexibilisation de l'emploi. Le système des arrêtés Parodi, sans entrer dans le détail des tâches, permettait quand même de classer les salariés en fonction de la nature de leur activité professionnelle. C'était très axé sur la définition des emplois, des métiers, des filières de métiers. Les nouvelles méthodes font voler complètement ce modèle en éclats, ce qui fait que ce ne sont plus les tâches qui sont importantes pour l'employeur, mais les « compétences » du salarié.

L'employeur veut des salariés qui ont de l'expérience dans de multiples domaines et métiers, des salariés qui savent « tout faire », qui soient opérationnels tout de suite. Ce n'est plus le problème de la tâche qui est posé, mais bien celui de la compétence. Evidemment, cela engendre quand même des contentieux.

Premier contentieux autour de la question de la flexibilité de l'emploi. Les entreprises cherchent de plus en plus à imposer aux salariés des modifications de leur emploi en fonction de l'évolution du carnet de commandes, des besoins de l'entreprise, etc. Tous les salariés ne se laissent quand même pas marcher sur les pieds, heureusement. Il y en a qui disent : « *Non mais là, il veut modifier mon emploi. Moi, je ne suis pas d'accord parce que j'ai été recruté pour occuper tel emploi. Point ! Je n'accepte pas que...* » Et donc la question qui est apparue, qui est portée devant les juges, c'est la suivante : « Est-ce que l'employeur peut modifier l'emploi d'un salarié, sans son accord ? » *A priori* non, parce qu'on est quand même dans un contrat ! N'oublions pas que, quand même, le contrat, c'est la rencontre des volontés individuelles entre l'employeur et le salarié. Quand ils se sont mis d'accord sur telle ou telle disposition, s'ils veulent changer les dispositions, ils le feront ensemble, mais il n'est pas question d'autoriser l'employeur à modifier unilatéralement le contrat de travail.

Oui mais, c'est quoi, un contrat de travail ? On a vu tout à l'heure que la définition, est flottante. Alors du coup, la jurisprudence a tranché : dans la relation de travail, il y a le contrat et puis il y a le reste, ce qui ne relève pas du contrat. Le contrat, ce sont les clauses essentielles, des éléments essentiels même s'il n'est pas écrit que l'employeur ne peut pas le modifier tout seul. Il faut qu'il ait l'accord du salarié et celui-ci peut refuser sans s'exposer à la moindre sanction. Mais tout le reste, ce n'est pas dans le contrat, donc l'employeur peut le

modifier comme il veut. Il peut même, si le salarié refuse les nouvelles conditions de travail, sanctionner son salarié parce que c'est de l'insubordination. Il peut même le licencier pour faute grave : « Vous refusez le travail que je vous demande de faire ! » Licenciement : faute grave. Et c'est imparable, ça !

Les éléments essentiels du contrat de travail, d'après la Cour de cassation, que l'employeur ne peut pas modifier unilatéralement, sont relatifs à la rémunération, à la qualification, à la définition de l'emploi, mais au sens large du terme, comme on vient de le voir, au lieu de travail... Tout le reste, ce n'est pas dans le contrat pour le juge. Et le juge appelle ça « les conditions de travail, au sens large du terme ». Le « tout le reste », c'est : le lieu précis du travail, les horaires de travail, les éléments de la rémunération (sachant que l'employeur ne peut pas toucher à la structure de la rémunération), etc.

Deuxième contentieux que je voulais évoquer est relatif également au salaire : c'est le problème de l'égalité de la rémunération. Vous connaissez tous l'adage : « A travail égal, salaire égal ! » Quand vous avez un salarié qui dit : « Ah oui, mais moi, ça ne va pas parce que je suis moins payé que mon collègue qui fait la même chose que moi ! Ce n'est pas juste ! », l'employeur dit : « Mais il ne fait pas la même chose que vous. Donc, c'est juste ! » On peut discriminer dès lors que les gens ne sont pas dans la même situation. La discrimination est illégale, si les gens concernés sont dans la même situation.

Le juge, quand il est confronté à ce type de litiges, doit comparer les deux emplois avec les éléments que lui apportent l'employeur et le salarié. Il compare. Et alors là, vous avez des décisions de justice extrêmement intéressantes pour la description des tâches, parce que le juge est obligé de trancher en fonction, encore une fois, des éléments qu'on lui apporte.

C. Didry. Je vais dire un mot, comme il avait été prévu, mais je vais réagir aussi juste avant sur ce que tu viens de nous présenter. Je crois qu'il y a un élément qui justifiait un peu cette suggestion de partir du contrat de travail, c'est que, certes, il y a une capacité d'aménagement du travail par l'employeur, mais la logique du contrat de travail est-elle pour autant une forme d'esclavage à durée déterminée, en fonction de la durée du travail ? Est-ce que le contrat de travail consiste pour un salarié à se mettre au service d'un employeur pour faire n'importe quoi, en fonction des ordres et des directives de l'employeur ? Est-ce que c'est simplement ça la subordination ? C'est possible… mais, à ce moment là, pour connaître le contenu du travail, le mieux ne serait-il pas d'aller voir l'employeur ? Il suffit de faire un entretien avec l'employeur qui connaît le travail par les deux bouts, par les ordres qu'il donne et par le contrôle qu'il fait.

Je crois que, dans la logique du contrat de travail, il y a précisément ce souci, malgré tout, d'arriver à un cadre contractuel qui suppose qu'il y ait une transaction. Il faut définir la prestation de travail : on n'est pas embauché *en général* et pour faire *n'importe quoi*. Par ailleurs, il y a une rémunération qui est la contrepartie. Sans rémunération, il ne peut y avoir véritablement de contrat.

Dans ce que dit Philippe et dans ce que j'entends, il y a cette idée que dans le CDI, il y a une tendance, mais c'est une tendance qui peut être contrebalancée par d'autres éléments, il y a une tendance à avoir une définition un peu plus large de la prestation de travail, de ce que

c'est que la prestation de travail, c'est-à-dire l'idée que moins la prestation est définie et plus le pouvoir de directive et l'aménagement de l'employeur sont grands. Malgré tout, il y a un certain nombre de choses qui vont définir cette prestation de travail, comme la durée du travail, comme les grilles de classification des conventions collectives, etc. qui vont être des cadres qui limitent la possibilité, le pouvoir de directive de l'employeur. C'est l'enjeu du contrat de travail ou sinon, à ce moment-là, on confie les choses à l'employeur. Donc, il y a des éléments là-dessus, qui permettent de contrebalancer ce pouvoir en développant la définition des tâches.

Ce que je trouve intéressant, c'est ce paradoxe que Philippe avance, c'est-à-dire qu'on dit souvent que le CDD, c'est une précarité, mais, paradoxalement, c'est une précarité dans le temps, mais en même temps, il implique certaines garanties en ce qui concerne la définition des postes, lesquels doivent être fixés de manière extrêmement précise pour limiter les risques de requalification en CDI par la suite.

Il me paraissait important aussi de noter le fait que le contrat de travail soit un contrat individuel. Est-ce une bonne ou une mauvaise chose ? En tout cas, je pense qu'il faut noter que ça n'est pas une chose naturelle. Prenons le cas du travail des mines dans le Nord de la France. Le contrat des ouvriers qui travaillent dans les mines au XIX^{e} siècle, c'est un contrat collectif, un contrat d'équipe par marchandage. Donc, le fait qu'on ait un contrat individuel mérite quand même qu'on s'y attarde. L'individualisation du contrat, c'est à la fois un vecteur possible d'exploitation, mais c'est aussi un élément de reconnaissance des travailleurs. Quand on a des travailleuses à domicile qui fabriquent des robes pour Le Bon Marché, le fait qu'elles soient reconnues non pas comme des « auto-entrepreneuses » mais comme étant engagées par Le Bon Marché, est un fait très important. Ce lien individuel entre Le Bon Marché et la travailleuse à domicile, c'est quelque chose qui est non négligeable pour obtenir des garanties en termes de paiement des salaires, en termes de respect des conditions d'hygiène et de sécurité, en termes éventuellement de harcèlement par l'intermédiaire, etc. On a donc là quelque chose qui est assez ambivalent.

Autre élément qui me paraissait important par rapport à ça, c'est l'idée du contrat de travail comme outil. Je me dis : « Est-ce que ce n'est pas là quelque chose qui nous permettrait de réfléchir à ce que c'est que le travail comme outil pour requalifier des relations qui, *a priori*, ne sont pas jugées comme du travail ou du moins comme du travail salarié ? »

Il existe un contentieux sur la requalification en matière de travail salarié, qui donne lieu à une jurisprudence importante. Il s'agit du contentieux sur des travailleurs indépendants qui sont requalifiés en salariés. Par exemple, on a un arrêt important de 2001 concernant un chauffeur de taxi qui a obtenu la requalification de son contrat de location de voiture en contrat à durée indéterminée avec la compagnie G7. Ce qui est intéressant à voir, c'est que les chauffeurs de taxi n'ont pas forcément suivi cette voie-là.

L'autre élément, c'est un arrêt assez spectaculaire et assez drôle qui permet de s'interroger sur ce que c'est que le travail. C'est « l'arrêt sur la téléréalité ». La question est de savoir si les participants à des jeux de téléréalité sont des travailleurs ou pas. Et c'est un cas intéressant qui a conduit les profs de droit et les conseillers à la Cour de cassation à se demander : « Mais, finalement, dans ce contrat, jusqu'à quel point, est-ce qu'il y a prestations de travail ou

non ? » Cet arrêt a été une manière de pousser à la limite, en quelque sorte, ce qu'on pouvait entendre par travail. Il s'agissait du jeu L'Ile de la Tentation, c'est-à-dire que les participants s'engagent à participer à une activité qui va se dérouler sur une île assez bien située, avec différentes activités, du jet ski, etc., et l'idée, c'est qu'il y a des couples qui vont aller sur place, avec ce qu'on appelle des tentateurs qui vont mettre à l'épreuve leurs sentiments pour savoir si le couple va résister ou non à l'épreuve du séjour, en vacances. Le problème est de savoir s'il s'agit ou non de travail pour requalifier cette participation au jeu de contrat de travail. L'enjeu n'était pas de devenir salarié de la maison de production, mais d'obtenir un certain nombre de paiements d'indemnités.

Le débat a été ouvert au sein de la Cour de cassation afin de savoir ce qu'est le travail, afin de qualifier cette situation. Finalement, ils ont été amenés à dire que c'était effectivement du travail. Mais ça été extrêmement débattu. C'est en effet, je vous lis, « une activité en vue de la production d'un bien ayant une valeur économique, quelle qu'elle soit, peu importante, qu'elle soit ludique ou exempte de pénibilité. » Donc, c'est une vision assez large de l'activité de travail, qui a d'ailleurs fait hurler...

Nathalie Ethuin. Et là, le critère de la subordination ne compte pas... ?

C. Didry. Mais si, puisqu'ils étaient enfermés dans l'île... Ils appartiennent à un service organisé par l'employeur avec obligation de répondre à un certain nombre de... C'est ça aussi la subordination. Ce n'est pas forcément uniquement un pouvoir de directives. C'est aussi l'appartenance à un service organisé, qui permet de retenir que les gens qui travaillent à domicile sont aussi des salariés parce qu'ils appartiennent à une organisation... L'avocat général disait : « Il n'y a là qu'un divertissement entre adultes consentants n'agissant qu'à des fins purement personnels et non professionnels. » Mais la Cour, elle, a dit : « Dès lors qu'elle est exécutée, non pas à titre d'activité privée, mais dans un lien de subordination pour le compte et dans l'intérêt d'un tiers, en vue de la production d'un bien ayant une valeur économique, l'activité, quelle qu'elle soit, peu importe qu'elle soit ludique ou exempte de pénibilité, est une prestation de travail soumise au droit du travail. » Là, c'est la finalité et l'appartenance à un service organisé avec un lien de subordination.

D'où l'enjeu de savoir jusqu'à quel point il y a travail, avec une série de réflexions, qui sont présentées dans le rapport de la conseiller à la Cour de cassation, Agnès Fossaert, qui permet de faire le tour, en disant qu'il y a des situations qui sont exclues de la prestation de travail. Elles sont de trois ordres.

En premier lieu, il y a la prestation de travail accomplie dans un but de formation professionnelle, et notamment les stages. Il y a aussi les prestations accomplies dans le cadre d'une mission pastorale ou sacerdotale, c'est-à-dire qu'être pasteur ou être prêtre, ça n'est pas faire un travail. Troisième élément qui me paraissait intéressant, ce sont les prestations de travail accomplies dans un cadre communautaire d'insertion sociale, avec une réflexion intéressante du juriste Sabatier : « La communauté de vie implique une discipline d'une autre nature que celle qui s'applique à une collectivité de personnes travaillant pour le compte d'un employeur. Elle comporte la participation non seulement à un travail destiné à la production de biens pour un marché, mais à des tâches utiles pour la vie interne du groupe, c'est-à-dire à

l'état de convivialité. » Je trouve cette situation-là intéressante parce qu'elle veut dire aussi que toute discipline et toute subordination ne sont pas du travail salarié.

Je crois que ce point peut être un élément de débat intéressant pour notre réflexion sur la question du genre. Dans une société patriarcale, est-ce que le travail, l'activité productive, y compris des femmes, dans un cadre familial, représente encore du travail ? Et jusqu'à quel point ? Il ne s'agit pas de dire qu'il n'y a pas de pénibilité dans la condition féminine au sein d'une famille patriarcale, mais simplement de souligner que cette discipline, cette pression qui pèse sur les femmes est différente de celle qui pèse sur les travailleurs dans le cadre d'un contrat de travail. On a là des distinguos à avoir qui conduisent, par exemple, un économiste comme Amartya Sen à suggérer que, dans les pays du Tiers Monde, si les femmes qui travaillent, vivent mieux et plus longtemps que les femmes qui sont à la maison, c'est parce que le travail leur permet de sortir d'une situation d'obligations et de quasi esclavage dans la structure familiale. Alors que le travail, dans un pays comme l'Inde par exemple, n'est pas forcément une partie de plaisir…

Michèle Descolonges

Je voulais commencer par : « Pourquoi j'ai écrit ce livre ? » Ce n'est pas trop pour raconter ma vie, mais c'est pour situer un peu les choses. A l'époque, je travaillais à EDF-GDF. Je n'étais pas agent EDF. J'étais, ça s'appelait « temporaire harmonisé », et j'étais dans un groupe qui était composé de sociologues et de psycho-sociologues, au sein du service de la formation professionnelle. Et nous avions à faire un certain nombre d'enquêtes auprès d'agents de l'entreprise pour essayer d'analyser quelles étaient leurs activités. Et c'était une période où a été mise en place ce que partout ailleurs on a appelé « la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ». Il y en a eu un nombre particulier à EDF et c'est dans ce cadre-là qu'on a réalisé ces travaux.

Et moi, ce qui m'a beaucoup frappé, c'est que le projet institutionnel consistait à transformer ce que, auparavant, les agents appelaient métiers. Cela a été transformé en emplois, enfin, en une espèce de mélange, qui faisait qu'on ne savait plus très bien ce que c'était qu'un métier, ce que c'était qu'un emploi. Et ça, c'était du côté des agents.

Donc, j'avais envie de travailler là-dessus. Or, il se trouve qu'à la même période, j'avais un enseignement au Cnam et que j'enseignais dans une formation continue... une formation promotionnelle de la SNCF où se posait exactement le même type de questions. Là, on était au début des années 1990, d'où l'envie d'écrire sur cette question-là.

A l'époque, ce qui était en train de se produire, c'était un changement, une évolution entre des systèmes de classifications où les classifications étaient négociées, à un système qui reconnaissait des compétences. Maintenant, ça a un peu changé dans certaines entreprises, mais, à l'époque, les compétences ne faisaient pas l'objet de négociations avec les partenaires sociaux. Donc, on était dans cette période-là.

En ce qui concernait EDF, c'était aussi une reprise en main par les directions, à travers de nouvelles formes de management, et donc une évolution de l'entreprise. Une entreprise dans laquelle on pouvait dire que la technique était au poste de commande et, bon, le social étant au milieu et puis ensuite, il y avait la dimension commerciale. Et là, il y a eu un renversement complet, ce qui d'ailleurs a mis en évidence, par exemple, par le travail de Wieviorka. Il y a eu un renversement complet : le commercial est devenu premier et la technique a été reléguée en troisième lieu.

Donc, en essayant de voir ce que c'était qu'un métier, en travaillant sur plusieurs métiers, il m'a semblé qu'il y avait trois registres qu'on retrouvait un peu partout. C'est d'abord une dimension productive, qu'on pourrait appeler la dimension économique. Ensuite, une dimension qui renvoie à la dimension de l'utilité sociale ou de l'inscription dans la vie sociale : quel rôle joue ce métier au sein de la société ? Et puis, une troisième dimension, qui est ce qu'on peut appeler la technique particulière à un métier, qui distingue ce métier des autres. Et donc, quand il y a une évolution des métiers, on peut toujours penser qu'il y a évidemment des dimensions extérieures – donc je nommais, là, les nouvelles formes de management, etc. – mais il y a aussi des évolutions qui sont celles des techniques et qui sont mobilisées, à ce moment-là, soit par les gens de métier, soit par les directions, soit par les institutions, etc. et la question... mais il y a un pivot qui reste à peu près permanent, c'est celui

de l'utilité sociale. Bien évidemment, la question de la production va évoluer, elle aussi, en fonction des techniques qui vont être utilisées, et aussi en fonction des attentes sociales par rapport à ce métier.

Je vous dis les choses extrêmement rapidement. J'ai évidemment essayé d'analyser cela dans l'ouvrage. Il est paru en 1996. Donc, vous voyez que ça fait quand même bientôt 16 ans, et en plus, j'avais fini de l'écrire en 1994. En même temps, moi, ce qui me frappe beaucoup, c'est que la notion de métier revient, continue à être mobilisée par un ensemble de personnes. Et donc, ce qui me paraît intéressant, c'est d'essayer, dans toutes les situations, d'analyser les raisons pour lesquelles un certain nombre de gens continuent à employer le terme métier. Quand ce sont des directions d'entreprise, on peut s'interroger sur leurs intentions. Mais quand il s'agit des gens qui vont parler de *leur* métier, qu'est-ce qu'ils veulent dire ? Qu'est-ce qu'ils essayent d'exprimer ? Et ça, je pense que c'est important.

De ce point de vue-là, je vais vous donner un exemple récent. Il se trouve que, au mois de décembre, j'ai assisté aux Assises de la médiation sociale, à Lyon. C'était les premières Assises nationales et ma grosse surprise a été que, tout le long des assises, l'enjeu central était la reconnaissance du métier de médiateur social.

Je vous lire les résultats d'un travail, qui a été fait ces dernières années, et qui s'appelle « Médiation sociale : pour la reconnaissance d'un métier ».

Bon, ma position aujourd'hui, c'est de… Dès qu'on entend le mot, on est alerté. Donc, moi, évidemment, dès que j'ai entendu parler de métier, j'ai commencé à m'intéresser, à me dire : « Tiens, mais qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce qu'il signifie ? » Et chaque fois, j'essaie de voir si, finalement, ce que j'avais mis en avant comme différentes dimensions, si je les retrouve. Parce que ça, pour un sociologue, c'est intéressant aussi de savoir que, éventuellement, ce qu'on a pu écrire un moment, ça peut être contredit. Et donc, j'ai écouté et puis j'ai lu ce qu'ils ont fait. Or, ce qu'ils mettent en évidence, c'est une arrivée des médiateurs sociaux qui… Là aussi, je le dis un peu rapidement, mais si vous voulez, les médiateurs sociaux, ils sont maintenant installés, là, où les services publics ont disparu, c'est-à-dire ils interviennent dans ce qu'on appelle les quartiers difficiles. Et finalement, maintenant qu'EDF est partie, qu'elle a enlevé ses agences, que la police est partie, que La Poste est partie, etc., vous pouvez aligner tous les différents services publics, eh bien, qui restent-ils ? Les médiateurs sociaux ! Et ils ont d'autant plus de travail qu'ils sont les seuls qui vont assurer un lien entre un certain nombre de personnes, de familles ou de personnes isolées qui sont dans les immeubles en difficulté, et les institutions.

Ce qu'on voit monter notamment, actuellement, c'est une espèce de raz-de-marée de gens qui ne demandent même plus à accéder à leurs droits, que ce soit le RSA ou d'autres prestations... ou les CAF, etc. Et donc, vous voyez, là, il y a un vide ! C'est celui des institutions ou des entreprises de services publics notamment, qui jouaient un rôle social. Et donc, ce rôle va être accompli, désormais, par des médiateurs sociaux.

Les médiateurs sociaux sont confrontés à deux types de difficultés. L'une, qui est celle, qui va être celle de leur recrutement. Parce que la politique des « grands frères » qui a été celle du début des années 1980 a été un échec, parce que les grands frères sombraient comme les

autres dans un certain nombre de difficultés. Et donc, là, il y a vraiment une revendication de professionnalisation, c'est-à-dire de formation ! Et de formation, non seulement des médiateurs, mais de formation des structures qui les emploient. De ce point de vue-là, d'ailleurs, j'ai vu dans les comptes-rendus de vos deux séances que l'une de vous est dans le secteur de l'aide aux personnes. A mon avis, on est dans le même schéma... c'est-à-dire que les personnes qui assurent l'aide aux personnes ont besoin d'être formées, mais les structures qui les salarient ont besoin aussi d'être formées. Et donc, là, on est dans des processus de professionnalisation pour lesquels aussi bien les employeurs que les salariés ont besoin d'être professionnalisés.

Donc, une des questions qui est posée renvoie à la dimension d'unification d'un métier, puisque là, pour le moment, ça s'est fait de manière très empirique, et un métier, ça se construit comme ça, de manière empirique. C'est la question de l'existence d'une convention collective. Lors des Assises de la médiation sociale, ça a été une des préoccupations exprimées devant les élus, etc. puisqu'il y avait des représentants de collectivités territoriales, y compris quelqu'un du Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais... Toutes les grandes régions étaient présentes.

Donc, revendications d'une convention collective unifiant parce que, actuellement, puisque c'est un métier qui s'est construit de manière empirique, eh bien, les différentes personnes relèvent de conventions collectives différentes et, y compris au sein de la même structure. Je me souviens d'une des associations situées à Marseille, qui a 40 salariés. Ils ont, je crois, dix dénominations différentes et à peu près cinq conventions collectives. Donc, vous voyez, il y a aussi un souhait d'unification à travers la définition et ils ont pu définir un certain nombre d'activités. C'est vrai que, quand on lit ce qu'ils ont appelé « métiers », pour ceux ou celles d'entre vous qui ont travaillé sur la GPEC, vous verrez qu'on retrouve un peu la terminologie.

Il est clair qu'il y a quinze ans, on aurait trouvé une autre terminologie. Mais, en même temps, il y a une distinction forte qui est faite entre le métier et l'emploi. Là, je vous lis ce qu'ils écrivent : « La notion de métier est un terme générique correspondant à des regroupements d'activités professionnelles mettant en œuvre des compétences et des savoirs faire relativement homogènes. » Et puis aussi : « La médiation sociale est devenue un métier qui réunit quatre grandes caractéristiques, donc : un corpus de savoirs et de savoir-faire, un ensemble de règles morales, spécifique à la communauté d'appartenance, une identité permettant de se définir socialement et une perspective d'approfondir ces savoirs et ces savoir-faire. »

Et enfin, dernière chose que je voudrais souligner, il y a toujours eu un débat entre ce qui est la profession et ce qui est le métier. On avait vu naître la notion de profession, surtout dans les professions particulièrement libérales, etc. On parlait plutôt de profession et moins de métier. Profession, c'était aussi l'inscription sociale. Le fait que c'est aussi à travers les professions, qu'on va parler de conventions collectives. Et donc, quand on parle de métier, ça va plutôt se référer à « petits métiers », encore que... Et là, ce que je voudrais souligner, en ce qui concerne les médiations sociales, une autre raison de fond qui pousse à chercher des formes de reconnaissance, c'est que ceux qui exercent ce métier de médiation sociale, ce sont en grande partie des jeunes, pas seulement des jeunes, qui ont souvent été des jeunes, comme on

dit, en galère et qui, en tout cas, se sont trouvés dans des situations où leurs emplois étaient précaires, où ils n'avaient pas de statut et avec des contrats limités dans le temps. Et donc, leurs souhaits, c'est d'être considéré comme des gens respectables et de limiter la précarité qui est la leur.

Damien Dhont et Jean-Louis Renoux

D. Dhont. Donc, je vais parler métier puisque je suis confronté à ce qu'on peut appeler mutation de pas mal de nouveaux métiers dans la presse avec, on en avait déjà parlé, l'arrivée du support numérique de diffusion de l'information. Et Jean-Louis, lui, a une expérience par ailleurs, en tant qu'intervenant, dans la presse hebdomadaire magazine.

Je vous l'avais déjà dit. Actuellement, on a une tentative, puisque c'est soumis à la négociation avec nous et d'autres partenaires sociaux, enfin d'autres syndicats. *La Voix du Nord* veut absolument orienter les rédactions, à la fois de *La Voix du Nord*, de *Nord Eclair* et de *Direct Lille Plus*, vers les nouveaux médias, que ce soient les tablettes, les sites Internet, les I-phones, etc. Et pour ça, ils nous ont mis autour d'une table de négociations. Ils nous ont préparé le terrain en imaginant les nouveaux métiers qui allaient en découler, sauf que là où il y a un blocage avec nous, c'est que pour ces nouveaux métiers, c'est simplement des nouvelles tâches... Alors, là aussi, il y a une différence d'interprétation peut-être... mais pour ces nouvelles tâches, c'était surtout de les filer à nos amis journalistes, en leur disant : « C'est l'outil informatique, qui va faire le boulot pour toi. Ce que tu vas écrire se retrouvera à la fois sur le site, sur les tablettes, sur le support papier et ne t'inquiète pas, tout sera automatiquement fait ! » Sauf qu'on est confronté, aujourd'hui déjà, à des témoignages de journalistes qui s'estiment assez surchargés. Or, la direction, actuellement, ne veut donner aucun moyen supplémentaire, en termes d'effectifs, pour pouvoir accomplir ce que nous estimons, nous, comme étant une nouvelle charge de travail.

Par ailleurs, on a identifié la masse que pouvait représenter cette nouvelle charge, puisqu'il ne s'agit pas simplement de faire confiance à un outil informatique en espérant qu'il va tout faire pour vous. Il va quand même falloir continuer, si on veut vendre nos produits déjà actuels, sur le papier, et les futurs sur le numérique, continuer à avoir de l'information qu'on est allé chercher nous-mêmes et qui contribue à nous différencier par rapport à la large offre qui existe déjà dans le papier, mais qui se profile sur le numérique. Tout le monde y va. Tout le monde y va et on sait pourquoi ! Ce n'est pas pour des raisons philanthropiques. Vous pensez bien que ce n'est pas la tendance actuelle. C'est parce qu'il y a du fric à aller chercher sur ces nouveaux supports *via* la publicité.

Donc, un aspect qu'on n'a jamais pu aborder avec la direction, c'est les *business plans* autour des chiffres d'affaires qui pouvaient être cherchés sur ce numérique. On nous dit que c'est, comment dire, la jungle, qu'on ne sait pas où on va, que personne n'est capable de le faire. Or, c'est faux. On sait très bien que ça a déjà été calculé. Nous, on estime qu'il fallait mettre ces questions-là à l'ordre du jour dans les négociations, et que ça pouvait aider que de savoir qu'on allait chercher des nouveaux chiffres d'affaires.

Actuellement, pour ce qui est de *La Voix du Nord*, les négociations sont rompues. Je vais vous en parler rapidement. Nous réclamons 15 postes supplémentaires, ce qui n'est pas énorme sur une masse de 360 journalistes. Mais surtout, et ça c'est important, 15 postes, dont six attribués à des techniques, qui iraient vers la rédaction. Notre idée, elle est partagée – il faut le dire, car c'est assez unique – par les syndicats journalistes – SNJ-Cgt, la CFDT aussi. L'idée, c'est qu'on a des métiers qui sont en train de disparaître, comme ce qu'on appelle, nous, le

prépresse qui est une étape intermédiaire entre le journaliste et l'impression elle-même. Par exemple, en ce qui concerne la publicité. Les publicités, de plus en plus, arrivent, on le sait, par la simplification des outils avec des PDF entièrement faits par les clients eux-mêmes, voire par des agences, des petites agences. Il y a 35 personnes, chez nous, à *La Voix du Nord*. Il y en a 17 qui vont disparaître par le biais d'un plan social, au *Courrier Picard*, qui est une filiale du groupe Voix du Nord. Il n'y a plus de boulot à leur donner et puis un jour, on vous dit : « Il faut s'occuper de ces personnes-là ! »

Nous, on voit, par le biais de ce qui se précise sur le numérique, l'occasion d'imaginer des passerelles de ces salariés vers les rédactions, et ce, dans le but d'aller faire la part technique du travail pour laquelle ils sont d'ailleurs salariés chez nous. Je ne sais pas si je dois tout dire en même temps, mais c'est notre combat actuel.

Alors nouveaux métiers, métiers qui disparaissent… moi, je parle de métiers. On peut considérer qu'il y a des métiers qui s'adaptent aussi, parce que le prépresse... On a regroupé les anciens photograveurs. Il y a des typographes, chez nous, qui sont là, qui ont atterri là. Des métiers qui ont totalement disparu : des clicheurs, quand à l'époque on clichait le plomb ; des opérateurs offset, à l'époque où on faisait du transfert film sur plaque aluminium couché. Aujourd'hui, c'est entièrement automatisé par des CTP, *computer to plate*, etc. Tous ces gens-là, on a réussi à les intégrer par le biais de différentes formations, etc. Ça, c'est l'historique de l'entreprise.

Aujourd'hui, on a un pas à franchir, qui est encore plus grand, c'est qu'il faut qu'on investisse, nous, « ouvriers du livre », les rédactions. Sinon, c'est la disparition à plus ou moins long terme qui est programmée. Et ce n'est pas qu'à *La Voix du Nord* que cette idée se précise. Aujourd'hui, il n'y a plus de différence entre la séquence, jour, semaine, mois, etc. *via* justement les supports numériques. Aujourd'hui, tout le monde doit arriver quasiment à trois éditions par jour. Il faut alimenter les sites, en permanence. Il y a la concurrence très importante. Et, tous les journaux, qu'ils soient hebdomadaires ou régionaux ou quoi que ce soit, sont sur ce terrain.

Pour revenir sur la publicité, ce qu'il faut savoir, c'est qu'historiquement, il y avait un quasi monopole de la presse quotidienne régionale, départementale, sur ces secteurs. L'exemple simple qu'on rabâche souvent : c'est autrefois vous vendiez une bagnole, vous passiez par le journal du coin. Aujourd'hui, vous n'en avez plus besoin et aujourd'hui, les tarifs de vente sur les numériques sont dans un ratio 20 fois inférieurs à ce qui est vendu sur le papier, d'où le résultat, c'est qu'il n'y a plus aucune pub qui passe par le papier, au moins pour ce qui est de la vente des voitures de particuliers. Et il y a d'autres secteurs complètement ravagés comme ça. Cette situation de monopole a disparu avec les nouveaux supports numériques, le web, notamment avec des sites comme *Le bon coin*, qui nous fait ça gratuitement. Aujourd'hui, à *La Voix du Nord*, on est quand même à l'équilibre, et la vente papier génère 95 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Mais, à terme, la volonté de tous les journaux, quels qu'ils soient, c'est d'aller vers le numérique pour récupérer tout ce chiffre d'affaires publicitaire qui est en train de disparaître des circuits traditionnels, qui étaient ceux de la presse papier.

J.-L. Renoux. Merci Damien pour cette présentation !

Je ne vais pas présenter un autre cas parce que ça ferait peut-être un peu lourd. Je pense que je vais plutôt rebondir sur la dernière partie de ta présentation, qui est le volet que, moi, j'appellerais « transformations d'emplois », parce que parler de disparitions de métiers ou d'apparitions de métiers, on voit que ça nous amène dans des polysémies et des définitions assez contradictoires. Donc, je ne prendrai pas le risque de vouloir redéfinir des métiers. Je pense que de toute façon, ce sont des situations que les salariés vivent et on y reviendra un petit peu plus loin dans la discussion.

Je voudrais démarrer par le volet « transformations d'emplois », puisqu'en fait, c'est une question qui est posée à tout le monde, aux sociologues comme aux syndicalistes. Les restructurations dans la presse ou dans l'audiovisuel, c'est maintenant devenu permanent. Les réorganisations liées à l'introduction du numérique, ça, c'est pour tout le monde et, effectivement, tout à l'heure tu citais le cas de la presse quotidienne régionale, mais bon, la presse magazine fait, ou a fait, la même chose.

Dans le groupe Lagardère, il y a cinq ou six ans, il a été décidé de faire 10 % d'économie sur la masse salariale et de numériser toutes les rédactions : « On numérise tout et on réduit les frais de 10 % sur la masse salariale », a été le mot d'ordre. Bon, évidemment, personne ne s'y attendait. Donc c'était un peu une...

Les magazines du groupe – ça va de *Paris Match* à *Ma Véranda* – en gros, il y a 37 rédactions, 37 rédactions qui sont au même endroit. Alors c'est ça qui est assez intéressant aussi. C'est que, évidemment, elles sont très différentes en taille et en produits, mais dans la même entreprise et, théoriquement, dans les mêmes conventions. Donc, on a quelque chose d'assez comparable, là, sur le plan des relations professionnelles.

Donc, le Groupe décide de réduire très rapidement la masse salariale et de numériser. Bon, ça se fait mal parce qu'évidemment, c'est une décision brutale et il y a assez rapidement des conflits, des AG à peu près dans toutes les entités, des AG qui n'iront pas jusqu'à la grève, mais qui utiliseront les ressources du droit pour gagner du temps sur le calendrier des restructurations. Donc, une restructuration qui devait se faire en trois mois, telle qu'annoncée aux actionnaires, en fait, elle s'est déroulée sur deux ans, ce qui est quand même déjà une ressource primordiale. Donc, le premier enseignement de cette transformation, je dirais, c'est déjà celui-là. C'est une mobilisation du droit pour gagner de la ressource temps, pour sortir du calendrier annoncé par Lagardère.

Ensuite, ayant gagné un peu de temps, on a pu... – et quand je dis « on », ce sont les syndicalistes et les personnes du cabinet de conseil dont le mien qui est intervenu dans cette affaire… – on a pu mener un travail avec les salariés, qui a été tout à fait décisif et qui consistait à reconstituer les effectifs dans toutes les rédactions et tous les services de l'entreprise, parce que, quand on a reçu le plan social, on nous a donné une liste de fonctions avec des postes supprimés et ça ne correspondait à rien, c'est-à-dire que le nombre de salariés de l'entreprise ne correspondait pas, ni par qualifications, ni par services. Donc, on s'est attaché à aller voir les salariés. C'est un travail d'enquête assez lourd consistant à recueillir les historiques de chaque emploi – quels étaient les emplois non remplacés, quels étaient les

reports de congés, les heures supplémentaires, etc. – de manière à refaire un tableau complet de la demande de travail et de l'offre de travail, l'offre de travail étant celle faite par les salariés à temps complet.

Alors, on s'est aperçu que, évidemment, il y avait un écart considérable, selon les entités, entre 10 à 30 % de sous-effectifs. C'était même supérieur à ce que les salariés pensaient eux-mêmes. En fait, tout le monde pensait être à 10 % en dessous et, dans bien des cas, c'était supérieur. Donc, on a fait ce constat qui, au fil des consultations et des réunions d'information – CE, CHSCT – a fini par s'imposer. L'employeur a eu du mal à le réfuter et puis a fini par ne plus le réfuter et c'est devenu une donnée du plan social, ce qui a conduit, paradoxalement, dans certains cas, à embaucher des nouveaux salariés pour compenser ce déficit.

L'autre effet a été que, pendant ce travail d'enquête auprès de tous les salariés du Groupe, on a fait un travail qui consistait à expliciter l'organisation du travail. Ça se résume en une idée assez simple : les règles du travail existent, les pratiques existent, mais tout n'est pas formalisé, ni même explicité. Le travail est fait, sans qu'il y ait une prescription. Tout à l'heure, je ne sais plus, je ne rappelle plus qui à évoqué Taylor, mais évidemment dans une rédaction, on est très loin de Taylor. Globalement, le travail est donné à 20 ou 30 personnes et ensuite, il y a une répartition interne dans ce groupe de 30 personnes sur ce qui va être fait et par qui. La conférence de rédaction sert à ça, mais c'est un ajustement permanent. Donc, il y a bien des règles autonomes que les salariés de ces rédactions suivent pour se répartir le travail, de manière à ce qu'il n'y ait ni chevauchement, ni trous dans la production.

Donc on a fait ce travail qui n'était pas tout à fait évident au départ, en espérant évidemment montrer que les services, les rédactions avaient, chacun, des règles particulières. C'est comme ça que se fait la répartition du travail. Ce n'est pas par les qualifications, ni forcément par ce qu'on pourra appeler le métier, mais il s'agit bien d'un ajustement constant entre salariés, sur ce qui va être fait par l'un et par l'autre, et pourquoi c'est légitime qu'ils le fassent et pourquoi non.

Donc, il y a un effet évidement d'interactions. Ces interactions peuvent être encadrées dans une structure comme celle de la rédaction ou dans d'autres structures, tel que le métier, en l'occurrence, par exemple, le métier de journaliste. Le métier de journaliste dit le travail selon les rangs, selon les spécialités. Donc, vous voyez, il y a aussi, là, un rapport entre l'interaction et une structure, une part de structure, qui est bien existante au-delà de l'entreprise, d'ailleurs.

Donc, l'ensemble de ces travaux a permis de réduire, d'une part, quantitativement le nombre des départs, ce qui était évidemment un des buts recherchés. Il a surtout permis – et je pense que c'est peut-être le résultat le plus important, pour les salariés du groupe en tout cas , ces régulations autonomes, parce que le fait de décider comment va se répartir le travail, c'est évidemment tout à fait porteur d'avenir. Et d'ailleurs, la partie numérisation, dont je vous ai parlée au début, a eu lieu juste après. Et elle s'est traduite par l'installation d'un système qui a été développé en interne, mais ça, c'est une conséquence de la mobilisation précisément, c'est-à-dire que ça n'a pas été un achat, mais un développement en interne. Et ce développement en interne a été fait, rédaction par rédaction, sur les prescriptions de chacune des rédactions. Donc, on arrive à un outil qui est « dédié », adapté à chacune des rédactions.

Le bilan de cette numérisation ? Pour l'instant, je pense que ça serait tout à fait prématuré de dire que c'est positif. Les rédactions qui ont numérisé, par exemple *Femina*, *TV Hebdo*, et il y en a une troisième, qui est *Auto-Moto*, se déclarent satisfaites, mais ce sont des rédactions où le flux d'informations est très répétitif, très récurrent, donc elles bénéficient évidemment beaucoup plus de l'aspect « chemin de fer », comme on l'appelle d'ailleurs, c'est-à-dire l'aspect automatique du placement des données. Alors que pour d'autres rédactions, ça sera peut-être moins simple.

Un autre point important dans cette transformation d'emplois, c'est que bien que la direction ait demandé une négociation sur la GPEC, les organisations syndicales l'ont refusée, leur argument étant : « Nous ne voulons pas aller sur le terrain de la GPEC dans la mesure où on va nous parler sans doute beaucoup plus de compétences que d'emplois. Or, nous avons à traiter le problème de l'emploi », pour faire bref, l'urgence étant, effectivement, de traiter la restructuration et le problème de suppressions d'emplois. Un autre argument opposé à cette GPEC proposée par la direction, c'est l'aspect référentiel, le référentiel des compétences en l'occurrence.

Donc, le problème pour les organisations syndicales qui est en l'occurrence, là, le syndicat du Livre, c'était de ne pas accepter de discuter sur un système de référentiel gestionnaire qui lui échappait complètement. Il est clair que si c'était un cabinet de conseil qui avait élaboré un référentiel de compétences et négocié là-dessus, c'était effectivement partir avec un lourd handicap dans la mesure où il aurait été très complexe de revenir sur un angle adopté qui n'était pas du tout celui du métier, de l'emploi, de la qualification, etc.

Donc, le choix a été fait, notamment par l'organisation représentant les informaticiens et puis par le syndicat représentant les journalistes – ici, le SNJ-Cgt –, de travailler sur le métier, c'est-à-dire de garder l'appellation métier. Alors, les appellations métier, elles sont simples. Il y a les déclinaisons de journalistes que vous connaissez déjà, et puis, il y a des métiers de journalistes techniques, qui sont peut-être un peu moins connus, mais qui sont, par exemple, l'éditeur/réalisateur, le rédacteur/graphiste, l'équivalent du maquettiste. Et le but était de garder des appellations assez simples, assez connues, dans lesquelles finalement la marche de manœuvre était très grande. En fait, garder le cadre du métier sans imposer quoi que ce soit, pour que de la petite rédaction à la plus grande, on puisse y mettre ce qui était nécessaire d'y mettre, pour que chacune de ces rédactions puisse fonctionner.

Alors, je ne vous dis pas que ça a progressé sur la définition des métiers puisque, de fait, rien n'a été fait, mais sur le terrain de l'emploi, ça a eu un effet très positif puisque ça a permis d'internaliser une partie des métiers du prépresse, qu'évoquait tout à l'heure Damien. Le fait de dire : « Le prépresse est supprimé, mais on va réaliser une partie du prépresse en rédaction – exactement le même schéma décrit par Damien – ça a permis aux OS de dire : « Ah, si on ré-internalise le prépresse, c'est le métier de rédacteur/graphiste qui va avoir tout à faire, donc, il nous faut 30 emplois de rédacteurs/graphistes supplémentaires. » Et, c'est un miracle, ces 30 emplois ont été créés et, notamment – mais là, c'est peut-être moins miraculeux – par intégration de pigistes rédacteurs/graphistes.

Un autre point important, c'est de voir qu'il n'y a pas non plus eu d'opposition des journalistes à ce transfert de tâches techniques vers la rédaction. Bon, il n'y a pas d'opposition

parce qu'en fait, tout le monde devient journaliste. Finalement, tout le monde a le statut de journaliste. Et je dis à dessein « statut de journaliste » et non « métier de journaliste » parce que, dans ces conditions, le journaliste est plus un statut qu'un métier. Et d'ailleurs, le SNJ devient plus un syndicat défendant un statut, comme la CGC à une époque, qu'un syndicat de métier. Et l'idée de profession, je ne dis pas qu'elle est abandonnée dans ce schéma, mais elle est très lointaine.

Donc, de toute façon, je pensais terminer sur cet aspect que, d'ailleurs, tu as soulevé tout à l'heure, Claude, qui est de dire… Alors bon, là, on voit bien que journaliste n'est pas une profession, entendu dans les sens habituels de la profession. Il n'y a pas de système de formation exclusif. Il n'y a pas de règles d'entrée. Bon, on est bien dans quelque chose qui pourrait être un métier, mais là, en l'occurrence, c'est difficile de le définir comme un métier.

Ce qui est le plus important, à mon avis, c'est même de le considérer comme des métiers au sens large du terme. Précisément, il s'agit d'un assemblage de métiers. Et pourquoi ? Parce que, dans une rédaction, ça fonctionne parce qu'on a bien un assemblage de journalistes, dont chacun ne fait pas exactement la même chose que le voisin. Il y a des spécialités : politiques, économiques, etc. Mais il y a aussi des journalistes qu'on pourrait qualifier de techniques. Ils font un peu de mise en pages, ils font du secrétariat de rédaction, etc., mais là, on a bien une notion de métier comme un ensemble.

Maryse Dumas

Merci de l'invitation. Juste, préciser que contrairement à ce qui est dit dans les convocations, je n'ai pas coécrit la note avec Danièle Kergoat. Moi, je suis membre du comité de pilotage, le comité de pilotage, qui organise les séminaires depuis plus de trois ans maintenant. Donc, j'étais chargée du lien entre Danièle et le collectif de pilotage. C'est elle qui a écrit la note. Moi, je lui ai dit ce qu'on voulait faire, comment on travaillait. La note, c'est sa responsabilité. Je pense que c'est normal et honnête d'attribuer à César ce qui revient à César, surtout que la note comporte beaucoup de choses.

Donc, moi, de ma pratique syndicale je déduis qu'on ne peut pas parler comme ça, directement, des problèmes de genre, sans essayer de les définir, c'est-à-dire que c'est un peu comme le féminisme : il y en a plusieurs visions du problème et, en tant que militante de la Cgt, et pour la Cgt, on fait un choix dans les différentes définitions. Donc, évidemment, on donne la nôtre.

Alors d'abord, il y a une différence entre le genre et le sexe biologique, c'est-à-dire que, quand à la naissance, il y a des petits garçons et il y a des petites filles. Pour quelques millénaires, ça existera comme ça. Par contre, les rapports... les conditions d'éducation de ces petits garçons et de ces petites filles, la façon dont ils se situent, la façon dont sont organisés leurs éducations, leurs jeux, puis par la suite, leurs répartitions dans l'école, dans les différentes orientations et dans le travail, ça, ça dépend de la culture, ça dépend de l'éducation, ça dépend des périodes historiques, ça dépend des civilisations, en termes rebattus actuellement. Et donc ce qui est intéressant, c'est que si ça n'est pas naturel, c'est que ça peut changer. Et donc, pour la Cgt, on fait le choix de changer, de la même façon qu'on veut changer la place des hommes et des femmes dans le travail. C'est l'enjeu de ce séminaire de recherche « Travail-émancipation » : comment est-ce qu'on peut faire pour que le travail devienne un moyen d'émancipation et qu'on puisse s'émanciper dans et par le travail ? Et ben, de la même façon, on pense qu'on peut changer les rapports entre les femmes et les hommes, puisque le diagnostic, c'est que les femmes, elles sont dans une situation d'inégalités par rapport aux hommes depuis la petite enfance jusque, évidemment, quasiment jusqu'à la mort.

En même temps, la problématique de genre est intéressante dans la mesure où elle ne situe pas simplement la question : « Comment faire pour que les femmes soient égales des hommes ? » Il s'agit plutôt de se dire : « Au fond, on est tous et toutes enfermés dans des stéréotypes depuis la petite enfance. On dit aux garçons, qu'ils ne doivent pas pleurer comme des filles. Et on dit aux filles, qu'elles ne doivent pas être des garçons manqués. » Et ça, ça continue évidemment dans le travail où on fait accepter par les hommes des conditions de travail assez innommables au nom de la virilité parce qu'ils ne doivent pas se comporter comme des « femmelettes », entre guillemets, en disant que les charges sont trop lourdes et que les conditions de travail sont trop dures. Donc, pour être des hommes, des « vrais », on leur fait accepter des conditions de travail qu'ils ne devraient pas accepter, et réciproquement, on conteste aux femmes le fait de pouvoir rester des femmes tout en travaillant.

Depuis toujours… Quand les femmes ont accédé à la sphère du travail salarié… Les femmes ont toujours travaillé. Elles continuent d'ailleurs dans la sphère domestique. Ce qui est nouveau, c'est l'arrivée des femmes dans le monde du travail salarié. Et là, depuis toujours, un des moyens de contester aux femmes leur place dans le monde salarié, c'est de contester leur féminité et de dire : « Si vous travaillez à l'usine, vous devenez des hommes ou bien vous devenez des putes. » On voit que, par exemple, ceux qui ont contesté l'arrivée des femmes dans le travail de nuit, etc. c'était en particulier cette idée que l'usine était un lieu de perdition pour les mœurs. Donc, en fait, ce sont des stéréotypes qui nous interdisent, aux hommes et aux femmes, d'exprimer la totalité de ce que l'on a en nous.

Et donc, pour la Cgt, cette problématique de genre est intéressante, dans la mesure où elle nous permet de réfléchir, de regarder ce qui se passe dans le monde du travail et de nous poser à la fois en termes de classe – donc les rapports sociaux –, mais aussi en termes de genre, comment ça se passe pour les femmes et pour les hommes, et comment on peut, ensemble, se débarrasser de ces stéréotypes qui nous enferment.

La Cgt ambitionne de transformer les rapports sociaux de classe et les rapports sociaux de sexe, mais pas dans une attitude anti-hommes, avec une volonté de faire en sorte que femmes et hommes se rassemblent sur des combats communs. Et donc, l'un des enjeux pour la Cgt, c'est comment faire apparaître des problématiques qui montrent la discrimination à l'égard des femmes, le vécu différent des femmes, mais sans les mettre dans un espèce de ghetto, sans en faire une bataille anti-hommes. Donc, comment on peut, à la fois, mener la bataille contre les dominations de sexe, mais sans perdre de vue qu'il faut qu'ensemble, femmes et hommes se battent dans le même sens. Ça, c'est une problématique syndicale très importante.

On essaie, en permanence, sur tous les sujets de se demander : où sont les femmes ? Où sont les hommes ? Comment ça se passe pour les uns ? Comment ça se passe pour les autres ? Par exemple, le mouvement des retraites. Avant que le mouvement ait vraiment démarré, quand la Cgt commençait à engager la bataille, un soir, Bernard Thibault passe à la télé au 20 heures, et il dit : « Le report de l'âge légal de 62 à 67 ans, l'âge limite, au moment duquel, il n'y a plus de décote, c'est d'abord aux femmes que ça va nuire, parce que c'est essentiellement les femmes qui sont obligées d'aller jusqu'à 65 ans actuellement pour avoir la retraite à taux plein. » Et il suffit qu'il dise ça pour que, immédiatement, ça se voie, que ce qui ne se voyait pas, se voie et que, du coup, à partir de cette réflexion, les femmes se sont fortement mobilisées.

D'autre part, au travers de cette question de l'âge de la retraite pour les femmes, est arrivée la question des places différentes dans le travail. Et, du fait que les femmes ont plus de carrières discontinues, qu'elles sont plus souvent à temps partiel, plus souvent en situation précaire, donc elles ont plus de mal à atteindre le taux d'annuité nécessaire pour avoir une retraite à taux plein et des retraites à taux plein.

Autre exemple de la façon dont syndicalement on pose la question des conditions de travail et des accidents du travail. Globalement, en France, le nombre d'accidents du travail diminue. Sauf que, si on creuse la statistique, on s'aperçoit que le nombre d'accidents du travail concernant les femmes augmente. Il augmente de façon très sensible. Il augmente de 27 %. Donc, ce n'est pas rien. Et donc, la question, à partir du moment où on met à jour cette

différence entre les accidents du travail masculins et les accidents du travail féminins, c'est : « Pourquoi ? » Et en regardant pourquoi, on s'aperçoit qu'il y a au moins deux raisons. L'une, c'est que les femmes arrivent dans des emplois difficiles qui étaient, auparavant, occupés par les hommes, et donc, elles connaissent le même taux d'accidents du travail qu'avaient auparavant les hommes. C'est un des aspects. Et le deuxième aspect, c'est qu'il y a des typologies d'accidents du travail spécifiques aux travaux exercés par les femmes qui n'ont pas fait l'objet de protections en matière d'accidents du travail jusqu'à présent, notamment dans les services à la personne.

Donc, syndicalement, le fait d'examiner les problèmes en termes de genre est une source revendicative très importante, parce que ça nous fait voir et ça aide à voir des problèmes qu'on ne verrait pas si on ne cherchait pas en permanence à regarder où sont les femmes, où sont les hommes, et on compare.

Autre exemple : la pénibilité. La Cgt s'intéresse à la question de la pénibilité depuis des années et des années, notamment à la reconnaissance de la pénibilité pour les départs en retraite. Or, tous les meetings et manifs qu'on faisait avant… Le mouvement des retraites de 2010, on n'avait que des hommes dans nos meetings et c'était des hommes de la construction, des hommes des transports, enfin tous les métiers dont la représentation de la pénibilité est physique, la force physique. Et, à partir du travail qu'on a fait sur le mouvement des retraites de 2010, on s'aperçoit que la pénibilité, donc les TMS, les troubles musculo-squelettiques, concerne en partie les femmes, compte tenu des emplois qu'elles ont. Et puis, il y a aussi toute la pénibilité et le stress liés au rapport aux clients, liés à la violence des rapports avec les clients dans des emplois qui sont majoritairement tenus par des femmes. Et là, on voit à nouveau qu'aborder le problème femmes/hommes permet de nourrir les revendications sur la pénibilité de façon plus précise et plus humaine qu'on ne l'a fait auparavant.

Une fois défini pourquoi la problématique de genre est importante pour la Cgt, je vais essayer de questionner un peu le travail qui est fait dans cet atelier, à partir de trois thèmes. Le premier : qu'est-ce que le travail ? Le deuxième, c'est : qu'est-ce que l'émancipation ? Et le troisième sur la référence au statut du travail.

Je dirais quelques mots à partir des thématiques spécifiques à cet atelier. Bien sûr, je le fais en permanence en discutant, en quelque sorte, avec la note de Danièle Kergoat.

Alors déjà, qu'est-ce que le travail ? Danièle Kergoat nous interroge là-dessus. Elle a raison, elle dit : « De quel travail parlons-nous ? » Parce que les femmes travaillent tout le temps ! Elles travaillent même quand elles ne sont pas au travail, en quelque sorte, compte tenu du poids de leurs tâches dans la sphère domestique. Simplement, on dit que ça va mieux, etc. entre les femmes et les hommes à la maison, mais ça s'est déplacé de 11 minutes en 11 ans ! Donc, l'avenir est devant nous. Restons modestes sur tout ce qui reste à faire.

Si vous voulez, on a un partage ante diluvien des rôles : c'est monsieur gagne-pain et puis madame fée du logis. Donc, le partage traditionnel des rôles, c'est ça ! Et donc le travail des femmes à la maison, il est invisible, il est considéré comme naturel, comme relevant de choses liées à la biologie, alors qu'en fait, c'est culturel, donc ça peut être changé et peut faire l'objet de rémunération.

Quand les femmes arrivent dans le monde du travail salarié, ça s'est fait par étape. En gros, depuis la révolution industrielle et jusqu'à la Guerre de 14, la majorité des femmes qui travaillaient étaient ouvrières. Après, entre la guerre de 14 et les années 1950, la majorité des femmes qui travaillaient, étaient employées. A partir des années 1950/60, les femmes sont arrivées massivement dans le travail salarié par le temps plein, jusqu'aux années 1980/90. Et à partir des années 1990, l'arrivée par le temps plein s'arrête, et on a une bipolarisation de la situation des femmes, avec des jeunes femmes plus diplômées, très diplômées, souvent plus diplômées que les hommes, qui arrivent dans des emplois de cadre, de cadre supérieur, et qui sont discriminées depuis l'embauche jusqu'à la retraite. Elles se heurtent à des plafonds de verre. Et puis, à l'autre bout, la masse des femmes qui est, au contraire, de plus en plus précaire, de plus en plus tassée vers le bas, en quelque sorte, avec une espèce de cloison étanche entre les femmes les plus nombreuses en bas de l'échelle et les femmes qui deviennent cadre, cadre supérieur, mais qui ne servent plus de locomotive. La locomotive ne tire plus les wagons, contrairement à ce qui s'est passé pendant les années 1960/70.

Mais ce qu'il faut savoir, c'est que, quand les femmes arrivent dans la sphère du travail salarié, elles franchissent un interdit. Et donc, ça n'est pas spontané. Ça n'est pas « naturel », car ça n'est pas admis. Il y avait la semaine dernière, à Poitiers, un festival qui s'appelle « Filmer le travail », et il y avait une journée entière sur le travail au féminin. On a vu des documentaires de l'INA qui étaient très bien faits parce qu'ils interrogeaient… C'était des documentaires qui remontaient dans les années 1960 et qui interrogeaient les femmes et les hommes sur comment ils voyaient le travail des femmes. Et là, on voit à la fois tout ce qui a bougé, dans le fait qu'aujourd'hui, le travail des femmes est plus considéré comme normal qu'il ne l'était à l'époque. Et, en même temps, les choses sont dites de façon tellement crue, à l'époque, qu'on se dit que ça n'a pas pu complètement se modifier dans les mentalités et qu'il y a encore de grosses résurgences, qui sont moins évidentes, mais qui existent toujours. En tout état de cause, le rapport au travail n'est pas le même pour les femmes et pour les homme. Et ça, c'est très important pour le travail de notre atelier.

Pour les hommes… Les hommes, ils investissent beaucoup leur virilité. Monsieur gagne-pain doit faire vivre sa famille. J'ai écouté Bayrou, hier soir. C'est typique de cela : Bayrou, quand il parle du chômage, il parle des hommes chefs de famille ! Pas une seule fois, il n'a un mot pour parler des femmes, soit qui assument seules, qui ont la charge des gamins, soit de femmes qui vivent en couple, mais pour qui le chômage est désastreux. Pour lui, le chômage est désastreux pour les hommes, chefs de famille, qui doivent faire vivre la famille. Que ça soit désastreux pour les femmes, ça ne lui vient pas à l'esprit ! Ça, c'est typique de la mentalité globale qu'il y a autour de la question du travail.

Donc, les hommes y investissent leur virilité… et les femmes sont soupçonnées y perdre leur féminité, pour toutes les raisons que j'ai dites : lieux de perdition, etc. Bien sûr, ça a reculé aujourd'hui. Cependant, ça continue à exister et beaucoup de femmes qui travaillent expliquent à quel point elles font attention à la façon dont elles s'habillent, selon le type de travail qu'elles font et le monde de travail dans lequel elles se trouvent. Soit le jean, soit, au contraire, être bien habillé, vernis à ongles, etc. selon le type de travail que l'on a.

Et donc, la place des femmes dans le monde du travail salarié reste fragile et elles le ressentent comme telle. Même si c'est du non-dit, elles ont le sentiment de n'être jamais tout à fait légitimes pour un travail salarié. Et donc, si elles ne sont pas tout à fait légitimes, si elles ne se sentent pas tout à fait légitimes, et bien, *a fortiori*, elles hésitent à revendiquer sur la question des salaires, sur la question des conditions de travail, et il y a donc besoin que, syndicalement, on fasse de l'éducation, en quelque sorte, pour les aider à revendiquer ce qui doit l'être.

J'ajoute l'intérêt de ce que dit Danièle sur le mélange des sphères privées et du travail pour les femmes : elles cumulent les deux journées. J'ajoute que pour les militantes, c'est trois journées, parce qu'elles vivent comme les autres femmes à la maison, au travail et, en plus, elles militent ! Donc, dans la problématique des femmes et du syndicalisme, c'est une question à laquelle il faut penser.

Danièle attire notre attention sur le fait que, femmes et hommes sont tout aussi concernés. Bon, les femmes, c'est évident. Mais c'est parce que les femmes font ce qu'elles font dans la maison, que les hommes sont libérés d'un certain nombre de contraintes et peuvent aller au travail comme ils le font. On voit, par exemple, que dans les couples, les choix qui sont faits au niveau des couples pour choisir telle profession plutôt que telle autre, c'est toujours le choix de l'homme qui l'emporte, rarement celui de la femme. Et s'il faut déménager, c'est en fonction du travail de l'homme que l'on choisit plutôt qu'en fonction du travail de la femme. Le choix du domicile se fait aussi en fonction de ça, ce qui complique pour les femmes le cumul entre tâches familiales et puis perspectives professionnelles.

C'est d'ailleurs pour ça que, historiquement, la Cgt a fondé sa démarche syndicale sur la revendication du droit au travail pour les femmes, depuis les années 1950 tout au moins, peut-être avant ! La revendication du droit au travail pour les femmes, ça signifiait : « Il faut qu'on parvienne à ce que le travail pour les femmes soit aussi naturel que pour les hommes, et donc, il faut lutter pour tout ce qui le permet et contre tout ce qui s'y oppose », c'est-à-dire que, pour tout ce qui le permet, par exemple des politiques familiales qui permettent que les enfants puissent aller à la crèche, à la maternelle, dans les cantines scolaires, et donc qui permettent que les femmes soient libres pour aller travailler… Mais aussi contre, par exemple, le temps partiel pour les femmes ou bien le temps partiel subi, ou bien le congé parental à rallonge, dont on sait qu'au bout du congé parental, dans 90 % des cas, les femmes ne réussissent pas à retrouver un emploi de niveau identique à celui qu'elles ont quitté. Donc, voilà un peu, comment la Cgt appréhende cette question.

Maintenant, qu'est-ce que l'émancipation ? C'est ma deuxième interrogation.

Là aussi, Danièle nous interroge. Alors, comme je suis dans le collectif de pilotage avec Claude et Yves depuis le début, c'est effectivement un problème sur lequel on tourne depuis le début. Je pense que ça doit continuer et Danièle nous dit : « J'entends par ce terme non pas le renversement ou l'abolition des rapports sociaux, mais le mouvement par lequel le rapport de force entre les classes sociales, de sexe, et elle ajoute de race. Je précise, de race. C'est le terme des chercheurs. Ce n'est pas un terme raciste, mais il faut se préoccuper des origines parce que, effectivement, j'y reviendrais tout à l'heure, par exemple, une femme d'origine maghrébine dans la France d'aujourd'hui ne vit pas son rapport au travail et son rapport avec

la sphère domestique de la même façon qu'une femme dont les parents sont dans la culture moyenne de ce pays, la culture ouvrière, etc. de ce pays, depuis un bout de temps. Donc, il faut qu'on interroge aussi cela. Il ne faut pas passer à côté.

Et elle dit donc que : « Ce mouvement est nécessairement collectif. Il tend vers le renversement de toutes les formes de domination, mais il n'est pas le renversement. Ce n'est pas le point d'aboutissement. C'est le mouvement vers... » Je pense que c'est très important de regarder ça. L'émancipation, c'est un mouvement vers... On ne sait pas quel sera le point final. Il sera construit au fur et à mesure des générations, si tant est qu'il y ait jamais un point final. C'est comme la ligne d'horizon : plus on s'en approche et plus ça s'éloigne.

Je me souviens que lors du premier séminaire que nous avons organisé, on avait commencé le séminaire par quatre témoignages de militants et de militantes de la Cgt dans des secteurs... et c'est une militante du commerce – militan... te, donc, je pense que ce n'est pas un hasard – qui avait interrogé cette problématique, en disant : « Est-ce qu'on s'émancipe par le travail ou est-ce qu'on s'émancipe dans le travail ? » Je pense que ce n'est pas anodin que ça soit une femme qui l'ait amené et ce n'est pas anodin que ça n'ait pas provoqué de débat. Mais, personnellement, moi, je suis restée là-dessus parce que ça m'a percutée. Et j'ai envie de discuter un peu là-dessus.

Alors, par le travail, l'émancipation par le travail ! Je pense que c'est que ressente une majorité de femmes, une majorité de femmes qui travaille dans la sphère salariée. Pourtant, elles se rajoutent une double journée. Donc, si on prend le temps, si on prend la contrainte, si on prend la fatigue, c'est considérable. Mais en étant dans la sphère salariée, elles ont le sentiment, d'une part de conquérir l'autonomie financière, une certaine indépendance, donc la possibilité de dire : « Merde ! » à la maison, si elles ont envie de le dire. Mais elles se sentent aussi traiter comme une personne humaine appartenant à une société parce qu'elles travaillent justement, participant au développement de la société, ayant leur propre vie en dehors de la sphère familiale, ayant des collègues, connaissant du monde... vivant en dehors de la sphère familiale, donc existant en tant qu'individu.

Je pense donc que la question « s'émanciper par le travail » est quelque chose de profondément ressenti. Et c'est d'ailleurs ce qui explique que, contre vents et marées, malgré toutes les politiques mises en œuvre pour qu'elles restent à la maison, elles continuent à vouloir travailler. Et on voit que selon des enquêtes qui ont été faites au moment du RSA, etc., à revenu égal, et même si elles perdent un peu d'argent, les femmes préfèrent aller travailler que rester à la maison, même si elles perdent un peu d'argent, en termes de garde des gamins, etc. Il faut vraiment que les contraintes soient très, très fortes pour qu'elles restent à la maison, même avec un revenu de remplacement.

Donc, ça, ça me paraît un point d'appui solide sur la problématique travail/émancipation qu'il faut qu'on approfondisse. Par contre, le problème, c'est qu'il y a une tellement forte envie de travailler que… ça fait reposer sur elles seules la contrainte du travail domestique. Tout, plutôt que de rester à la maison ! Et du coup, ça diminue la force de ce qu'il faudrait changer dans le travail domestique.

Juste un petit parallèle. Je n'ai pas assez étudié pour savoir ça, mais je ne pense pas que ça soit spécifique à la France, ce mouvement, parce que, par exemple, en Allemagne, il n'y a pas les politiques familiales qu'il y a en France et les femmes sont obligées de choisir entre travailler ou faire des enfants. Et bien, elles font le choix de travailler et il y a un énorme problème de natalité en Allemagne aujourd'hui, parce que les femmes préfèrent travailler que faire des enfants, puisqu'on leur dit : « C'est l'un ou l'autre ! » Eh ben, elles choisissent le travail. Nous, ce qui est important syndicalement, c'est de se mêler de cette question du travail domestique, pour permettre que les femmes puissent s'épanouir au travail. C'est une question très importante. Donc, réfléchir au travail domestique, en termes de partage entre femmes et hommes, mais aussi peut-être, en termes de réponse collective au travail domestique, c'est-à-dire avec des services publics pour la petite enfance, voire pour l'entretien de la maison, etc. à imaginer.

La question, c'était : « Par le travail ou dans le travail ? » Danièle nous dit : « Le travail réunit les hommes et les femmes entre eux, certes, mais il les divise aussi. Le travail est un rapport social, mais qui ne s'inscrit pas que dans la contradiction capital/travail. Il y a d'autres contradictions dans les collectifs de travail. » Et c'est vrai que, quand on regarde la question du travail : « Comment s'émanciper dans le travail ? », le modèle du travail en France est un modèle masculin. Historiquement, le travail salarié était fait par et pour les hommes. Et on demande aux femmes de se couler dans ce moule masculin, et c'est là que les choses ne vont pas. Par exemple, je parlais tout à l'heure des conditions de travail, il y a un certain nombre de postes de travail, où on n'a pas étudié la morphologie féminine, où le poste de travail du point de vue de la hauteur des tables, de la hauteur des ateliers, de certains aspects de force, etc. n'intègre pas la morphologie féminine et donc rend les choses objectivement plus difficiles pour les femmes.

Et, en même temps, on s'aperçoit que le travail est ségrégé, c'est-à-dire que les femmes sont cantonnées dans quelques filières professionnelles qui, pour l'essentiel, prolongent dans le professionnel ce qu'elles font à la maison, c'est-à-dire elles sont dans les sphères de la santé, de l'action sociale, de l'éducation, des services à la personne, du soin aux personnes, du rapport aux autres, aux clients, etc., alors que les hommes ont un nombre de filières professionnelles beaucoup plus étendu et ces filières professionnelles permettant des promotions, des requalifications, des mouvements de l'une à l'autre, beaucoup plus importants.

Il s'agit donc, si on veut vraiment arriver à l'émancipation dans le travail, de modifier le modèle du travail et de le concevoir mixte, c'est-à-dire qu'il permette aux femmes et aux hommes d'y être à l'aise et pour ça, même si la mixité ne suffit pas à l'égalité, c'est quand même un passage un petit peu obligé, parce qu'on s'aperçoit, je viens de parler des filières professionnelles, mais même à l'intérieur d'une même entreprise, on s'aperçoit qu'il y a des postes de travail qui sont tenus par les hommes et des postes de travail qui sont tenus par les femmes.

Les assistantes de direction, par exemple, c'est à 90 % des femmes. Mais réciproquement, les postes de chef de projet, c'est à 80/90 % des hommes. Donc, voilà, il faut, chaque fois qu'on voit que quelque part, il y a une majorité d'hommes et une majorité de femmes, il y a peut-

être quelque chose qu'il faut changer, de façon à permettre que ça soit plus agréable pour les uns et pour les autres. Donc, il faut changer le travail pour y parvenir.

Et puis enfin, moi, je rajoute une troisième problématique dans cette émancipation par le travail et dans le travail. J'ajoute l'émancipation du travail. Donc, effectivement, on l'aborde peu, mais : « Qu'est-ce que c'est s'émanciper du travail ? » C'est une question qui a quand même beaucoup existé. Par exemple, depuis le XIX^{e} siècle, on considérait que s'émanciper du travail, c'était travailler le moins longtemps possible, donc le moins longtemps, du point de vue de la durée hebdomadaire du travail, mais aussi du point de vue de la retraite, c'est une façon de s'émanciper du travail.

Je crois qu'il faut continuer cette réflexion, ce qui n'empêche pas que c'est encore mieux d'émanciper le travail, de faire qu'on soit bien au travail, que finalement on ne se rende pas compte qu'on travaille, tellement on y est bien. L'avantage qu'ont les chercheurs, par exemple, c'est qu'ils ne comptent pas leurs heures, parce qu'ils se régalent dans ce qu'ils font. On pourrait estimer que ça devrait être quelque chose à quoi tout le monde devrait avoir droit.

Mais là encore, sur la question de la durée du travail, on s'aperçoit que femmes et hommes n'ont pas les mêmes réactions. Par exemple, au moment de la bataille des 35 heures, dans les années 1998/2000, etc., on s'est très vite aperçu dans la Cgt que les hommes, *grosso modo*, ne voulaient pas de la réduction de la durée du travail parce qu'ils avaient, d'une part, le sentiment que ça jouait contre les salaires. Ils n'avaient pas tout à fait tort, mais ce n'était pas le seul aspect : c'était aussi cet aspect de virilité dans le travail. Ils disaient : « Mais qu'est-ce que je vais faire des heures ? » Alors que les femmes étaient, au contraire, très demandeuses de la réduction de la durée du travail et c'est d'ailleurs elles qui ont fait que la Cgt a modifié son point de vue pour arriver à demander des RTT, les fameux RTT, plutôt que la durée quotidienne du travail.

Dans la problématique « race » qui est amenée par Danièle, moi, je parle d'origine culturelle. Cela étant, je crois qu'elle a raison de poser cette problématique, parce que c'est un non-dit de nos séminaires jusqu'à présent et il faut qu'on le regarde si, dans la mixité de la population au travail aujourd'hui, en France, il n'y a pas aussi des choses qui se jouent dans les dominations, qui méritent qu'on y regarde. On sait tous que les salariés issus de l'immigration se retrouvent plus facilement dans les secteurs du nettoyage que d'autres, et donc ça mérite d'être regardé.

Bien sûr, le travail et l'emploi, ça n'est pas la même chose, mais en même temps, il y a une interaction et nous pensons qu'il ne peut pas y avoir d'émancipation sans gagner en même temps un statut, qui permette cette émancipation. Et, au travers de sa proposition du nouveau statut de travail salarié, la Cgt ambitionne de dépasser le lien de subordination, de s'émanciper du lien de subordination, voire même de s'émanciper de l'idée d'un marché du travail, c'est-à-dire qu'en permettant aux salariés de disposer d'un socle de droits collectifs garantissant à la personne du salarié des deux sexes des droits identiques, c'est une façon de s'émanciper de cette subordination et de remettre en cause le fait que les branches à majorité féminine sont moins payées que les branches à majorité masculine. Par exemple, il y a moins de droits, moins de comités d'entreprise, moins de, etc. et nous, on veut au contraire inverser cet aspect.

Alors maintenant, très rapidement sur les thématiques de cet atelier, sur la question de la mixité dans le travail : les transformations du travail, quelles places pour les métiers, un nouvel espace professionnel, etc. Je crois qu'il faut regarder deux aspects, c'est-à-dire comment on fait pour que les femmes accèdent à des emplois, des professions, des niveaux d'emploi, etc. qui sont jusque-là majoritairement tenus par des hommes. Et il faut aussi se poser la question inverse : « Comment on fait pour que les hommes arrivent dans des professions fortement féminisées ? », sans quoi, il n'y aura pas de mixité réelle.

Syndicalement, on s'aperçoit que poser ce problème, ça nous amène à des revendications, c'est-à-dire que pour que les femmes accèdent à des emplois masculins, il y a des revendications en termes de conditions de travail, par exemple, le poids des charges, etc. qui peut être changé. Je connais très bien la question des facteurs, par exemple. Jusqu'en 1975, c'était un métier interdit aux femmes. En 1975, il a été ouvert aux femmes, non pas parce qu'elles l'ont demandé, mais parce que, compte tenu du niveau des salaires, La Poste ne trouvait plus. Il y a eu pénurie. Et, souvent, c'est comme ça que les femmes accèdent à des emplois d'hommes, d'ailleurs. Et du coup, quand elles sont arrivées, la question des conditions de travail est devenue différente. Ce que toléraient les hommes, en termes de poids des sacs, la façon de travailler, etc., elles, elles ne l'ont pas toléré. Et à la suite d'une bataille syndicale, on a fait modifier les conditions de travail et les hommes en ont profité, évidemment.

De l'autre côté, quand les hommes arrivent dans des professions féminisées, il faut en profiter pour poser la question de la bataille des salaires, des possibilités de promotion, d'évolution de la carrière, etc. et ne pas laisser les seuls hommes devenir cadres dans des professions qui resteraient hyper féminisées.

Quand on parle de mixité, il y a un effet très important de nombres, c'est-à-dire que lorsque les femmes sont 10 % de la totalité du personnel, elles n'osent pas s'exprimer en tant que femmes. Elles essaient de disparaître. Elles essaient d'être comme des hommes. Les comportements des femmes et des hommes se modifient en fonction de la proportion qu'il y a. Et donc, la bataille, pour qu'il y ait toujours une proportion à peu près égale – ce n'est pas 50-50, mais peut-être 30 % à 40 % de femmes d'un côté, 60 à 70 % d'hommes de l'autre, etc. – c'est une bataille essentielle pour que tout le monde soit à l'aise pour s'exprimer, pour poser des revendications, etc.

Sur la flexibilisation et la précarité du travail, je passe très vite ! La précarité est une réalité plus souvent féminine que masculine. Et Danièle montre des exemples sur le fait que ce n'est pas la même précarité pour les femmes et pour les hommes. Moi, je peux rajouter que là aussi, on voit l'intervention de la sphère domestique, puisque, pour les femmes, les précarités se cumulent les unes aux autres, c'est-à-dire que, parce qu'elles sont précaires dans l'emploi, elles sont précaires dans le logement. Je vous rappelle que le logement est souvent choisi en fonction de ce qui arrange le conjoint masculin plutôt que ce qui permet à la femme d'aller au travail. Et comme elles ont souvent la charge des enfants, elles ne peuvent pas ambitionner des emplois qui sont un peu loin du domicile.

La flexibilité est également une réalité plus féminine que masculine. Ce qu'il faut voir, c'est la question de la modification des horaires et qui a la « maîtrise du temps ». Et la flexibilité

qui se développe actuellement en France, ce sont les employeurs qui ont de plus en plus la maîtrise du temps. On est prévenu la veille pour travailler le lendemain... Enfin, vous connaissez ça, les copines, encore mieux que moi. En faisant quelques heures par semaine, on est en fait sous la domination complète des employeurs toute la vie. Or ça, ça rentre en concurrence totale avec l'organisation de la vie personnelle, qui implique les enfants, les sorties d'école, etc. Ça, ce sont des problèmes que ne vivent pas les hommes.

Enfin, j'en terminerais, puisque j'ai dépassé mon temps, mais j'y reviendrais dans la discussion si c'est nécessaire, sur la question des métiers. Je pense que le mot même de métier est à connotation masculine. Il y a une représentation masculine des métiers. Et on voit que les femmes sont plus souvent dans de l'informel, dans l'invisible et dans l'informel. Et je pense qu'il y a là un travail à faire pour rendre visible le travail qu'elles exercent justement et la réalité des compétences qu'elles mettent en œuvre.

Danièle Kergoat nous interroge sur la question du savoir-être et du savoir-faire. Il est clair que le savoir-être pour les femmes, on considère que c'est de l'inné. Ce sont des choses qu'on a toujours su : elles doivent par exemple savoir accueillir les personnes quand il y a une réunion, penser à ce que tout le monde soit bien et les documents soit là, à ce que le café soit fait, etc. C'est du savoir-être ! C'est de l'inné ! Et comme c'est de l'inné, il n'y a pas besoin de reconnaître un profil de poste et il n'y a surtout pas besoin de le payer.

Et donc, pour la Cgt, travailler à ce que le savoir-être soit reconnu comme du savoir-faire, et donc fasse l'objet d'une définition de compétences nécessaires au profil de poste et donc soient rémunéré, et fasse l'objet de formation de professionnalisation et de certification, c'est une bataille essentielle dans la question des métiers pour permettre une reconnaissance au travers de ça.

Dernier point, la question du syndicalisme. Le syndicalisme, il est au cœur de la transformation nécessaire du travail, mais au cœur des blocages aussi. L'origine du syndicalisme est industrielle et donc masculine. Et il s'agit de le faire évoluer pour que femmes et hommes s'y retrouvent pleinement et, au fond, les problématiques sont de même nature que ce qu'on vit dans le travail, puisqu'on voit qu'il y a la triple journée des militantes, je l'ai dit, qu'il y a une répartition sexuée des tâches syndicales, qu'il y a une plus grande précarité des mandats syndicaux pour les femmes que pour les hommes, qu'il y a un plus grand *turn over* pour les mandats syndicaux pour les femmes que pour les hommes et qu'elles se heurtent aussi à un certain plafond de verre, puisque, actuellement, 42 % des adhésions nouvelles à la Cgt sont des femmes. Elles ne sont plus que 35 % des syndiqués, globalement, et elles ne sont que 20 % des secrétaires générales d'unions départementales, de fédérations, etc. Donc, on voit bien qu'il y a des mécanismes qui relèvent un peu de ce qui se passe dans le monde du travail et qu'il faut jouer de tous les leviers en même temps : changer le syndicalisme pour changer le travail, changer le travail pour changer le syndicalisme. Toucher les deux leviers en même temps !

Et ma conclusion sera sur un point. Il y a eu une enquête récente de Radio France : « Quel travail voulons-nous ? », dont les résultats ont été publiés il y a une quinzaine de jours. Ils ont eu 7 000 personnes qui ont répondu. Et, dans les réponses, j'ai regardé, les réponses, évidemment, selon femmes ou hommes, il y a quelque chose qui m'a frappée, c'est que, pour

les hommes, le travail est majoritairement un devoir et pour les femmes, il est majoritairement un droit. Je pense que rien que dans cette réponse, il y a de quoi travailler pour notre atelier pendant un bon bout de temps.

Nicole Gadrey

Je suis partie de la question que vous me posez : « Transformer le travail. Transformer la société », et ceci, en prenant en compte les inégalités existantes entre les hommes et les femmes, en ne se contentant pas d'ajouter une pincée de femmes dans un ensemble neutre – c'est Danièle Kergoat qui le dit –, en ne se contentant pas non plus de donner la parole à des hommes et à des femmes dans un lieu comme celui-ci, mais en essayant d'avoir une réflexion globale et intégrée sur les rapports sociaux de genre, dans la sphère du travail et dans une perspective d'égalité.

Alors, la première question, c'est celle que pose Danièle Kergoat, et je vais aller très vite parce que Maryse aussi l'a posée : c'est celle de la définition du travail comme production du vivre, définition qui devrait englober toutes les formes de travail. Et cette question, je ne vais pas l'aborder de front, mais on verra que, finalement, elle est sous jacente à la plupart des thèmes dont je vais essayer de traiter sous la forme généralement de ce qu'on appelle – et moi, je n'aime pas ce terme – la conciliation travail/famille. Je trouve que ça renvoie directement à l'idée que c'est aux femmes de la prendre en compte, même si, apparemment, c'est neutre. Il faudrait peut-être trouver d'autres façons d'aborder ça. Mais on va voir que c'est tout à fait important pour comprendre un certain nombre d'inégalités dans différentes sphères.

Je vais commencer par l'emploi. Je crois qu'il faut s'interroger sur les politiques ou les pratiques qui sont présentées comme neutres et qui ont, de fait, des effets très inégalitaires pour les hommes et pour les femmes. Deuxième chose, quand on parle de l'emploi, il faut s'interroger sur la tolérance sociale à l'égard de la sous-activité des femmes, de leur chômage, de leur précarité. Et je vais préciser un petit peu ce que j'entends par tolérance sociale à partir de quelques chiffres, mais pas beaucoup parce que ça devient vite fastidieux. D'abord, je vais prendre des exemples en Nord-Pas-de-Calais, parce que je pense que c'est une bonne région pour s'interroger sur ces questions-là, peut-être parce que c'est une région qui n'est pas très favorable à l'emploi des femmes justement. Si on regarde le taux d'activité pour les femmes, il est de 60 % dans la région. Au niveau de la France entière, c'est 68 %. Donc, on est une région de sous-activité féminine. Si on regarde le taux d'activité des hommes, c'est 75 %. Il y a encore 15 points d'écart entre le taux d'activité des hommes et celui des femmes. Alors bien sûr, pour certaines tranches d'âge, c'est plus limité, mais globalement, ça donne encore ça. Et alors, et c'est là que ça devient encore plus intéressant, c'est très, très fortement lié au niveau de diplôme. Pour les femmes, qui n'ont pas eu de scolarisation, le taux d'activité dans notre région, il est à 19 %. Il y a très peu de femmes qui ont droit à l'emploi, parce que derrière, c'est bien ça : ce n'est pas qu'elles ne souhaitent pas travailler, c'est qu'elles ne trouvent pas d'emploi. Par contre, pour les diplômés universitaires, on est à 83 %. On voit bien que sont étroitement articulés rapports sociaux de sexe et rapports sociaux de classe, et que les inégalités, elles, frappent surtout les femmes les moins diplômées.

En ce qui concerne le taux de chômage. J'ai pris le taux de chômage fait lors du recensement, parce que je le trouve beaucoup plus intéressant que les taux de chômage du Pôle Emploi, vu que c'est la personne elle-même qui se déclare et qui déclare donc la situation dans laquelle elle se ressent comme au chômage, même si elle n'arrive pas à se faire reconnaître comme

chômeuse. Et je le mets au féminin parce que c'est particulièrement vrai pour les femmes. Là encore, le taux de chômage des femmes, c'est 17 % dans la région. Pour les hommes, c'est 14 %. Il y a bien un écart et en plus cet écart est très fortement lié au niveau des diplômes. Pour les femmes non scolarisées, on est à 40 % de taux de chômage, et avec un écart hommes/femmes de 9 points. Pour les diplômées universitaires, 8 % de taux de chômage et pas d'écart entre les hommes et les femmes. Là encore, les deux dimensions s'articulent très étroitement : sexe et classe sociale. Pour les femmes les moins diplômées, la question du droit à l'emploi, c'est une question tout à fait centrale.

Pour le travail à temps partiel, je pense que c'est un point tout à fait central. Les lois successives qui ont favorisé son développement, ont neutralisé un certain nombre d'enjeux. C'est très net quand on regarde la loi de 1981. Les débats n'étaient pas du tout neutres, puisqu'ils ont à l'époque justifié le travail à temps partiel à partir de la place assignée aux femmes dans la sphère familiale.

A l'époque, les syndicats se sont opposés à cette loi, mais elle est passée. Je ne sais pas si vous vous en rappelez, en 1981, à la fin du gouvernement de droite, en urgence, avec une opposition très forte des syndicats, du Comité du travail féminin, etc., mais de fait, elle est passée ! Elle a été renforcée, cette loi, durant la période récente. Et là encore, apparemment, c'est neutre, mais quand on regarde, c'est surtout les femmes qui sont concernées.

Le temps partiel, il est très souvent oublié dans les discours et les initiatives politiques en faveur de l'égalité professionnelle. Et donc, parler d'égalité professionnelle, c'est important – je vais y revenir –, mais il ne faut pas oublier que si on veut vraiment parler d'égalité professionnelle, il faut se pencher sur cette question du travail à temps partiel. Les chiffres du travail à temps partiel sont tout à fait parlants. Au niveau des hommes, c'est 6 % des hommes qui ont un travail à temps partiel. Au niveau des femmes, au niveau national, c'est 29 % et dans la région Nord-Pas-de-Calais, c'est plus de 32 %. On a moins d'activités féminines, et on a plus de travail à temps partiel. Là encore, c'est fortement lié au niveau des diplômes. Les femmes non scolarisées, leur taux de travail à temps partiel, c'est 43 %. Par contre, c'est 21 % pour les diplômées de l'Université.

Et la tolérance du temps partiel, là encore, cette tolérance sociale de temps partiel, elle touche surtout les femmes les moins diplômées. Et l'emploi à temps partiel, beaucoup de travaux en sociologie et en économie ont été faits là-dessus, c'est un outil central des politiques d'organisation du travail flexible dans les emplois peu qualifiés des secteurs occupés en majorité par les femmes, dans certaines branches, comme le commerce, l'hôtellerie/restauration, le nettoyage, les services aux personnes.

Le temps partiel, si son aspect est neutre au niveau légal, son utilisation est complètement sexuée par les entreprises. Et la notion de salaire d'appoint n'est jamais très, très loin, quand on travaille sur ces thèmes.

Je voudrais vous citer quelque chose : c'est un propos qui date peut-être d'une petite dizaine d'années, mais pas plus que ça. Ce sont les propos du président de la Fédération du commerce et de la distribution, à propos des femmes du commerce : « Avant, elles étaient mariées, le salaire qu'on leur donnait, correspondait à un revenu d'appoint satisfaisant dans le ménage.

Est-ce la faute des entreprises si, maintenant, beaucoup d'entre elles ont divorcé ? » Ça date d'il n'y a pas plus de dix ans. Et là, on voit bien l'articulation vie publique/vie professionnelle/vie privée, mais à la sauce patronale.

Donc, en s'appuyant sur une conception de la famille où le salaire principal est le salaire du « Monsieur Gagne pain » et où la conciliation entre le travail salarié et le travail domestique continue à incomber principalement aux femmes, on contribue à une forte segmentation des modes d'emploi selon le job, le niveau de qualification et le secteur d'activité. Et je pense qu'il faut faire de la question des emplois à temps partiel un enjeu majeur pour la transformation de l'emploi et du travail dans le cadre d'une insertion globale et intégrée sur ce travail, et que les transformations de la législation sont absolument indispensables si on veut progresser sur ces questions-là.

Dès lors, se pose la question : qui porte vraiment ces enjeux jusqu'au plus haut niveau ? Je pense, par exemple, au traitement récent de la question du chômage partiel. On a parlé du chômage partiel et, apparemment, il y a eu quelques avancées sur le traitement du chômage partiel. Mais s'est-on interrogé sur les effets différenciés pour les hommes et pour les femmes de ces évolutions du chômage partiel, sachant que le chômage partiel, ça concerne une très, très grosse majorité des hommes, alors que le travail à temps partiel, ça concerne la grosse majorité des femmes. Vous me direz, ça n'est pas la même chose. Mais, cependant, d'une certaine manière, ça correspond dans les deux cas, et pas pour les mêmes employeurs, à une flexibilisation du temps de travail, les effets en étant très différents pour les salariés. Dans le cas du travail à temps partiel, s'il y a baisse d'activité, il y a suppression des heures complémentaires.

Et je crois qu'on peut parler, comme le faisait Chantal Nicole-Drancourt dans les années 1990, d'un dualisme sexué des formes d'emploi qui sous-entend exclusion et inégalité et qui se dilue dans un débat peu conflictuel sur la conciliation vie professionnelle/vie familiale, avec l'acceptation du maintien des femmes sur le marché du travail dans l'indifférence. Là encore, je crois qu'on peut parler de tolérance sociale au sous-emploi massif des femmes les moins diplômées. Et cependant, ce que je voudrais dire, c'est que ces questions concernent tout le monde. Et là, on rejoint un peu le débat qu'on a eu sur le travail de nuit parce que par l'intermédiaire des femmes passe cette idée d'emploi à temps partiel, de « miettes d'emploi ». Et finalement, on s'aperçoit que maintenant, ça ne touche plus seulement les femmes, ça touche aussi massivement les jeunes et que ça s'étend, et on voit une flexibilité de plus en plus grande des temps de travail : horaires décalés, morcelés, imprévisibles, charges de travail correspondantes et pénibilité du travail. Et donc, le risque est qu'au nom de... que finalement, en s'appuyant sur l'égalisation par le bas des hommes et des femmes, ce qui a été expérimenté concernant les femmes touche de plus en plus de catégories de salariés. Et donc, même les hommes ont à y gagner aussi à se battre sur ces questions du travail à temps partiel.

Autre question que je voudrais aborder, c'est la question de… – elle a déjà été largement abordée par Maryse. Donc, je ne vais pas en parler trop – c'est la question des métiers et de la mixité. Alors là, encore, je suis partie du compte rendu de l'atelier que vous avez donné, qui est extrêmement intéressant et qui montre comment la notion de métier s'est renouvelée et je suis partie de ce qui est dit dans le compte rendu, c'est-à-dire employer le mot « métier »

signifie l'idée suivante : ce que je fais a de la valeur ; il témoigne de l'idée de savoirs et savoir-faire communs, de règles morales communes, de partages d'une identité de métier, de la reconnaissance de ce métier et de la possibilité de progresser dans ce métier.

Cette définition du métier s'appliquait assez bien à certains métiers ouvriers techniques nécessitant des compétences et des savoir-faire relativement homogènes et dans des métiers occupés très majoritairement par des femmes. Mais le mot est employé aujourd'hui de manière beaucoup plus large, en s'appliquant quasiment à tous les emplois, y compris des emplois très éloignés du modèle traditionnel du métier. Par exemple, dans la région Nord-Pas-de-Calais, l'organisme pour les jeunes, quelque chose qui s'appelle « Salon des Métiers », ça touche tous les métiers. Ce n'est pas du tout concentré uniquement sur les métiers masculins. Mais il y a vraiment la nécessité de s'interroger, Maryse l'a dit, sur cet usage du mot métier, apparemment neutre, mais qui continue à renvoyer de fait, très souvent, à un modèle masculin.

C'est renforcé par quelque chose qui peut paraître un peu anecdotique, mais qui est, à mon avis quand même, symboliquement fort, c'est le problème des noms de métier. Est-ce qu'on se donne les moyens de féminiser les noms de métier de manière à montrer, symboliquement aussi, que ce sont des métiers qui sont aussi pour les femmes ? Quand on dit d'une femme : « Elle est soudeur », est-ce qu'elle peut facilement se reconnaître dans un métier mis au masculin ?

Au Salon des Métiers, moi, je n'y suis pas allée personnellement, mais quelqu'un de l'association dans laquelle je suis y est allé. Le constat, c'est que, maintenant, il ne faut plus que l'on dise « soudeur » pour les métiers masculins et « hôtesse de caisse » pour les métiers féminins. Du coup, ils ont tout mis au masculin parce que, comme chacun le sait, le masculin, c'est « neutre » en français. Mais on voit bien qu'avec ce type d'alignement-là, ce n'est pas comme ça qu'on va faire progresser la question de la mixité des métiers ! Donc, une approche métier et genre est indispensable et peut-être que, dans ce cadre, la question de la féminisation des métiers n'est pas une question complètement anecdotique, sachant que la division sexuée du travail est un fait qui résiste pour l'instant à la transformation des emplois et des métiers.

Maryse l'a dit aussi et je le dis très rapidement. D'une part, il y a des secteurs d'activité, des métiers masculins et des métiers féminins. Mais quand on regarde dans les entreprises qui, apparemment, sont mixtes, où il y a à peu près 30 à 40 % de femmes, si l'on regarde métier par métier, ce que font les hommes et ce que font les femmes, on s'aperçoit que les métiers sont très peu mixtes. Souvent, on n'en trouvait même pas 20 % des métiers dans lesquels il y avait à la fois des hommes et des femmes. Les autres, c'était des métiers qui étaient soit occupés par les hommes, soit occupés par les femmes dans la même entreprise.

Donc, il n'y a guère plus de mixité dans les métiers et dans l'emploi maintenant qu'il y a 15 ans, sauf quelques exceptions. On cite toujours les professions juridiques ou les professions médicales. Mais si on regarde la part des femmes dans les métiers tels qu'employé administratif d'entreprise, profession intermédiaire de la santé et du social, personnel des services aux particuliers, employé de commerce, ces métiers sont tous plus féminisés en 2005 qu'en 1997 ! Et si on regarde à l'inverse les métiers les moins féminisés, les plus masculins comme ingénieurs, techniciens, ouvriers qualifiés de l'industrie,

contremaîtres. Pour les ingénieurs et techniciens, ça a un petit peu progressé. Pour les contremaîtres, c'est exactement le même chiffre dix ans après. Et pour les ouvriers qualifiés industriels, ça a même reculé.

Donc, il y a la nécessite de regarder de près si les emplois féminins, tels que ceux des services aux personnes dont vous avez parlé… J'ai pris le cas des aides à domicile, qui est une profession sur laquelle, en tant que sociologue, j'avais travaillé, il n'y a pas si longtemps. Il existe bel et bien des savoirs et des savoir-faire dans le métier. Quand on pose comme question : « Qu'est-ce que vous faites ? », on le voit. C'est très net. Mais ils ne sont pas reconnus le plus souvent, en tout cas au niveau du salaire. Il existe des règles morales dans ce métier, mais les salariés, le plus souvent, n'ont ni le temps, ni le lieu, ni les moyens de les partager. Et est-ce qu'on peut parler d'une identité commune dans ce métier, quand on sait qu'il y a plusieurs conventions collectives, des statuts d'emploi très différents, une faible reconnaissance salariale et, très souvent, une absence de possibilités de promotion ?

Donc, l'emploi du mot métier, si on ne tient pas compte du genre, risque d'occulter les caractéristiques actuelles de la division sexuée du travail. Et on risque donc ainsi de se priver de moyens pour comprendre comment, malgré la transformation des emplois et des métiers, beaucoup d'emplois féminins restent au bas de la hiérarchie des qualifications et des salaires.

Pour reprendre l'exemple des aides à domicile, quand vous regardez le discours des politiques sur la question, ils insistent sur la professionnalisation de ces emplois, mais, en fait, l'appartenance de genre joue de manière latente, mais très efficace, un rôle déterminant dans la non-reconnaissance de savoirs et des compétences, qui sont traités comme des qualités féminines innées ou acquises dans la sphère familiale et donc non reconnues au niveau du salaire.

Alors, ça m'amène à une autre question qui est la question des qualifications, notion apparemment neutre. Quand il y a des débats plus théoriques sur la question des qualifications, la question des rapports sociaux de genre est très souvent complètement extérieure à ces débats théoriques sur la construction des qualifications, des systèmes de classification, alors même que les acteurs qui vont menés ces négociations ont des représentations fortement sexuées des emplois et des métiers, donc notion apparemment neutre. Cependant, quelques travaux mettent bien en évidence que les qualifications et la construction des grilles de classification sont des opérations qui ne sont pas neutres du point de vue du genre. Je fais référence ici à une recherche, qui a été menée à EDF-GDF, du temps où ils étaient encore ensemble, par Rozenblatt et Sehili, et qui, dans un article de la revue *Formation Emploi*, qui date de 1999 et qui s'intitule « Chronique d'une neutralité annoncée », relatait une expérience de construction d'un nouveau système de classification à EDF et essayaient de montrer comment la catégorie du genre, finalement, était fortement présente dans ces négociations, tout en étant en même temps fortement ignorée. Donc, c'est un moment où EDF-GDF reconstruit sa grille de classification en passant d'un système inspiré de Parodi à un système s'inspirant plus de la méthode des critères classants.

Et, ce qui est intéressant dans cette expérience, c'est qu'EDF-GDF avait accepté que ces deux sociologues participent aux groupes de travail dans lesquels se construisaient ces grilles de classification. Au départ, bien sûr, EDF-GDF est un modèle dont on peut dire qu'il relève du

modèle technique masculin sur lequel se fonde la hiérarchie professionnelle et on peut se demander comment le nouveau système de classement a reproduit ou, au contraire, fait bouger ce modèle technique masculin. Rozenblatt et Sehili indiquent que la méthode des critères classants va s'appuyer sur sept critères. Je vous les cite quand même parce qu'ils sont intéressants : connaissance, résolution de problème, dimension relationnelle, conseil, organisation, autonomie, contribution. Chaque poste est évalué sur ces sept critères avec une note et ensuite rattaché aux neuf positions qui vont composer le système de classification. Ce que montre l'article, c'est que, de fait, dans la classification de chaque emploi, en fonction de ces critères, la dimension de genre va apparaître. Sous quelles formes ? Quand il s'agit de postes techniques, les critères « résolution de problème et d'autonomie » vont être considérés comme très prégnants et évalués comme relevant de compétences techniques acquises par la formation ou dans l'expérience professionnelle, et donc, sur ces critères-là, il va y avoir de très hautes notes pour les postes techniques occupés souvent par des hommes. Par contre, quand il s'agit de postes de chargé de clientèle, etc., c'est la dimension relationnelle, le critère « relationnel » qui est le plus mis en évidence. Mais, celui-là, même quand on reconnaît qu'il faut beaucoup de dimensions relationnelles pour tenir ce poste, finalement, ce que je vous disais tout à l'heure, ça ne va pas être évaluer comme étant une compétence, mais comme une aptitude naturelle ne faisant pas appel à des compétences, et donc, ça va amener à avoir relativement une faible note, y compris sur ce critère. Et donc, ce que montraient Rozenblatt et Sehili, c'est qu'en voulant changer le système de classification, EDF n'avait pas changé de modèle et restait dans un modèle qui valorisait le travail masculin en s'appuyant sur la technique, la résolution de problèmes, l'autonomie, comme des critères très importants des emplois, et qui conduisait d'autre part plutôt à une dépréciation du travail féminin considéré comme non technique, ne nécessitant pas de résolution de problèmes et peu d'autonomie, avec une dimension relationnelle qui, elle, était peu valorisée au niveau de la classification.

L'autre exemple que je voulais donner, c'est une étude qu'on avait menée avec Florence Jany-Catrice, que vous allez entendre sur le « service aux personnes », et Martine Pernod-Lemattre. Ça portait sur les emplois dits « non qualifiés » du tertiaire et ça nous avait amené à travailler sur les conventions collectives des secteurs d'activité du commerce, de l'hôtellerie/restauration et des services aux personnes. Bon, je ne peux pas aller très, très loin, parce qu'étudier les conventions collectives, c'est un travail de fou, mais ça nous avait amené quand même à voir que la plupart des grilles du tertiaire que nous avons étudiées utilisait la méthode des critères classants, ces critères mettant le plus souvent en avant le niveau de la responsabilité, l'autonomie, la nature de l'activité, le temps d'adaptation, les connaissances.

Et on avait un petit peu comparé, parce qu'on était là dans des secteurs avec une forte majorité féminine, on avait aussi regardé les conventions collectives de la métallurgie et du BTP. Et ce qui nous était apparu assez nettement, c'est que, apparemment, c'était la même chose – les critères classant se sont répandus largement, y compris dans les grilles de classification de l'industrie –, mais que, de fait, les conséquences n'étaient pas du tout les mêmes. En particulier, la distinction entre ouvriers non qualifiés/ouvriers qualifiés dans l'industrie et dans les conventions collectives de l'industrie est fondée sur l'idée qu'il y a des possibilités de promotion professionnelle et de progression salariale. On va passer

progressivement à l'ancienneté et aussi à la reconnaissance des compétences, du bas de la classification jusqu'au haut de la classification.

Alors, c'est la même chose dans le commerce et l'hôtellerie/restauration, les services aux personnes. Là aussi, il y a une distinction des qualifiés et des non qualifiés, et il y a aussi, *a priori*, l'idée que les emplois sont hiérarchisés. Seulement, de fait, quand on regarde la hiérarchie des salaires, dans ces deux types de conventions collectives, on s'aperçoit que ce n'est pas du tout la même. Dans le BTP, pour certaines conventions qu'on a étudiées, entre le plus bas salaire et le plus haut salaire d'ouvrier, on est dans une échelle qui va de 100 à 150. Dans l'hôtellerie/restauration, tels que cafés/restaurants, du moins qualifié jusqu'au plus qualifié, on est dans une échelle qui va de 100 à 112. Donc, l'idée, c'est bien que, pour les conventions collectives, des notions qui sont apparemment neutres aboutissent de fait souvent à des reconnaissances professionnelles et salariales fortement liées à l'appartenance de genre.

Alors, c'est là que ça renvoie à la distinction entre la question du « travail égal » et la question du « travail de valeur égale », sachant que la législation française permet parfaitement, si on l'utilise, de comparer les emplois qui ne sont pas les mêmes et donc de s'interroger sur le travail de valeur égale. Mais par contre, de fait, ça ne se fait pas ou très peu en France. La législation le permettrait, mais les mœurs et les règlements et d'autres choses font qu'on se sert très peu de ça.

Alors de quoi s'agit-il ? Il s'agit de comparer des emplois différents, emplois occupés plutôt par des femmes et emplois occupés plutôt par des hommes. Alors pour le faire, je vais m'appuyer sur l'expérience d'autres pays, en particulier le Canada, la Belgique et la Suisse qui, à des titres divers, ont essayé de mettre en application dans la réalité concrète, le principe du travail de valeur égale. Comment ils ont fait ? Et bien, ils ont construit des grilles multidimensionnelles d'évaluation des emplois. On retrouve un peu toujours les mêmes choses qu'on trouve dans les grilles de classification : compétence, responsabilité, effort, conditions de travail, pour essayer d'établir des formes d'équivalence entre les emplois occupés très majoritairement par des hommes et des emplois occupés très majoritairement par des femmes.

Donc, il s'agit, par exemple, de prendre des emplois de technicien, prendre des emplois d'infirmière, qui ne sont pas occupés de la même manière par les hommes et par les femmes – ils ne sont pas du tout dans les mêmes entreprises – et de se poser la question de savoir la valeur sociale de ces emplois de technicien et d'infirmière pour essayer de mieux valoriser les emplois féminins auparavant exclus des politiques d'égalité qui s'appuient sur le principe du travail égal et non pas sur le principe du travail de valeur égale.

Un technicien, en termes de compétences, qu'est-ce qu'on peut en dire ? En termes de responsabilités, qu'est-ce qu'on peut en dire ? En termes d'efforts, de pénibilité, qu'est-ce qu'on peut en dire ? En termes de conditions de travail, etc. La même chose pour l'infirmière. Effectivement, sur certaines dimensions, le technicien sera considéré comme ayant plus de compétences techniques industrielles, mais l'infirmière aura plus de compétences techniques médicales, etc. Et ce type d'approche amène à mettre en équivalence des emplois qui, en priorité, relèvent de secteurs et de métiers complètement différents. Ce qui est intéressant aussi, c'est de voir dans quelles conditions une province comme le Québec a organisé ces

évaluations par des approches négociées dans des comités paritaires d'équité salariale. Et ce qui est encore plus intéressant, c'est que ça abouti à une globale réévaluation effective des qualifications de métiers féminins, comme celui d'infirmière ou d'autres métiers de ce genre qui ont vraiment connu de réelles revalorisations salariales. Donc, c'est une démarche possible que, peut-être, en France, il faudrait trouver des moyens pour porter plus dans les débats sur le travail et sur les grilles de classification.

J'en viens à la question des rémunérations. L'écart de salaires est une dimension très important en France. Si on calcule l'écart moyen de salaire entre les hommes et les femmes, alors en faisant salaire moyen masculin moins salaire moyen féminin, rapporté au salaire moyen masculin, on aboutit à 25 à 27 % d'écart de salaire. Déjà, on peut se poser la question : pourquoi prendre le salaire des hommes comme référent ? Après tout, bon, on pourrait peut-être prendre le salaire moyen de l'ensemble. Pourquoi, c'est le salaire masculin qui est référent ? C'est donc une question ! Mais bon, ce n'est pas la question principale et comme tout le monde fait comme ça, ça permet de s'interroger ensemble sur les questions d'écarts de salaire.

Alors, si on décompose cet écart de salaire, à peu près un tiers est lié à la question du temps de travail, c'est-à-dire le temps de travail des femmes par l'intermédiaire du temps partiel, qui est inférieur à celui des hommes, et on peut expliquer à peu près un tiers de l'écart de salaire par cette question de temps de travail et de moindre temps de travail des femmes que des hommes.

Le deuxième tiers, il est lié à la structure des emplois, c'est-à-dire au fait qu'effectivement, il y a des métiers masculins et il y a des métiers féminins et que, on l'a vu par l'intermédiaire des conventions collectives, dans les conventions collectives des secteurs féminins, finalement, les possibilités salariales sont moins intéressantes que du côté des conventions collectives du secteur plus masculin, d'où l'intérêt effectivement de s'interroger sur la comparaison d'emplois dans des branches masculines plus...

Et enfin, le dernier tiers, il est lié à ce qu'on pourrait appeler la discrimination sur le genre, c'est-à-dire que même si on égalise les questions de temps de travail et la structure des emplois, il reste que les femmes sont moins payées que les hommes, et l'écart, là, on arrive plutôt à quelque chose comme 8 %.

Les lois qui existent en France sur l'égalité professionnelle, la loi de 1983 dite « loi Roudy » et la loi de 2001 dite « loi Génisson », ces lois sur l'égalité professionnelle ne fournissent des outils que pour réduire le dernier tiers des écarts de salaire, puisqu'on ne compare que les salaires masculins et féminins sur le volume des emplois occupés à la fois par des hommes et par des femmes. Et donc, elles ne permettent pas de se poser la question du « à travail de valeur égale, salaire égal », même si, comme je vous le disais tout à l'heure, le cadre législatif plus large le permettrait.

La Cour de cassation considère actuellement qu'il n'y a discrimination que lorsque les salariés sont placés dans une situation identique. Il y a un arrêt de la Cour de cassation qui dit récemment : « N'effectuent pas un travail de valeur égale, des salariés qui exercent des fonctions différentes. » Comme ça, on ne risque pas d'avancer...

Donc, l'idée, c'est de s'attaquer à ces discriminations, mais aussi à ces questions de temps de travail, en revoyant les conditions de travail à temps partiel et aussi en s'attaquant à la structure des emplois et en favorisant la mixité.

Alors, est-ce que ces lois sont appliquées ? Je crois qu'elles sont imparfaites, mais on peut déjà se poser la question de savoir si elles sont applicables. Et en particulier, la loi de 2001 sur l'égalité professionnelle, qui était censée améliorer la loi de 1983 dont tout le monde concluait que, finalement, elle avait été peu appliquée.

Qu'est-ce qu'il y a dans la loi de 2001 ? Il y a l'obligation spécifique de négocier sur l'égalité professionnelle – chaque année au niveau de l'entreprise, tous les trois ans au niveau de la branche –, négociation qui doit s'appuyer sur le rapport de situation comparée qui est un diagnostic sur l'égalité professionnelle au sein de toutes les entreprises de plus de 50 salariés, si je ne me trompe pas ! Ça s'appuie sur une batterie d'indicateurs, en termes de statut, de métier, de niveau de qualification, de durée du travail, d'embauche, de sortie, de promotion, de formation, de rémunération. Autre obligation, c'est l'obligation d'intégrer le thème de l'égalité professionnelle dans toutes les négociations dans l'entreprise, comme dans la branche.

Comment est appliquée la loi de 2001 ? Il y a eu un rapport, fait par Brigitte Grésy, préparatoire à la consultation des partenaires sociaux en 2009. Elle regardait les accords de branche signés en 2008... Sur 1 082 accords de branche, 54 abordent la question de l'égalité entre hommes et femmes. Ça fait 5 %. Et 19 accords portent spécialement sur ces questions d'égalité entre les hommes et les femmes.

Si on regarde les accords au niveau de l'entreprise pour la même année, sur 20 200 accords, 800 abordent la question de l'égalité entre les hommes et les femmes, c'est-à-dire 4 %, et 150 accords spécifiques sur l'égalité. Encore faudrait-il préciser que sur ces accords spécifiques, une part non négligeable se contente de déclarations de principe, sans mesures concrètes. Brigitte Grésy évalue ça à un tiers pour les accords spécifiques et à 40 % pour les accords généraux qui abordent la question d'égalité, qui sont donc de simples déclarations de principe, sans mesures concrètes. Elle dit également que, si on regarde les écarts de rémunération dans les rapports de situation comparée, les entreprises qui en rédigent, à 57 % disent qu'il n'y a pas d'écart, à 32 % disent que ces écarts existent, mais sont justifiés par les différences d'emplois occupés par les hommes et par les femmes, et seulement 10 % reconnaissent qu'il y a des écarts de rémunération entre hommes et femmes dans leur entreprise et sur ces 10 %, peu prévoient des enveloppes de rattrapage, dont on ne sait pas très bien si elles sont utilisées ou pas.

Sur un échantillon de 415 entreprises qui avaient eu un contrôle de l'Inspection du travail, un échantillon qui n'est pas représentatif, mais bon, c'est le seul qu'on ait pour savoir comment sont traités les rapports de situation comparée dans les entreprises. Sur cet échantillon, on aboutissait à 55 % des entreprises qui auraient dû répondre à une obligation légale de production du rapport de situations comparées et qui ne l'avaient pas fait.

Il y a encore beaucoup moins de procès verbaux d'infraction, encore moins de poursuites pénales et de condamnations. Brigitte Grésy concluait : « Les négociateurs négocient peu, sauf dans les grandes entreprises. Les contrôleurs contrôlent peu. Les juges jugent peu ! »

Alors nous, on a fait un travail du même genre dans la région Nord-Pas-de-Calais, avec l'association (…) pour la préparation de la Conférence sur l'égalité professionnelle, qui avait eu lieu dans notre région en 2010 et on avait fait le même constat, c'est-à-dire très peu de rapports de situations comparées, et quand les rapports de situations comparées existent, ils sont très souvent absolument inutilisables : une espèce de tableaux de chiffres, très peu lisibles, qui ne sont pas analysés. Et quand on regarde les procès verbaux qui montrent que le rapport de situations comparées a bien été discuté dans l'entreprise, on s'aperçoit qu'il n'y a pas beaucoup de mobilisation sur ce thème de l'égalité. Il y a souvent une phrase dans le procès verbal pour dire qu'il n'y a pas de problème sur l'égalité, voire quelquefois, on a vu un simple titre, mais il n'y a rien derrière. Donc, déjà, peut-être ça peut être aussi un enjeu de meilleure application de la loi, même si elle est loin de traiter les problèmes de travail égal dans leur ensemble.

Alors je crois que, si on veut promouvoir l'égalité, il faut avoir conscience des inégalités d'actions de marché du travail. C'est pratiquement vrai pour les jeunes. On parle des jeunes, mais si on regarde l'insertion, les jeunes filles et garçons, c'est incroyable la différence, à diplôme égal. Je n'ai pas pensé à amener de chiffres, mais si on prend les diplômés universitaires trois ans après leur sortie de formation, 75 % des garçons, avec un diplôme universitaire, sont cadres. C'est le cas d'à peine 50 % pour les filles. Ça reste une différence considérable : inégalités de reconnaissance des qualifications, inégalités des trajectoires, des possibilités de promotion, inégalités des rémunérations, inégalités pour les retraites, etc.

Dans la région Nord-Pas-de-Calais, ça a été calculé. Les revenus salariaux perçus par une femme représentent un gros tiers de l'ensemble des revenus salariaux dans la région. Et moi, ça me pose la question : « Est-ce que nous nous mobilisons suffisamment sur la question de la réduction de ces inégalités ? » Transformer le travail, c'est transformer les rapports sociaux de genre et de classes dans le monde du travail. C'est donc aussi se poser la question des stéréotypes sexués dans le monde du travail.

Nous, ce sont des choses qu'on fait dans notre association : aider les jeunes filles à s'intégrer dans les... et des jeunes femmes à s'intégrer dans des milieux de travail masculins. Je crois que c'est extrêmement dur. Se poser donc la question de la mixité et faire que ces objectifs soient vraiment portés par le syndicalisme. Appliquer les lois existantes, lutter contre les stéréotypes, lutter contre le temps partiel subi, essayer de développer la démarche à travail de valeur égale/salaire égal, qui permet de comparer des emplois différents, de reconnaître et de valoriser les compétences dans les secteurs féminisés. Revaloriser les salaires, développer la mixité des formations, des emplois, développer le droit à la garde d'enfant, c'est fondamental si on veut que les femmes peu diplômées puissent accéder à l'emploi et à des emplois à temps plein. Et évaluer toutes les politiques publiques, leurs effets sur l'égalité hommes/femmes, en particulier le travail à temps partiel, en particulier dans le cas du congé parental, etc.

Nathalie Delzongle

Je voudrais d'abord préciser que je ne vais pas parler des « services à la personne », mais de l'« aide à domicile ». Mais je pense que les problèmes sont les mêmes. Néanmoins, au niveau syndical, ce ne sont pas les mêmes fédérations.

Chacun, chacune, a pu observer que l'aide aux personnes âgées, ou en précarité, aux enfants, aux handicapées, aux malades, jusqu'ici sous tutelle politique par le biais d'associations à but non lucratif (loi 1901), agréées, conventionnées et financées par le conseil général, la Caisse primaire d'assurance maladie, les caisses d'allocations familiales, les caisses de retraite, certaines mutuelles, et l'ARS, l'Agence régional de santé, tombent en désuétude faute de moyens tant financiers qu'humains dans tous les départements. Les salariées de ces associations subissent de plein fouet une compression des budgets alloués pour le maintien de l'autonomie et la dignité des personnes. Les salariés qui donnent beaucoup de leur temps, eux qui apportent tant par leur sourire, leur aide, leurs compétences, aux personnes aidées qui attendent avec impatience leur passage... deviennent malheureusement eux-mêmes des salariés précaires ou en voie de précarisation. On se rend compte que la plupart peuvent prétendre au RSA, alors que l'on pourrait exiger que tous ces salariés intègrent un grand service public.

Depuis quelques années, des entreprises privées à but lucratif se créent. Elles considèrent que le maintien à domicile est un marché comme les autres. Ces entreprises qui obtiennent l'agrément APA emploient des salariés qualifiés ou non, payés au Smic, qui ne bénéficient d'aucun frais de trajet, ni d'indemnités kilométriques, etc., c'est-à-dire des salariés exploités et corvéables à souhait. Ces entreprises ne recrutent et n'emploient que des personnes qui peuvent bénéficier des aides accordées par l'Etat : elles ne sont employées que pour faire du bénéfice. On se pose la question de savoir où est l'humanisme.

L'accord de branche de février 2002 – des conventions collectives des associations loi 1901 – prévoit d'employer du personnel formé. Il conduit à une revalorisation et une meilleure visibilité des emplois occupés afin que les acteurs du secteur répondent à une demande croissante auprès d'un public de plus en plus diversifié, de service à domicile ou de proximité. L'intervention à domicile s'est développée, auprès des personnes rencontrant des difficultés, grâce à l'engagement d'associations à but non lucratif.

Depuis 2002, les associations ont formé leur personnel. A ce jour, la politique est de faire machine arrière. Les conseils généraux qui attribuent les heures d'APA – l'allocation personnalisée d'autonomie – disent, *via* leurs experts, que les associations ont trop de personnel qualifié ou en CDI… donc qui coûte trop cher. Alors pourquoi beaucoup de conseils généraux ont-ils signé la convention avec le ministère de la Cohésion sociale, qui prévoit la qualification des personnels (VAE des aides à domicile) ?

Ces associations se retrouvent prises au piège puisque, d'un côté, il y a eu un progrès social avec la convention collective qui prévoit de former le personnel, et d'un autre côté, il y a régression sociale puisque les financeurs (conseils généraux, Cram, etc.) disent stop à un personnel diplômé qui aurait un coût horaire trop élevé, et pourtant les salaires sont bas…

Officieusement, on leur dit d'embaucher des personnes non qualifiées… pour baisser les coûts !

De plus en plus de salariés des associations sont en accident de travail ou en maladie, dû aux conditions de travail, au stress… Quand on met en place une pratique d'abattage imposé, c'est-à-dire une intervention de 30 mn, voire même 15 mn, pour effectuer un lever, une toilette, un petit déjeuner, la réfection du lit, une mise sur la chaise percée, etc. Le personnel intervenant est désemparé par ces temps d'intervention trop courts. Il est pris au piège entre la durée d'intervention et le bien-être des personnes soignées. Il doit donc choisir entre le coût et un travail de qualité et relationnel. Où est la bientraitance ?

Depuis le 1er janvier 2012, une nouvelle convention collective unique est entrée en vigueur. Elle regroupe différentes conventions dont les plus importantes sont ADMR, travailleuses familiales, etc. Notre organisation syndicale ne peut que confirmer les difficultés les plus extrêmes que ce texte impose à des milliers de salariés. Le seul résultat est de faire supporter aux salariés une aggravation des coûts des déplacements professionnels. En 2012, le ministère a annoncé un abondement de l'enveloppe dédié à l'aide et au maintien à domicile de 0,8 %, ce qui ne couvre pas l'évolution de l'ancienneté pour les salariés de la branche. Résultat : les salaires vont certainement être bloqués une année de plus. Ce sera la quatrième année blanche. Cette nouvelle convention unique crée des dégâts sociaux et financiers. Pertes d'acquis comme les congés d'ancienneté. Pour les personnels en catégorie A (non diplômés), il faut atteindre la neuvième année d'ancienneté pour atteindre le Smic, pour les catégories B (BEP sanitaire et social) 5 ans avant d'atteindre le Smic.

Beaucoup d'employeurs profitent de l'entrée en vigueur de la nouvelle convention pour précariser encore plus les salariés. Dans certaines associations, ils obligent les salariés à baisser leurs contrats, déjà à temps partiel. Des contrats de travail de 10 ou 20 heures par mois, alors que la convention prévoit 70 heures par mois minimum. Les salariées ayant refusé la baisse de leur contrat sont payées comme si elles avaient signé leur avenant.

La rémunération de leurs temps de trajet est calculée sur 5 % de la totalité de leurs trajets mensuels. Des temps morts entre chaque vacation, afin de ne pas rémunérer le temps de trajet, ni les indemnités kilométriques, alors que la convention ne prévoit pas plus de trois coupures par jour. Dans certaines associations, les salariés travaillent sans planning. De ce fait, certains mois, lorsque le plan d'aide APA est dépassé, que l'usager ne veut pas payer la facture, ces associations effectuent la retenue sur salaire le mois suivant aux salariés. Cela veut dire que les salariés ont travaillé gratuitement et c'est eux qui paient la facture de l'usager avec une tarification au taux horaire de plus de 22 euros de l'heure, pour effectuer leur travail et ne pas laisser l'usager sans soins ou repas.

Un système de télégestion offert aux associations, par les conseils généraux et l'Etat (convention conseil général et ministère), qui facture 30 mn d'intervention aux usagers si le salarié a dépassé de 2 ou 3 mn son temps d'intervention.

Les salariés de l'aide à domicile sont dans une grande détresse aussi bien physique que psychique. Tout le monde sait que les salariés de l'aide à domicile sont des salariés isolés. Dans un même domicile, il peut y avoir plusieurs salariés qui interviennent et ne se

connaissent pas. Les salariés sont pris au piège entre leurs personnes soignées, des personnes dépendantes, bien souvent seules, et les employeurs qui considèrent leur personnel comme malléable et corvéable à souhait.

Notre organisation syndicale, la Cgt, a créé dans le Pas-de-Calais et dans différents départements, avec l'aide de notre fédération, les organismes sociaux, des syndicats départementaux de l'aide à domicile, pour rompre contre l'isolement des salariés et travailler ensemble pour le respect des droits.

Je tiens à préciser que dans l'aide à la personne, ce sont les mêmes problèmes. C'est le même travail, à part qu'elles ont plusieurs employeurs, car l'employeur direct, c'est l'usager, même en présence d'associations mandataires. Les salariées ont d'ailleurs du mal à le comprendre... Il faut bien comprendre qu'en cas de souci, ce sont les personnes âgées qui se retrouvent aux prud'hommes. Dans les services à la personne, si elles ont 10 personnes différentes, elles ont 10 contrats de travail, 10 fiches de paye. C'est pire que le travail intérimaire. Certaines peuvent travailler 200 heures par mois, sans médecine du travail, car, pour cela, il faut un employeur à temps plein.

Au-delà de ces points spécifiques, il y a actuellement de nombreux problèmes. Et avec la convention entrée en vigueur au 1er janvier 2012, la situation s'est empirée. Les administrateurs se cachent derrière les dirigeants d'association. Ils disent : « Nous, on est des bénévoles. » Et quand il y a des soucis avec les prud'hommes, ils s'en fichent complètement.

François-Xavier Devetter

Alors moi, c'est pareil : « services à la personne », je n'aime pas du tout le terme, mais c'est mon fond de commerce... Et puis, il faut bien partir de ce qui existe. Voilà, c'est une création de... Donc, c'est de là dont on va partir, du plan Borloo de 2005. Avant, il n'y a pas de « services à la personne ». Après, il y a des « services à la personne ».

Avant, il y a une multitude de termes différents, qui se superposent, qui se contredisent plus ou moins. On a : emplois familiaux, services de proximité, services à domicile, services sociaux, emplois domestiques, etc. Tout ça se superpose en partie, se contredit, etc., et, en gros, tout au long des années 1990, il y a toute une série de termes qui vont sortir des rapports publics pour promouvoir tel ou tel autre. En gros, les gouvernements de gauche, on sera surtout plutôt sur le « tiers secteur », « services de proximité », et lorsque la droite arrive, on est sur « services à la personne », « emplois familiaux ». Et puis, en 2005, arrive le gouvernement que l'on sait et donc Jean-Louis Borloo avec sa conseillère préférée, Michèle Delaunay, qui valident l'appellation « services à la personne » et regroupent les 21 métiers. Et derrière ces 21 métiers, en fait, on a trois logiques, plus ou moins scindées en trois. On a « l'aide à domicile » qui a une histoire, qui est structurée – on en reparlera après – les « services domestiques », les anciennes bonnes, femmes de ménage, employées de maison, qui ont aussi leur histoire longue, et puis, ce que l'on peut regrouper, tout le reste, en gros, les « nouveaux services » : le soutien scolaire, l'aide informatique, l'aide administrative, le *coaching*, tout un ensemble de bazars qu'on met ensemble, qui, là pour le coup, lui n'a pas vraiment d'histoire et dont on espère beaucoup. Ça ne représente vraiment pas grand-chose. Quantitativement, c'est très faible. Les deux gros paquets, ce sont les services domestiques et l'aide à domicile.

Puis, on les met ensemble… On les met ensemble, on voit bien pourquoi parce qu'on justifie des financements au public, puisque ce sont quand même des secteurs qui bénéficient d'énormément de subventions publiques. On justifie plus facilement des subventions publiques quand c'est pour s'occuper d'une personne âgée modeste que quand c'est pour payer le ménage d'un couple aisé dans un arrondissement correct de Paris. Donc, on regroupe, pour ça, je pense, mais on regroupe aussi parce que, quantitativement, du coup, ça fait masse et ça peut permettre d'annoncer des créations d'emploi pendant de nombreuses années et de manière relativement dynamique. Et tout le discours sur la création, le dynamisme de la création d'emplois depuis le plan de Borloo et tous les chiffres donnés par le gouvernement s'appuient sur cette fusion. S'il y a des emplois qui ont été créés, c'est majoritairement dans l'aide à domicile. Mais c'est majoritairement grâce à l'allocation personnelle d'autonomie, c'est-à-dire qu'on a une politique dont les résultats positifs s'expliquent majoritairement par une autre politique.

Alors je vais essayer, très rapidement, d'aborder trois questions. C'est :

- 1. la qualité des emplois et derrière l'idée de métier ou de pas de métier ;
- 2. La question de la délimitation de ces emplois, qui est liée à la demande. Qui les demande ? Qui sont les utilisateurs ?

- Et puis 3. Quelques éléments de politique publique, de la politique de soutiens du plan Borloo. En gros, sept ans après, qu'est-ce qu'on en tire et comment on peut le comparer à d'autres politiques qui ont été menées ou qui pourraient être menées ?

Donc, sur la qualité des emplois, c'est d'abord un volume important... un peu plus d'un million d'emplois, évidemment, pas en équivalents temps plein. En équivalent temps plein, on en est à un peu plus de la moitié, 400/450 000, ce qui vous donne tout de suite une idée du temps partiel qui est la règle ultra majoritaire.

Ce qu'on peut dire sur ce temps partiel, c'est ce que je vous disais tout à l'heure : c'est du temps partiellement payé, mais l'emprise temporelle sur la journée et la semaine du travail, elle atteint les 35 heures dans les mêmes proportions que dans l'ensemble des services, en règle générale. Simplement, on a bien un mode de comptabilisation du temps de travail, qui est très désavantageux et très défavorable aux salariés.

C'est du coup la deuxième caractéristique de la qualité des emplois : c'est que c'est très peu payé. C'est un salaire horaire qui plafonne, en gros, au Smic. On l'a dit tout à l'heure – et je vous l'ai dit tout à l'heure –, c'est très clair et donc un Smic, pour un temps qui n'est qu'en partie payé, ça fait, au final, un travail qui est payé bien en dessous du Smic. Pour donner une idée de ce que je viens de dire sur le mode de comptabilisation du temps, on ne compte que le temps de travail effectif d'intervention. C'est à peu près la même chose que si nous, maître de conf., on était payé 192 heures. On est payé plus que ça. Et on peut prendre d'autres exemples.

On a essayé de calculer dans une étude qu'on a rendue pour le Commissaire des Affaires sociales, sur le temps de travail des aides à domicile, quel devrait être le coefficient, en gros, pour compter une heure de travail réel. En gros, pour arriver à quelque chose qui nous mettrait les heures de travail d'aide à domicile de manière comparable aux autres emplois, il faudrait qu'une heure de travail effectif donne droit à une heure vingt ou vingt-cinq de travail payée. Comme nous, maître de conf., une heure en vaut trois ou quatre. On résoudrait alors d'un coup de baguette magique, 99 % des problèmes. Actuellement, l'APA est aux alentours de 20 euros, à peine au-dessus de 20. Elle est gelée depuis quasiment…

A côté de ça, ce sont des emplois à temps partiel. Ce sont des emplois peu payés, mais ce sont des emplois aussi qui sont physiquement pénibles et psychologiquement difficiles. On a un cas, assez rare heureusement, où on cumule les pénibilités des services dans le relationnel, dans les horaires variables, etc. que dans d'autres des métiers de service, de contacts, et des pénibilités industrielles : porter des charges lourdes, etc. Alors, les charges en question, ça s'appelle une personne âgée, d'accord, mais néanmoins, ça pèse son poids tout autant que d'autres choses. Et sinon, c'est encore plus difficile à faire reconnaître ces pénibilités.

On a du mal à faire passer l'idée, y compris au niveau des salariées elles-mêmes, que déplacer une personne âgée, c'est porter une charge lourde. Du coup, elles le déclarent d'autant moins, et on le voit bien dans un secteur qui est à la fois très éloigné, mais qui a des problématiques proches. Quand on demande à des assistantes maternelles si elles portent des charges lourdes, ultra majoritairement elles disent : « Ben non ! » Si on demande à des auxiliaires de puériculture, si elles portent des charges lourdes, elles disent ultra majoritairement : « Oui ! »

J'en ai déduit que les bébés gardés en crèche collective étaient bien plus lourds que les bébés gardés chez les assistantes maternelles. J'imagine qu'un syndicaliste, lui, se dira que la structure collective permet de faire prendre conscience de la pénibilité, ce que la situation individuelle chez soi ne permet pas. Ben là, c'est pareil. Dans les associations, elles prennent davantage conscience de ces pénibilités-là, mais alors, dès qu'il y a isolement complet, c'est très, très compliqué pour des emplois très compliqués, de qualité très médiocre.

La question qu'on peut se poser, que tu posais tout à l'heure est : « Est-ce qu'il y a des différences entre les types d'employeurs ? Est-ce que les CCAS sont mieux que les associations, que les entreprises ou que les particuliers ? » Malheureusement, on aimerait bien retrouver des situations meilleures chez les associations issues de l'économie sociale et solidaire, etc. mais *grosso modo*, c'est pas si évident. Par exemple, en termes de salaires, le particulier employeur, en moyenne, verse mieux sur le salaire horaire, parce que, quand je négocie directement avec la femme de ménage, dont je sais les difficultés et que par ailleurs, je ne suis pas employeur par nature, je suis salarié moi-même, donc, je laisse plus facilement un euro de plus qu'une association ou une entreprise, qui sont beaucoup plus conflictuelles. Donc, en termes de salaire horaire, le particulier employeur s'en sort mieux : les temps de travail sont plus faibles ; les transports sont moins souvent pris en compte, même s'ils ne le sont pas toujours ailleurs. Donc, au final, ce n'est pas mieux !

Donc, on a des emplois de mauvaise qualité, quel que soit l'employeur. On a des conventions collectives qui sont toutes au niveau du ras des pâquerettes avec celle de la branche d'aide à domicile, un tout petit peu meilleure que les autres, un peu moins mauvaise. Celle des entreprises qui vient d'être signée créé des primes d'ancienneté, des choses comme ça. Mais je crois que c'est cinq centimes au bout de cinq ans. C'est de cet ordre-là. Une prime d'ancienneté, elle est de cinq centimes de l'heure, à condition que ce soit au-dessus de 20 heures par semaine et au bout de cinq ans. Je crois que c'est la CFDT qui avait négocié.

Par contre, on a quand même une différence entre ce qui est aide à domicile ou activités auprès des personnes fragiles et ce qui est service de confort. Je ne dirais pas, qu'en termes de qualité de l'emploi, l'un est meilleur que l'autre. Le service de confort, c'est particulièrement mal payé, particulièrement précaire, fluctuant et flexible, mais par contre, les pénibilités physiques et psychologiques sont un peu plus faibles. Forcément, on est sur du ménage, entre guillemets, « classique » auprès de personnes qui ne sont pas là, dans un appartement plutôt correct, voire cossu. C'est dire que c'est au final, en termes de conditions physiques et psychologiques, un peu moins pénibles que les salariés de la branche d'aide à domicile qui, eux, prennent ces difficultés-là pleinement en face, mais qui, par contre, bénéficient de salaires un tout petit peu moins faibles et de temps de travail un tout petit plus longs.

Toujours sur la qualité de l'emploi, et ce sera mon dernier mot sur ce point-là, c'est la particularité aussi je pense du secteur : on a toute une série d'employeurs qui, dans le discours, sont bienveillants. Un peu ce qu'on a dit tout à l'heure. On a des associations, qui sont avec des présidents d'association, des bénévoles ou même des professionnels, directeurs d'association, qui vont passer leur temps à dire qu'on aimerait bien faire mieux ! Même les entreprises s'y mettent ! Elles sont toutes « solidaires ». Elles sont toutes responsables. Elles sont toutes, etc. Et les particuliers employeurs en rajoutent trois louches, en disant qu'ils ne

sont pas naturellement employeurs, qu'ils sont là pour aider, etc., etc. Donc, on est avec des employeurs qui redoublent d'amour, d'amitié et de bienveillance envers leurs salariés. C'est plus difficile au moment où ils doivent mettre la main à la poche, évidemment, mais c'est quand même important d'avoir ça en tête, parce que c'est difficile de tout négocier parfois avec eux, puisque...

La deuxième idée importante, si on veut comprendre les services à la personne, c'est quelle logique de demande ? Quels sont les clients ? Typiquement, là, on retrouve nos deux gros paquets, à savoir qu'on a, d'un côté, des services d'action sociale auprès des personnes âgées dont la clientèle est assez indépendante du niveau de revenus, c'est-à-dire qu'on va retrouver des personnes âgées qui recourent à ces services, pratiquement sur toutes les chaînes des revenus, c'est-à-dire des plus pauvres aux plus riches. Evidemment, plus chez les plus riches qui se financeront par les exonérations fiscales, mais aussi beaucoup chez les plus pauvres, qui bénéficient pleinement de l'APA. Les plus défavorisées, entre guillemets, évidemment, c'est celles du milieu, qui ne paient pas assez d'impôts pour bénéficier du CESU, des avantages du CESU et qui sont trop riches pour bénéficier de l'APA, mais sinon, même les personnes âgées les plus modestes sont à peu près un quart à recourir à ces services, alors que, de l'autre côté, les services à la personne de confort, là, ce n'est pas compliqué. En dessous de 5 000 euros de revenus mensuels, statistiquement, la demande est très faible, c'est-à-dire que c'est vraiment les 10 % les plus riches qui consomment ces services. Les 10 % les plus riches consomment à eux seuls 60 % des services à la personne et bénéficient à eux seuls de 80 % des aides fiscales.

Les aides fiscales en la matière sont une exonération : des réductions d'impôts. C'est plus de six milliards d'euros. Ces six milliards d'euros pourraient être utilisées pour financer les trois milliards d'APA manquants, hein. C'est une des niches fiscales les plus importantes, les plus injustes, les plus inégalitaires que l'on ait actuellement et qui bénéficient vraiment aux riches.

Quels sont les services qui sont demandés ? On a deux types de services, qui sont très différents, qui ne correspondent pas à la même clientèle, qui ne relèvent pas des mêmes logiques de demande. D'un côté, on est très dépendant du revenu. De l'autre, on est dépendant de besoins. C'est nécessaire pour être autonome.

Alors la politique menée depuis le plan Borloo par l'Agence nationale des services à la personne, c'est bien de fusionner les deux, le plus possible. Voilà, j'avais une image, qui vient des campagnes de pub : c'est une personne âgée toute pimpante avec des joues toutes roses. Et puis le slogan, c'est : « Qui promène le chien, qui créé des emplois, qui réduit la solitude ? Les services à la personne. » Grammaticalement, on ne sait pas si la solitude dont on parle, c'est la solitude de la personne âgée ou celle du chien, qui est promené juste avant... mais en tout cas, c'est le slogan qui avait été choisi ! Donc, on a bien des logiques de demande très, très différentes d'un côté et de l'autre.

Troisième point, pour ne pas être trop long : quel bilan, on tire des politiques publiques ? C'est une politique, qui est très coûteuse. Je vous le dis, c'est six milliards, rien que pour les exonérations fiscales. Il faut ajouter à ça cinq milliards d'euros de l'APA, APA à domicile. Je ne parle même pas de l'APA versée pour les personnes âgées en établissement.

C'est donc très coûteux au point que si on rapporte le nombre d'emplois créés en équivalent temps plein à ces sommes, ça nous fait des emplois qui coûtent aux finances publiques, un peu plus de 50 000 euros par emploi et par an, parce qu'il y a des effets d'aubaines énormes.

Bon, quand on a sorti le chiffre la première fois avec François Horn, un collègue, on s'est... beaucoup de gens, nous ont ri au nez... Depuis, la Cour des comptes a évalué cela à 53 000 euros. Ce sont des emplois très coûteux. Au final, on en n'a pas créé tant que ça et avec des effets d'aubaine très importants.

Ce sont des emplois dont la qualité ne s'est pas améliorée. C'est une logique de démocratisation du service qui n'a pas existé. Alors ce que je veux dire par là, c'est qu'un des objectifs du plan Borloo était de dire : ce sont des services qui répondent à des besoins ; ce ne sont pas des services de confort uniquement ; donc, si on les finance, ça va se démocratiser.

Entre 2005 et 2008, on a eu une enquête qui nous a permis de mesurer ça. La concentration des services de confort pour les moins de 65 ans s'est encore plus concentrée auprès des plus riches, alors que pour les moins de 65 ans, là, on a, par contre, une vraie démocratisation, mais qui ne vient pas du plan Borloo, qui vient de l'APA. Et là, pour le coup, depuis 2001, oui, c'est vrai, il y a beaucoup de personnes âgées qui ont recours à ce service et qui n'y avaient pas recours auparavant, et des personnes âgées qui viennent de tous les milieux sociaux.

Je conclurais sur un dernier point, sur la comparaison en termes de politique menée entre ce qui avait commencé à être mis en place, à l'époque lointaine de la gauche plurielle, en 1997, et puis ce qui a été mis en place après. On est nostalgique de ce qu'on peut, hein !

Pour essayer de bien les opposer, quand on est sur un secteur comme ça, je pense, qu'au final, il y a trois questions qui se posent. La première, c'est comment on stabilise la demande. Comment accepte-t-on de payer pour les services ? Deuxième question, c'est comment on établit la qualité de ces services. Qu'est-ce qui nous permet de distinguer des services de qualité de services de moindre qualité ? Comment on dit que c'est bien ou que c'est moins bien ? Et puis troisième question, comment on garantit un niveau minimal de qualité de l'emploi ? Comment on organise l'emploi ? Et là, pour le coup, s'il y a encore des gens qui doutent de la différence entre la droite et la gauche, on a deux politiques qui s'opposent, point par point, sur ces trois éléments-là.

Sur la stabilisation de la demande, la logique qui a été adoptée en 2000/2001, c'est la création de l'APA, de l'allocation personnelle de l'autonomie, qui repose sur des critères sociaux et médicaux, peut-être trop médicaux. Une allocation un peu trop radine sur bon nombre de points, mais c'est une allocation qui repose sur une évaluation des besoins et un financement sous condition de ressources.

De l'autre côté, la logique des services à la personne, c'est purement marchand, puisque c'est de l'exonération fiscale. Plus on est riche, plus on en a. C'est plafonné à 15 000 euros par an, quand même, ce qui est gigantesque. Ça fait un emploi quasiment temps plein, qui est remboursé à moitié. Les charges sociales sont en partie exonérées aussi. Donc, il faut bien garder en tête qu'une des justifications, c'est de dire : « Ben oui, mais vaut mieux ça, que du travail au noir ! »

J'ouvre la question : est-ce mieux pour les finances publiques ? Pas du tout ! Ça ne rapporte rien aux finances publiques. Ça coûte plus cher ! Mieux pour le salarié ? S'il est pris à temps plein, peut-être, mais dans l'immense majorité des cas… Entre être payé au noir et être payé en CESU, je ne vois pas trop ce que la salariée y gagne. Donc, au final, la logique, c'est, avant tout : pour éviter qu'un pauvre touche indûment du RSA... enfin du RMI, qu'elle ne devrait pas toucher parce qu'elle travaille, j'autorise un riche à ne pas payer ses impôts. Au final, la lutte contre le travail au noir dans ce secteur-là, c'est ce que dit Michèle Delaunay : « C'est quand même inadmissible que des pauvres travaillent au noir et cumulent avec des allocations chômage ou du RMI ! » Pour éviter ça, on va autoriser un riche à ne pas payer ses impôts légalement.

Alors sur le deuxième critère, comment établir les critères de la qualité des services. Là aussi, c'est très intéressant. C'est que d'un côté on a, à partir de 1997, 2001 et puis 2002, la loi 2002, une logique qui est prise, c'est celle de rapprocher certains services – services d'aide à la personne, des conseils généraux –, de les faire le plus contrôler possible par les services du conseil général ou des conseils généraux, créer un diplôme, le DEAVS, normalement un diplôme équivalent à celui d'aide soignante, sur la même grille, c'est-à-dire le niveau 5, etc. Donc, normalement, initialement, il devait y avoir des passerelles, etc. Ça n'existe pas, mais il devait y en avoir... et puis, surtout des contrôles accrus, enfin quelque chose qui s'appelait le mécanisme de… : le conseil général délègue le service à une association et il s'engage à reprendre le déficit.

Donc, il y avait vraiment une marche vers un service public. Ce n'était pas Byzance, hein. Ce n'était pas merveilleux, mais il y avait quand même cette tendance-là. Cette logique-là, elle est cassée net à partir de 2004, enfin très vite, dès 2003, 2004, 2005, avec l'insistance sur le libre choix. Les personnes âgées doivent choisir les services auxquels elles ont recours, que ce soit une entreprise, un particulier employeur ou en association. C'est le libre choix. C'est la mise en concurrence des différents systèmes. Et puis on abandonne petit à petit le mécanisme de l'autorisation pour recourir à une normalisation, *via* un agrément, agrément qui est donné... et en plus, il a été encore simplifié depuis. L'agrément maintenant, pour ne pas l'avoir... il faut le faire exprès ! Il faut mettre : « Je frapperais les personnes âgées ! » Donc, on a une perte de contrôle de la part des conseils généraux qui deviennent juste un guichet. Le paiement de l'APA n'est plus… On encourage même depuis, le versement de l'APA sous forme de chèque emploi service. C'est une manière de garantir le libre choix, ce que le conseil général du Nord, je crois, a fait – pas le Pas-de-Calais –, mais je crois que le Nord l'a fait ! Ça, ça dépend des conseils généraux de droite ou de gauche.

Troisième dimension, pour finir, comment garantir un niveau minimal de qualité de l'emploi ? Dans le modèle de la fin des années 1990 et des années 2000, on a une convention collective. La convention de 2003 qui, par rapport à ce qui existait avant, est en net progrès. Elle a été étendue par le gouvernement qui, entre temps, avait changé. Elle a été étendue sous condition – je crois que c'est rarissime que ça se fasse comme ça – sous condition que les revalorisations soient gelées pendant plus de trois ans. On accepte l'augmentation de salaires que vous avez accordée, mais par contre, on ne touche plus parce que c'est vraiment trop cher, pendant trois ans. Et depuis, au final, on voit bien, depuis, ce que ça a donné.

La logique des services à la personne, depuis, pour garantir un niveau minimal de qualité de l'emploi, on est sur une logique uniquement de compensation des bas salaires, en utilisant le RSA : « Vous êtes mal payé, certes, mais ce n'est pas grave. On compensera, en partie, par une allocation. Et puis si vraiment, ça ne suffit pas, vous serez incité à accepter une offre raisonnable d'emploi dans ce cadre-là. »

Donc, on a vraiment deux modèles très différents : l'un qui n'était pas abouti, qui n'était pas terminé, mais qui allait faire une forme de service public ; l'autre, vers une logique marchande. Celui qui allait vers une logique de service public, il ne prenait, par contre, qu'un élément de services à la personne, ceux des aides à domicile, ceux de la branche de l'aide à domicile.

Si on veut prendre en compte les autres services à la personne, là, personnellement, mais ça se discute évidemment, je serais beaucoup, beaucoup, beaucoup plus critique sur les possibilités à faire quoi que ce soit.

Richard Sobel

R. Sobel. Comme tu le disais, j'ai participé et j'ai écouté les différentes interventions et je me suis demandé... Donc, je me suis posé la question suivante : « Qu'est-ce que les économistes que je représente, qu'on appelle les économistes institutionnalistes – je pourrais revenir là-dessus – peuvent-il apporter à notre débat ? » Et j'ai identifié deux grands types d'apports. Il ne s'agit pas de dire qu'ils sont les seuls à le dire, mais il s'agit de dire qu'ils le font d'une façon spécifique. Ils disent une première chose en faisait un lien entre travail et monnaie, et c'est surtout en cela qu'ils sont économistes d'ailleurs, et ils font une deuxième chose en essayant de périodiser les mutations du travail sur, disons, deux siècles. Donc, ils lient les mutations du travail à la monnaie et ils périodisent ces mutations du travail, ce qui va nous emporter, parfois, dans des choses qui sont apparemment compliquées, mais qui ne le sont en fait pas du tout. Et je vais essayer de traiter successivement cela en deux points. Je vous distribuerai peut-être le tableau, puisque c'est un essai de clarification.

La périodisation, ça permet aussi de se représenter l'idée de transformation sociale parce qu'évidemment, on voit des périodes... on décrit des périodes et on essaie de comprendre comment une période peut donner lieu à un autre type de formation socioéconomique autour du travail. Donc, c'est évidemment très intéressant aussi pour nourrir un débat sur la transformation sociale du rapport au travail.

Et puis dernier point, j'ai identifié aussi dans nos débats des éléments qu'on mélangeait en permanence, sans trop y faire gaffe, des éléments qu'on appelle en sciences sociales, du positif, donc de l'analyse positive : « ce qui est », et puis des éléments plus normatifs.

Alors, des économistes institutionnalistes, j'en dis quand même deux mots. Ce sont des économistes qui s'intéressent au système capitaliste et pas simplement à ce qu'on appelle l'« économie de marché », qui ont été nourris des analyses de Marx, de Keynes, de Polanyi, qui travaillent avec les sciences sociales, et notamment avec la sociologie et l'histoire, et donc du coup, des économistes, en France, qu'on appelle aussi hétérodoxes.

Alors, en écoutant les débats ici depuis six mois – ça va être un peu l'introduction –, j'ai entendu que le mot travail était employé, mais le mot emploi aussi, le mot activité, le mot activité professionnelle, le mot métier avec des flottements sémantiques qui peuvent parfois être créatifs, mais qui, parfois, entraînent un peu de confusion. En réfléchissant un peu, je pense que le mot travail a été employé en trois sens.

Un premier sens, que moi, je propose d'appeler le « travail activité ». Je vais le décrire après. Un deuxième sens, que je propose d'appeler le « travail production ». Puis un troisième sens, que je propose d'appeler le « travail statut ». Et d'une certaine façon, notre approche, c'est une façon de regrouper autour du travail, quelque chose qui est liée à l'activité, quelque chose qui est liée à la production, quelque chose qui est liée au statut. Du coup, comme on met beaucoup de choses dans le mot travail, il faut faire un peu d'analyses pour comprendre tout ça.

Alors le travail comme activité. Ce que j'ai entendu qu'on mettait là-dedans ? On a retrouvé ça, par exemple, quand on a discuté énormément des activités de service à la personne. Le travail comme activité, c'est l'idée qu'à l'occasion du travail, se joue quelque chose qui est,

alors moi je dirais anthropologique, si on peut employer des grands mots, ou qui est peut-être, pour dire les choses de façon plus simple, une idée qu'on se fait de soi, par laquelle on se valorise à l'occasion du travail. Donc, dans cette activité de travail, on y joue son rapport à soi-même, à son identité individuelle. On y joue aussi la façon dont on essaie de se faire reconnaître auprès des collègues. Donc, le travail activité, c'est quelque chose d'extrêmement important. C'est à mon avis ce qu'on peut appeler la valeur travail pour nos sociétés. Or, c'est quelque chose de tout à fait récent parce que la valeur travail n'a pas toujours été une valeur, le travail au sens de... un endroit où on y joue une identité, une socialisation, une valorisation, une reconnaissance.

Bon, sans faire de l'histoire très précise, il suffit de rappeler que les anciens, les Grecs ne valorisaient pas le travail comme une activité socialisante, une activité intégratrice, une activité de reconnaissance. Ils faisaient du travail l'apanage des esclaves. Donc, ce rapport au travail dans lequel on y jouerait notre identité, on y jouerait notre place dans la société, c'est extrêmement récent. Moi, je propose d'appeler ça le travail activité et de lui donner une période, disons, de deux siècles et demi, trois siècles pour que ça ait un peu de sens. Donc, depuis deux siècles se joue dans le travail quelque chose qui est liée à l'identité, à la socialisation, à la reconnaissance.

Le deuxième sens du mot travail, le travail production, tout le monde comprend ce que c'est. C'est l'idée assez simple qu'aucune société ne peut vivre si elle ne met pas en place des institutions pour produire nos ressources, biens ou services, nécessaires à la production, et nécessaires à la vie individuelle et collective. Donc, c'est une dimension transhistorique du travail. On peut avoir le travail production et pas le travail activité. Les Grecs, par exemple, produisaient. Ce sont les esclaves, qui avaient une dimension travail production, mais il n'y avait pas d'activité chez les Grecs. Donc, ça, on peut développer. C'est la quantité des biens et des services, qu'une société, à un moment donné, juge nécessaire. Et c'est là que j'introduirais la monnaie.

Et puis la dernière dimension, qui est plus commune et que tout le monde comprend spontanément, c'est le travail statut, c'est-à-dire qu'on a mis dans le travail, à la fois compris comme activité et comme production, un enjeu social qui est le statut. On est des sociétés à statut et ce statut s'obtient à l'occasion du travail. C'est une banalité de le dire, mais on s'aperçoit que c'est un problème pour toux ceux qui ne disposent pas de travail.

Cette société où le travail est un statut, les économistes de la régulation, des sociologues comme Robert Castel, appellent ça des sociétés salariales. Alors je reviendrai là-dessus. Alors le travail comme statut, je voudrais juste faire une remarque. Ce n'est pas une évidence complète. Si vous vous replongez dans les romans de Balzac, au XIX^{e} siècle, les héros de Balzac, leur problème, ce n'est pas de travailler : c'est de réussir suffisamment dans la société pour devenir des rentiers. Donc, le statut social, pendant très longtemps, c'était lié à la propriété, pas au travail. Donc, le fait qu'on ait fabriqué du statut à partir du travail, c'est quelque chose d'extrêmement important. On peut analyser l'ensemble des problèmes qui se posent à une société comme la nôtre autour du combat qu'il y a entre ceux qui sont plutôt du côté de la rente et puis ceux, qui sont plutôt du côté de l'activité du travail. Et nos sociétés ont

fabriqué, à partir du travail, du statut, alors que, pendant très longtemps, c'était la propriété qui donnait un statut.

Donc, ce basculement, c'est le XIX^{e} siècle qui le réalise : travail activité, travail productivité, travail statut.

Les économistes, là-dedans, comment interviennent-ils ? Ça sera mon premier point. Ils interviennent d'abord avec la production de la notion de monnaie. Et puis, ils interviennent ensuite grâce à la périodisation que ça permet de produire.

Donc, le rapport à la monnaie. Je vais employer le vocabulaire des économistes. Si ça jargonne, on dira après les choses plus simplement.

L'économie, l'économie politique, est née avec Adam Smith, donc au XVIII^{e} siècle C'est au moment où le travail devient important dans les sociétés. Les économistes font alors une première distinction. Ils nous disent : on va s'intéresser qu'à une partie du travail et pas à l'autre ! Ils font une distinction. Ils disent : le travail se coupe en deux ; il y a le travail domestique et le travail, et le travail social.

Dans le travail domestique, on a l'idée que c'est du travail qui est fait dans un cadre de vie, dans un lieu de vie pour des gens qu'on connaît. Donc, il y a des relations de type, par exemple, familial. C'est un travail non monétaire, et on dit même qu'il est non professionnel. Donc, vous voyez, c'est du travail... Qu'il n'y est pas de travail domestique dans une société, elle s'effondre. N'importe quel enfant le sait. Mais, en même temps, ce sont des caractéristiques qui en font quelque chose d'invisible. C'est du travail non monétaire. C'est du travail qui est exécuté dans l'espace privé, et puis en plus, et on en a beaucoup parlé, qui est fait par des femmes !

Les économistes, d'emblée, ne se sont pas intéressés au travail domestique. Puis ils ont appelé travail social, le reste, c'est-à-dire l'ensemble des travaux humains qui sont comptés par de la monnaie ou plutôt l'ensemble des travaux humains qui prennent une expression monétaire. Et ils ont fait la théorie de ça. Adam Smith, c'est ça ! Marx, c'est ça !

Donc, les économistes ne s'intéressent qu'au travail pour autant qu'il y ait un lien avec la monnaie. Et moi, je fais partie des économistes qui considèrent qu'il y a de l'économie quand il y a de la monnaie. Donc, il n'y a pas forcément de l'économie partout, car n'y a pas de la monnaie partout.

Alors, le premier, le travail domestique, est non monétaire. Le travail social, il est monétaire. La monnaie permet de faire exécuter ce travail par n'importe qui. Mais c'est là où les économistes introduisent, dans ce qu'on appelle le travail social, donc le travail monétaire, une distinction très importante. Ils disent : dans le travail monétaire, il y a d'abord un premier type de travail, qu'on va appeler le travail marchand, et ils disent... indirectement social. On reviendra là-dessus. Et il y a un deuxième type de travail, le travail non marchand. Et une fois qu'on a dit, travail domestique, travail social, marchand et non marchand, pour les économistes, on a à peu près couvert l'ensemble de ce qui peut être dit travail. Donc, là, l'économie introduisant la monnaie fait des distinctions avec le non monétaire, le monétaire et puis, à l'intérieur du monétaire, entre le marchand et le non marchand. Donc, on voit bien que

tout ce qui est marchand est forcément monétaire, mais tout ce qui est monétaire n'est pas forcément marchand.

Ça, c'est une distinction extrêmement importante parce que c'est la place du marché, du capitalisme, qui permet de comprendre ça. Alors, le travail... ce que j'appelle le travail marchand, c'est un travail qui a une forme très particulière. Les économistes classiques et puis Marx ont étudié ça assez simplement, en disant : « Dans nos sociétés, il y a des institutions, qu'on appelle des entreprises, qui mettent sur le marché, des biens ou des services... avec une expression monétaire de ce travail... mais c'est un pari qu'ils font. Ça a la force et la faiblesse d'une économie de marché. Ils proposent des biens et des services qu'ils mettent sur le marché, mais ces biens et ces services n'existeront comme valeurs ou ne seront reconnus comme valeurs marchandes que pour autant qu'ils se vendent. Donc, c'est indirectement social parce que, pour que la société reconnaisse que c'est quelque chose d'utile, il faut que ça soit vendu. Donc, c'est le moment de la vente, sur un marché, qui sanctionne le caractère utile d'un produit. » Donc, du coup, s'il y a des productions qui ne se vendent pas... du coup, elles sont considérées, pour un économiste, comme n'étant pas du travail social, n'ayant pas réussi à se valider, disent les économistes, sur un marché.

Puis, il y a une autre partie... Donc, pour le moment, je ne juge pas si c'est efficace, etc., je constate. Donc, une autre partie du travail social, qui est, lui, directement social, c'est le travail, pour aller vite, des services publics, où là, on n'a pas vraiment besoin de la validation du marché. On décide par exemple que payer les salaires des fonctionnaires, c'est acquis. On n'attend pas que, dans la salle du cours du prof., il y ait des gens qui viennent consommer du cours, pour dire : « Combien je vais être payé ? » Ça, c'est dans les écoles privées d'une certaine façon. Non ! Quand on est fonctionnaire ou qu'on est prof. …

Donc voilà, nos économies sont construites sur trois piliers : le travail domestique, le travail indirectement social, le travail marchand, et puis le travail directement social, le travail des services publics.

Alors la monnaie, je considère que c'est de la monnaie émise par l'Etat et que, donc, on est dans des économies qui sont assises sur un Etat-Nation. Alors ça pose un problème avec un merdier comme la construction européenne où là vous avez une monnaie qui n'est pas émise par l'Etat. Donc, le caractère politique de la monnaie est problématique, mais on considère ici que c'est l'Etat qui produit sa monnaie.

La monnaie, c'est ce qui permet de mesurer, avec des conventions, la façon dont on valorise une partie du travail. On est dans une société qui paie dix fois mieux, peut-être cent fois mieux des animateurs de télévision analphabètes que des infirmières en soins palliatifs. C'est tout ! C'est une convention ! C'est une convention monétaire, c'est-à-dire que leur travail, il est compté comme valant dix fois plus. Alors, je vais faire des remarques par rapport à ça parce que, bien sûr, ça permet de revenir pas mal de distinctions qu'on a faites ici.

D'abord, une première remarque qui ne vous a pas échappée, c'est que j'ai fait comme si je pouvais parler du travail, dès l'instant où je l'ai rapporté à la monnaie, indépendamment à ce que ça produit, c'est-à-dire que je me suis mis du côté du travail mesuré monétairement donc avec des quantités, mais je ne me suis pas dit : « Bon, c'est un métier qui produit telle chose et

qui ne produit pas telle autre, qui fait tels dégâts à la nature, qui a besoin de telles compétences, de telles formations ! » Ça, je l'ai mis de côté, ce que les économistes appellent la production des valeurs d'usage, pour ne m'intéresser qu'à la valeur d'échange des biens produits ou à la valeur mesurée de ces biens produits.

Donc, j'ai vraiment écarté tout ce que, dans notre séminaire, s'appelait métiers et reconnaissances de qualités professionnelles, de qualifications, éventuellement reconnaissances de compétences. C'est un débat. J'ai mis ça de côté parce que les économistes, dès qu'ils introduisent la monnaie, ça permet de niveler ça. Mais la monnaie, ça a quand même un avantage parce que dès que vous êtes dans une différence de qualité, c'est difficile de compter tout ça. Mais la monnaie, elle introduit une forme de nivellement, mais qui est aussi une façon de compter et de dire : ben peut-être que ça a l'air moins noble comme travail, mais c'est compté comme un travail participant à la richesse nationale. Même les petits métiers, dans la mesure où ils sont payés avec une quantité de monnaie, ils participent à la création des richesses et donc on ne peut pas faire de différences de nature entre le balayeur et l'ingénieur, parce qu'il n'y a pas de différences de nature, mais simplement des différences de degrés en terme de monnaie. Evidemment, c'est valorisé monétairement moins, mais une différence de degré, ce n'est pas une différence de nature.

Donc, la monnaie a un caractère qui reconnaît l'ensemble des travaux. Le fait d'être rémunéré, c'est une reconnaissance forte. Les économistes insistent là-dessus. Ils ne sont pas tous seuls. Il y a aussi des sociologues immenses, comme Georg Simmel, qui a dit des choses là-dessus, mais c'est un peu les économistes, qui ont dit : la monnaie, ça a un pouvoir de valorisation très fort puisque ça nivelle les qualités et ça ramène à des quantités. Alors, ça pose aussi un problème parce que tout ne peut pas être nivelé de façon quantitative. Mais, au moins, ça a cet avantage. Et puis ça a un pouvoir émancipateur, la monnaie. Le fait que ça permette à tout le monde de dire : « Moi, je participe à la richesse nationale ! Si petit que je sois, même si j'ai un petit métier... mais voilà, je contribue ! »

Ça, c'est la première remarque. J'ai laissé de côté, donc, ces aspects-là et on peut les réintroduire, mais les économistes, d'abord, voient la monnaie comme étant quelque chose qui permet de compter, une fois qu'on s'est mis d'accord sur des conventions de mesure. Je vous renvoie à l'exemple de tout à l'heure : l'animateur analphabète, l'infirmière de soins palliatifs. Bon, une fois qu'on a dit ça, vous voyez que les conventions, ça peut sauter. Quelqu'un arrive au pouvoir, en disant : « Maintenant, ça ne sera pas un à vingt, mais un à… les salaires dans une entreprise. » On voit le caractère conventionnel de la valorisation monétaire des produits du travail. On voit que c'est conventionnel.

Deuxième ensemble de remarques. Voyez que les distinctions que je fais – travail domestique, travail directement social, c'est-à-dire le travail des services publics, et puis le travail indirectement social, le travail marchand –, ce sont des distinctions qui peuvent flotter, c'est-à-dire qu'à un moment donné, quand on analyse une situation, on fait ces distinctions. Mais dans l'histoire, on voit qu'elles évoluent.

Je vais prendre plusieurs exemples. Avec le développement du salariat, les repas se prennent de moins en moins chez soi, le midi. Donc, se développent, parallèlement, des activités marchandes : les sandwichs. Avant, ça relevait de l'autoproduction domestique. Donc, vous

voyez, il suffit de regarder les choses comme ça pour voir que ce qui est de l'ordre de l'autoproduction domestique peut, en fonction d'une réorganisation de l'économie, basculer du côté du marchand. Mais ça peut aussi basculer du côté des services publics. Ça peut être une cantine d'administration, qui distribue des repas le midi, comme par exemple, sous une forme d'acquis sociaux ou d'éléments de valorisation du travail. Autre exemple, on a parlé des services à domicile et des services à la personne. On voit bien que ce sont des services qui, en partie, relevaient du domaine privé. A un moment donné, on dit : « On va fabriquer des métiers avec ça ! » Bon évidemment, on va fabriquer des métiers en essayant de reconnaître les compétences qu'il y a, et il y en a, de les structurer en qualifications, et il y en a. Mais c'est la société qui construit ça. Ce n'est pas par nature que les choses sont ceci ou cela. C'est la société qui met les frontières. Et derrière les frontières, il y a des projets de société.

Et le troisième point, il y a des choses qui, avant, relevaient du marché, mais qui ont relevé ensuite du secteur public. Je pense aux nationalisations. Puis réciproquement, les libéralisations. Ce sont des actes politiques par lesquels une société décide qu'elle se construira davantage avec du travail relevant du marché et moins du travail relevant de services publics ou d'entreprises publiques.

Donc, tout ça, ce sont des conventions avec, derrière, des projets de société. Il n'y a pas de nature. Il n'y a pas de fixité de ces frontières. Elles évoluent avec les sociétés et avec ce qu'on appelle les mutations du rapport salarial. Donc, ça, c'est un point important. Du coup, on peut se réapproprier ces frontières. Les questions des femmes de ménage dont on a parlées. On fait son ménage ou bien il y a des femmes de ménage. On sait que l'augmentation des inégalités salariales depuis dix ans fait en sorte que des gens ont recours à des services de ce type qui avaient quasiment disparu dans les années 1970. Il y a plein de frontières qu'on construit aussi sans le savoir et puis il y a des frontières qu'on construit avec un vrai projet de société. Quand Mitterrand arrive au pouvoir en 1981, il nationalise une partie des activités. C'est un projet de société.

Donc ça, c'est un problème important. Ce que les économistes disent, ce n'est pas… Ce qu'ils appellent économie – le travail social, le travail marchand –, ce n'est pas quelque chose de donné définitivement : c'est quelque chose qui se construit en fonction de la façon dont une société décide que ses frontières vont être tracées.

Alors, les trois pôles que j'explicitais là, évidemment, ont des interfaces avec des pôles problématiques. Qu'est-ce qu'on appelle travail au noir ? Qu'est-ce qu'on appelle économie criminelle ? C'est intéressant, ça ! Et qu'est-ce qu'on appelle travail bénévole ? Voyez, il y a plein de choses qui apparaissent. Alors ce que les économistes disent, c'est que pour comprendre l'informel, il faut déjà avoir une idée du formel.

Donc, prenons ces deux exemples : travail au noir, économie criminelle. Qu'est-ce que ce serait du travail au noir ? Qu'est-ce qu'on appellerait travail au noir ? Alors travail au noir, explicitement, il faut qu'il y ait un paiement en monnaie. Donc, c'est du travail qui est rémunéré. Je vais prendre un exemple : quelqu'un qui est plombier, qui, en plus de son travail de plombier dans une entreprise, salarié plombier, il va... parce que le midi, son patron l'autorise à avoir la camionnette avec les outils... va rendre deux, trois services à droite, à

gauche, dans la famille. Si c'est payé, c'est du travail au noir. Donc, le travail au noir, on voit que c'est du travail avec une activité de travail technique, normé, codifié, avec une quantité de monnaie, qui est mise à côté. Mais il n'y a pas de déclaration aux autorités fiscales et pas de déclaration aux Urssaf. Donc, c'est une activité qui, en soi, n'est pas illégale... Réparer de la plomberie, ce n'est pas illégal... Mais il y a une activité monétisée qui ne donne pas de déclaration. Ça veut donc dire qu'on pourrait légaliser du travail au noir. C'est même une façon, par exemple, de remplir les caisses de protection sociale, puisque comme il ne donne pas lieu à cotisations… Légaliser du travail au noir, c'est une façon de lutter... enfin de diminuer les déficits sociaux.

Travail criminel, ce n'est pas pareil ! C'est quoi, le travail criminel ? Proxénétisme, vente de produits stupéfiants, racket. Donc, là évidemment, on a une activité de travail. C'est du boulot. Avoir des caïds qui vont chercher de la drogue et qui la distribue. C'est du boulot ! Elle est reconnue monétairement, puisqu'il y a des flux monétaires. Mais, en soi, c'est une activité illégale. Donc, on ne va pas augmenter l'emploi, en France, et puis faire rentrer des cotisations, en légalisant le proxénétisme, le racket et la vente de drogue.

Vous voyez, travail au noir et travail criminel, c'est à la frontière de mes différents travaux, mais on ne peut pas les faire rentrer comme ça. Et puis, le bénévolat ! Alors, c'est compliqué le bénévolat parce que, d'une certaine façon, ça entre dans le travail social. Alors c'est quoi, le bénévolat ? Par exemple, je viens de prendre ma retraite. Je suis comptable dans une entreprise. Je viens de prendre ma retraite. J'ai soixante... Ah, j'aurais pu la prendre à soixante, mais finalement, à cause de la droite, j'ai dû attendre soixante trois, et puis bon voilà, j'ai encore envie de faire quelque chose. Il y a une association sportive dans ma ville. Ben, je vais faire comptable là-bas. Je vais évidemment ne pas être payé pour ça. Cette association peut avoir des salariés, déclarer une activité économique, mais moi, je vais donner, par exemple, tous les samedis matin ou tous les mercredis matin, je vais aller faire quatre heures de boulot pour leur compte. Je vais les faire gratuitement. Donc, il n'y a pas de monnaie qui circule, mais c'est du travail qui apparaît dans la création de richesses, puisque cette association va bien fonctionner, etc.

Donc, en fait, le bénévole... le travail bénévole, c'est une espèce d'externalité positive qui est très mal mesurée par le PIB... très, très mal mesurée par le PIB ! Alors est-ce que le mesurer monétairement, c'est possible ? Non ! Alors je fais un petit commentaire : tout travail n'a pas forcément vocation à être monétisé pour être reconnu.

S'agissant du bénévole, c'est exactement le contraire. Ce qu'il veut, lui, ce n'est pas être payé. Si on commence à le payer, à ce moment, il va dire : « Mais attends, on va faire autre chose ! C'est une catastrophe ! » Oui, c'est une catastrophe ! Les gens le font dans un... dans ce que les sociologues appellent plutôt du don, du contre don... mais on n'est pas dans le monétaire. Donc, du coup, si on est un économiste qui ne la ramène pas trop, on se dit : « Ben non, ben ça, ça ne relève pas de nous. Il n'y a de monnaie. Ce n'est pas vraiment notre sujet, même si on peut faire des calculs pour voir combien ça permettrait de gagner en plus de points de PIB, si on faisait émerger les bénévoles. »

Le travail domestique n'est pas compté, sauf pour une toute petite part pour l'autoproduction des jardins. Donc, il n'est pas compté non plus dans le PIB. Avec les gens qui ont des petits

jardins, on fait un calcul : combien ça leur coûterait d'aller acheter sur le marché des carottes qu'ils produisent, et on fait un petit calcul. Ce n'est pas grand-chose. Ce sont des enquêtes qui approximent ça.

Donc, les deux derniers points que je voudrais souligner, c'est 1) que les différentes formes de travail que j'ai indiquées – travail domestique, travail social avec la forme marchande et la forme services publics –, elles ne sont évidemment pas complètement privées de rapports de pouvoir. Elles sont traversées par des rapports de pouvoir. Alors, c'est évident quand on parle du travail qu'on appelle marchand, celui qui... le donneur d'ordre capitaliste, qui est en rapport de pouvoir, mais aussi dans les administrations, des rapports de pouvoir et au moins de l'autorité, parce que ce n'est pas n'importe quoi, hein, il y a des chefs.

Et puis, dans le domaine domestique, évidemment, les rapports de pouvoir sont liés à la domination masculine. Donc, les économistes sont conscients que ce dont ils parlent, les différentes formes que prend le travail dans nos sociétés, sont pétris de rapports de pouvoir. Alors, il y a des rapports de pouvoir qui sont un peu incontournables, des rapports d'autorité, car pour organiser un processus de production, il faut un peu d'autorité. Et puis, il y en a qu'on pourrait éliminer. Ceux, qui réfléchissent à une meilleure société, ce ne sont pas des anarchistes forcément, mais ce sont des gens qui ont un... qui voudraient avoir un rapport à l'autorité, qui est plus négocié, plus accepté, plus partagé. Toutes les réflexions un peu démocratiques sur l'autorité dans l'entreprise…

Et puis, deuxième remarque, qui est très importante, c'est qu'on le veuille ou non, dans mon triptyque « travail-activité, travail-production, travail-statut », si on prenait le travail domestique, le fait de faire quelque chose chez soi, ça a aussi des effets en termes de travail bien fait. Il y a des gens qui salopent leur ménage. Il y en a d'autres qui le font bien et qui sont contents que leur maison soit bien tenue. Il ne faut pas se moquer forcément de ces petites joies du quotidien. C'est une production, le travail domestique. Ça produit quelque chose, mais ce n'est pas un statut. C'est à dire qu'on voit bien que, dans l'ensemble de ce que j'ai décrit – travail domestique, travail social... – le statut, il est quand même donné quand on prend part, quand on participe au travail social. Et les économistes, les sociologues, ils appellent ça, l'emploi. Donc, avoir un statut dans nos sociétés, c'est occupé un emploi qui témoigne qu'on participe à la partie sociale du travail. Et ça, c'est clair parce qu'on ne fait pas de statut, sauf le maréchal Pétain, pour les femmes au foyer qui pourtant travaillent. On pourrait dire : « Voilà, on fait un statut pour femme au foyer. » Surtout pas ! Les gens ce qu'ils veulent, c'est avoir un emploi.

On peut imaginer une société meilleure, etc. qui ne passerait pas par ça, mais tous les débats qu'on a eus, quand on a eu à parler de ça, on a mis en évidence que ce que les gens voulaient, c'était, certes, un travail épanouissant sur le plan de l'activité, qu'il ne leur semble pas inutile sur le plan de la production, mais un emploi ! Il fallait que la société arrive et dise : « Vous occupez un emploi ! » Et donc, le plein emploi, c'est devenu une revendication presque politique pour les raisons que les économistes établissent, et c'est là que ça se joue.

Et c'est ce que les sociologues, comme Dominique Méda, appelle le travail comme construction sociale, c'est-à-dire avoir un emploi, ça prend deux siècles, il y a plein de choses derrière, plein d'idées préconçues, qu'il faut lever en mettant un petit peu d'analyse. A ce

point-là, l'emploi qui est le lieu où se recueille un peu tout ce qu'on a mis là en avant. C'est dans l'emploi que se joue beaucoup de choses, et donc, du coup, être privé d'emploi, ça a des conséquences terribles, et pas simplement le fait de ne pas avoir d'argent et d'être pauvre matériellement. C'est aussi le fait de ne pas avoir de statut et le fait de ne pas pouvoir se construire une identité sociale. Donc, en fait, c'est un point nodal dans la fabrication du lien social dans nos sociétés, l'emploi. On peut juger que c'est quelque chose qu'on peut changer, mais le fait est que c'est ça.

Et donc, on voit très bien que les mauvais économistes, ceux dont je n'ai pas parlés, considèrent qu'on cherche juste du travail pour avoir de l'argent. Ils appellent ça « la désutilité du travail ». On serait des individus économiques, des *homo oeconomicus*, qui arbitreraient en permanence entre travail et loisir, et on irait au travail uniquement pour avoir de l'argent. Du coup, ils ne comprennent pas que... Ils disent systématiquement : « Il faut inciter les gens à travailler ! » Du coup, tout ce qui les désincite comme les allocations chômage, le RMI, RSA, etc., ce n'est pas bien. Il faut inciter les gens à travailler. Ils ne comprennent pas que, dans le travail, il y a autre chose. Et ça, c'est un point qui fait que nos sociétés, elles ont bricolé un bazar. Elles ne s'en sont pas forcément aperçues, mais elles ont mis beaucoup de choses dans l'emploi et le fait que le chômage se développe depuis trente ans, ça casse ce machin-là. Une fois qu'on est malade, on s'aperçoit de ce que c'était que la santé. Tous les jours, quand on est en bonne santé, on ne le sait pas. On ne se dit pas : « C'est fantastique, je suis en bonne santé ! » Donc, quand on s'est mis à avoir un chômage de masse, les gens se sont aperçus de tout ce que le travail, pas simplement le revenu, mais tout ce que le travail apportait : le statut et l'identité. Donc, ça, c'est un premier point, un peu long, mais il y a des distinctions, je pense, qu'il faut faire.

Le second point, il est plus rapide et je peux, éventuellement, vous donnez le tableau. Le second point s'intéresse au travail d'un point de vue historique, depuis deux siècles. J'ai mis aussi un petit peu de résumé de ce j'ai dit avant, comme ça vous pourrez le reprendre, si ça vous intéresse. C'est ça qu'on aurait dû faire en septembre, mais je voulais venir avec mon collègue, Nicolas Postel. On vous aurait parlé de tout ça, mais je peux déjà vous en dire un peu.

On est dans une économie capitaliste. La monnaie, ce n'est pas simplement que l'expression du travail. C'est aussi le représentant général de la richesse et on est dans des économies où cette chose, elle est désirée un peu pour elle-même. Donc, la richesse, elle est désirée pour elle-même comme une fin en soi, c'est ce qu'on appelle un peu le capitalisme. Vous voyez qu'autour de l'argent, il y a un peu une ambivalence. Il y a un lien travail-argent et puis il y a un lien argent-richesse et recherche de la richesse et pouvoir de la richesse. Donc, c'est pour ça que ce machin-là est compliqué.

Les économistes s'intéressent à ce que l'on appelle les transformations du rapport salarial. L'essentiel des relations de travail sont des relations de travail salarié. Alors, c'est impropre de dire que le travail est salarié dans la fonction publique. C'est un abus de langage ! Mais on voit quand même que, évidement, dans la fonction publique, on ne valorise pas un capital comme dans le secteur capitaliste, mais on est dans une relation de commandement. Il y a de l'autorité. Il y a une division du travail. On pourra revenir là-dessus. On peut dire qu'il y a le

salariat en France, qu'il est dominant mais dans le salariat, il y a le salariat public qui représente un quart, et puis, les trois autres quarts, c'est du salariat privé avec une grande partie, évidemment, à but lucratif, c'est-à-dire que ce sont des gens qui travaillent et qui mettent... qui valorisent le capital investi.

Et les économistes disent assez simplement depuis deux siècles : on peut découper trois stades, trois périodes du rapport salarial, et on peut parler de la société, on peut parler de la façon dont on vit notre rapport au travail à partir de ces trois grandes périodes.

La première des périodes, donc dans mon tableau qui, évidemment, est mal reproduit... Il aurait fallu que je le mette autrement. Dans ces trois périodes, donc la première, ce que j'appelle : le travail précaire. C'est la période, en fait, où le capitalisme se développe à partir de la révolution industrielle. Je dirais d'autres choses après. La deuxième époque, on va appeler ça comme ça : les travailleurs intégrés. Pour aller vite, la période des Trente glorieuses, l'après-guerre jusqu'aux années 1970/80.Et puis une troisième période qui est celle d'aujourd'hui, qu'on peut appeler : le travail à nouveau précarisé, le rapport salarial néolibéral. On peut trouver plein de formulations.

Ces trois périodes, ces trois stades du rapport salarial, on peut les décrire de deux points de vue, quand on prend le travail comme référence. Ce sont les deux catégories qu'on utilise en économie du travail un peu hétérodoxe.

Le travail salarié, d'abord, on regarde comment il est utilisé dans le cadre de l'entreprise. C'est ce qu'on appelle la mobilisation et l'usage de la force du travail. C'est le point un ! C'est la deuxième partie du tableau. Puis la façon dont le travailleur se reproduit, c'est-à-dire comment on entretient sa force de travail et comment on tient compte de ça. Et donc, quand on croise ces deux dimensions, l'usage du travail et puis la reproduction du travailleur, avec les trois grandes périodes, on peut faire une histoire stylisée des conquêtes sociales. Enfin, c'est un peu comme ça que j'ai conçu le tableau !

Et alors... stylisée, ça veut dire qu'on garde les grandes caractéristiques. Evidemment, tout ça peut après donner lieu, et pas qu'un peu, à des précisions sur le plan historique, sur le plan des régions, sur le plan des différents pays.

Alors on voit bien qu'au XIX^{e} siècle, en terme juridique, si je prends le cas français, il n'y a pas de contrat de travail. Ça n'existe pas. C'est une production juridique de la fin du XIX^{e} siècle. En France, je crois que ça date de 1898, mais c'est toi le spécialiste, Claude ! Le contrat de travail, je crois que c'est ça, hein, la naissance ?

(Echange avec C. Didry)

R. Sobel. Donc, bizarrement, il n'y a pas de reconnaissance juridique de la spécificité du travail salarié au XIX^{e} siècle. Ça n'apparaît qu'au XX^{e} siècle. Là, bizarrement, on reconnaît la subordination. Donc, apparemment, c'est une reconnaissance qui est la reconnaissance d'une forme d'infériorité du salarié dans la relation. Mais cette reconnaissance de l'infériorité, ça va être le socle de droits positifs, de conquêtes sociales. C'est très bizarre. C'est à l'occasion de la reconnaissance d'une relation d'infériorité, qu'on acquiert du pouvoir, alors qu'avant, il y avait un masque qui faisait du salarié, un propriétaire... un travailleur indépendant, parce qu'évidemment, on n'avait pas d'autres cases où le placer. Et donc, c'est quelque chose

d'important. Une partie des conquêtes sociales est liée à ça bizarrement. Donc, ça, c'est pour le XIX^{e} siècle.

(Echange avec C. Didry)

R. Sobel. Comment le travail est mobilisé en entreprise ? On a un travail qui n'est pas reconnu comme salarié, avec un rapport de force qui est, en général, défavorable au salarié. Sur le plan de ce qu'on appelle la reproduction des travailleurs, il n'y a pas, à titre global, de protection sociale. Ça n'existe pas. Il y a des protections rapprochées. Il y a des protections de type « assistance ». Il n'y a pas de protection sociale, comme nous, on la connaît.

Evidemment, vous pouvez lire la période des Trente glorieuses comme étant exactement le contraire, c'est-à-dire que le travail, il a maintenant une situation juridique dans l'entreprise : c'est le contrat de travail. Et la reproduction du travailleur est organisée socialement à partir de la protection sociale. On pourrait même y ajouter les service publics, dans une définition plus large de ce qui protège le travailleur.

Donc, on voit bien qu'on a deux oppositions. Alors évidemment, quand on est rivé à la chronique des évènements historiques, on ne voit pas ça. Mais si on regarde deux photographies… On vient de ce XIX^{e} siècle-là et on a construit ça : le contrat de travail, la protection sociale, les deux étant très liés, en fait… très liés, bien sûr, ne serait-ce que parce que ce sont des cotisations qui financent la protection sociale. Vous avez donc deux points de repère. Alors tout ça est très caricatural, mais si on ne caricature pas, on ne comprend pas ce qu'il faut défendre d'un simple point de vue pratique.

Alors, ce qui m'intéresse maintenant, c'est la dernière colonne parce que c'est là-dedans que tous les différents exposés se sont situés. Alors les économistes, ils ne savent pas comment l'appeler. Il y en a qui l'appelle « rapport salarial post-fordiste ». Puisque ça succède au fordisme, on l'appelle post-fordiste. Il y en a qui l'appelle « rapport salarial néolibéral » pour dire qu'il y a ce côté de l'organisation néolibérale des économies qui est là. Il y en a qui appelle ça « rapport salarial précarisé ». Quelles sont ses grandes caractéristiques ? Contrairement à une certaine logorrhée de gauche, d'extrême-gauche, nous ne revenons pas au XIX^{e} siècle. La précarisation du rapport salarial post-fordiste ne nous remet pas dans une situation du XIX^{e} siècle. Pourquoi ? Parce qu'il y a un truc qui s'appelle « l'Etat social » et qui continue, de toute façon, à grossir. Donc, on ne revient jamais en arrière dans l'histoire. Il y a une sédimentation qui fait qu'on ne revient pas en arrière.

Mais il y a quand même des choses qui sont extrêmement importantes à signaler par rapport à la période des Trente glorieuses. C'est tout d'abord que ce que les Trente glorieuses ont réussi à faire – j'emploie ce terme vraiment de façon très, très large pour que tout le monde comprenne –, c'est l'idée que, petit à petit, la condition salariale se stabilise et s'homogénéise. Donc, ça, c'est extrêmement important. C'est une dynamique. Ça ne veut pas dire que, globalement, la situation du monde du travail est meilleure qu'aujourd'hui, mais ça veut dire qu'en dynamique, la plupart des couches sociales ont vocation, quand elles ne sont pas rentrées dans le salariat et une fois qu'elles sont dans le salariat, à progresser dans le salariat.

Cette double dynamique-là, l'intégration hors salariat au salariat et puis la progression dans le salariat, elle est stoppée depuis 25, 30 ans. Ça ne veut pas dire qu'elle est stoppée pour tout le

monde, mais ça veut dire qu'on créée une partie du salariat, qui n'a plus pour vocation de progresser. Et ça, c'est vraiment une donnée fondamentale que moi, en tant qu'enseignant, je vois auprès de mes étudiants, puisque certains de mes étudiants ont intériorisé l'idée qu'ils n'auront pas une situation sociale égale à celle de leurs parents. Je trouve ça terrifiant ! On a des gens qui ont intériorisé ça. Alors que mes grands-parents savaient que leurs enfants feraient mieux qu'eux… Mon père, il m'a dit : « Fais des études ! » Ça ne veut pas dire que tout le monde est affecté, mais ça veut dire qu'il y a un segment de la population qui ne trouve plus dans la condition salariale, la dynamique, qui était là pendant les Trente glorieuses.

Et puis le deuxième point, c'est la segmentation de tout ça. Alors, je terminerais mon exposé, qui est peut-être un peu long, sur ce point. Et ça se voit surtout sur la protection sociale. Pour entrer dans la discussion, je vais prendre le cas des retraites parce que c'est un sujet vraiment passionnant. Alors, il n'y a jamais eu un système durant les Trente glorieuses complètement homogène pour les retraites. Il y avait différentes caisses, le patronat d'ailleurs n'a jamais voulu qu'il n'y ait qu'une seule caisse. Mais il y avait quand même l'idée, qu'à titre principal, les gens qui prenaient leur retraite… Et le régime Trente glorieuses est à son maximum dans les années 1980. En fait, ce qu'on appelle les *golden papies* et *mamies*, qui sont partis dans de très bonnes conditions… Il y avait quand même l'idée que c'était principalement la retraite par répartition, avec régime cotisé, qui fournissait l'essentiel du revenu de substitution, une fois qu'on prenait sa retraite. Il y avait cette idée-là, et que c'était évidemment un destin qui devait être commun aux salariés, même s'il y avait des gens qui n'avaient pas travaillé assez, etc. et même, s'il y en avait qui n'avaient pas travaillé du tout, mais c'était le destin commun.

Si on prend la situation 30 ans plus tard, tout a changé ! La présence du système public de retraite, qui avait cette fonction homogénéisante, donc qui permettait au salariat de se projeter – la projection est importante –, en fait, elle se coupe en trois. Puisque la société se segmente, apparaissent en fait deux côtés du bazar.

Le chômage de masse, la précarisation du travail font qu'il y a une partie des gens qui n'auront plus de carrière complète. Et donc, la partie assistancielle des systèmes de protection sociale va prendre de l'épaisseur. Ce volet-là qui avait été résorbé durant les Trente glorieuses, repart. Donc, de même qu'il y a une CMU, qu'il y a un RMI, il y aura peut-être le développement de cette retraite qui, aujourd'hui, ne concerne, parmi notre vieillesse, qu'une partie de la population, mais qui pourrait à terme en concerner davantage. Donc, ça, c'est un socle, qui n'est pas sur cotisations, mais qui est financé par l'impôt, au titre de la solidarité nationale pour les gens qui n'arrivent pas... C'est ce qu'on appelle l'assistanat, à droite, pour les gens qui ne sont pas dans le monde du travail.

Et puis, à l'inverse, les cadres supérieurs voyant par ailleurs que la retraite par répartition à régime cotisé n'est plus ce qu'elle était, sont tentés, de plus en plus, d'épargner pour fabriquer une retraite complémentaire leur donnant, au moment de la liquidation de leur droit à la retraite, du départ, des revenus sensés compenser ceux du régime par répartition. Donc, le salariat s'est coupé en trois.

On voit bien que ce qui, avant, était un même rapport à la ressource monétaire à travers la protection sociale, autour de la cotisation, se disperse. La première forme de retraite va être financée par l'impôt, la dernière, par l'épargne, et puis celle du milieu, par la cotisation.

Impôt, épargne et cotisations, les économistes font des différences, très fortes entre les trois. Ce n'est pas du tout la même chose, mais vraiment pas du tout la même chose et là, c'est coupé en trois. Et donc, ma dernière colonne, que j'appelle « le rapport salarial précarisé éclaté », ce n'est pas un retour au XIX^{e} siècle : c'est la présence, en fait, de situations... Alors, on a parfois dit : « La société se dualise. » Pourquoi pas ? Moi, j'ai du mal avec ça. Ça veut dire qu'il y aurait des *in* et des *out*. En fait, on voit très bien – c'est Robert Castel, peut-être, qui dit ça le mieux – là où les Trente glorieuses avaient fait une espèce de logique d'homogénéisation avec un noyau dur attractif, les Trente piteuses, si on peut les appeler comme ça, fabriquent plutôt deux pôles avec un continuum – c'est l'expression de Robert Castel – un continuum de précarité. Donc, on va évidemment du noyau dur du salariat jusqu'au…

Les emplois de service à domicile, on voit bien qu'on avait du mal à les mettre quelque part parce que c'était des emplois mal payés, avec des temps partiels non choisis, sur des situations ayant du mal à faire reconnaître leurs qualifications, qui renvoyaient évidemment la société à quelque chose de massif, qui est le vieillissement, la dépendance. On voit bien qu'avec ces emplois-là – moi, j'ai toujours trouvé très intéressant leur étude –, on avait une expérimentation très concrète d'éléments de force qui recomposaient le salariat dans son ensemble.

Bon voilà, ce que les économistes ont à dire. Si je résume : la monnaie est quelque chose de très important, même si tout n'a pas vocation dans le travail à être reconnu monétairement. On peut même imaginer que c'est une frontière qu'on voit politiquement toujours construire et puis deuxièmement, depuis deux siècles, se sont construits trois stades du rapport salarial, avec des transformations entre ces stades qui prennent du temps, mais que moi, je photographie à des instants. Donc, mon travailleur du XIX^{e} siècle, je ne sais pas celui qui travaille chez... dans les entreprises anglaises en 1840, c'est ce qui est décrit chez Dickens. Mon travailleur des Trente glorieuses, donc les années 1960, ce sont mes parents... qui sont en train d'acheter une maison que l'inflation est en train de leur payer, en fait. Et puis le travailleur précaire aujourd'hui qui, éventuellement, par rapport à ses parents, peut sentir une relation de déclassement et qui ne peut plus se projeter en avant, parce que la situation… parce que les institutions que les Trente glorieuses ont fabriqué ne sont plus capables de lui donner les perspectives qu'avaient ses parents et dans lesquelles ils pouvaient se projeter.

Pierre-Yves Chanu

Donc, ce dont je parle, c'est de la période actuelle, c'est-à-dire ce que tu as appelé le rapport salarial post-fordiste. C'est en gros la période où on est aujourd'hui et qu'on a l'habitude, même si le terme, je pense, est totalement impropre, d'appeler mondialisation libérale ou mondialisation financière ou globalisation financière. Bon bref, beaucoup de choses à dire sur ces termes, et en particulier, parce qu'ils suggèrent l'idée que la mondialisation est un phénomène qui s'est développé depuis la fin des années 1990, alors que quand on regarde un petit peu notre histoire économique, on s'aperçoit qu'on a eu plusieurs mondialisations et, qu'en particulier, il y a eu une première mondialisation qui s'est développée de la fin du XIX^{e} siècle à la crise des années 30, mais ce qui est important... Bon, c'est la mondialisation à laquelle fait référence, évidemment, l'ouvrage dont tout le monde a entendu parler, y compris ailleurs à la Cgt, qui est « L'impérialisme, stade suprême du capitalisme ». Mais, en fait, quand on regarde les choses, on a un monde qui, après, s'est fermé, enfin dans la crise des années 1930 et la Deuxième guerre mondiale, de sorte que, moi, j'avais, sans avoir vérifié totalement les chiffres, j'avais trouvé un certain nombre d'auteurs qui disaient qu'on avait... qu'il n'y avait que dans la période toute récente, qu'on avait atteint un degré de mondialisation, au sens d'internationalisation des échanges et du capital, supérieure à celle qu'on connaît aujourd'hui. C'est pour ça qu'il faut se méfier du terme de mondialisation.

Alors, en ce qui concerne les analyses qu'on a produites au niveau de la Confédération, qu'un certain nombre d'entre vous connaissent sûrement, on a assisté sur la double caractéristique de cette mondialisation, à la fois comme marquée par une intensification des échanges. On emploie parfois le terme de « village mondial », de « village global » ou *global village*, et une financiarisation qu'on n'avait jamais connue dans les périodes antérieures.

Alors pour décrire cette situation, on dit souvent domination de la création de valeur pour l'actionnaire. Alors la question que moi, je me suis posée, c'est : qu'est-ce que cette conception disait du travail ? Alors, je ne prétends pas être... traité cette question de manière objective... euh, d'une manière exhaustive – objective, je l'espère encore que... – mais la première chose qui me frappe, c'est que l'entreprise est de plus en plus considérée comme étant un actif financier, et ça, c'est... C'est à dire que l'entreprise est une marchandise comme une autre, qu'on achète et qu'on vend. Moi, je me rappelle de ce que disait, un jour, dans une réunion où il y avait peu de syndicalistes, vu que ça se passait dans le cadre de quelque chose qui s'appelle l'Institut français des administrateurs, quelqu'un qui était l'un des précurseurs de l'investissement socialement responsable, qui est Geneviève Ferone, qui avait changé de métier, qui travaillait comme conseiller dans un grand groupe multinational, et elle disait : « Un conseil d'administration ne se pose, en fait, que deux questions. » Alors, elle caricaturait un peu, mais ce n'est pas faux, c'est : qu'est-ce que je vais pouvoir racheter comme entreprises et par qui je risque d'être racheté ?

Et de fait, quand on regarde comment les choses se passent, c'est quand même souvent comme ça, d'autant que les grands groupes multinationaux se composent de centaines, voire de milliers de filiales. Et, quand on regarde sur plusieurs années les rapports des conseils d'administration, on voit qu'ils font tourner leur portefeuille de filiales, c'est-à-dire que tous les... Par exemple, Arcelor, tous les ans, achète un certain nombre d'entreprises et revend un

certain nombre d'entreprises. Moi, j'avais regardé au moment où ils avaient été repris par Mittal : on avait l'impression que le nombre d'entreprises... enfin le montant des entreprises, qu'ils cédaient ou qu'ils achetaient tous les ans était relativement stable.

Donc, l'entreprise n'est plus du tout un lieu de production, mais devient un actif financier et c'est dans... et on en parle un peu moins, mais avant la crise financière, on avait beaucoup... on s'était beaucoup intéressé, y compris beaucoup de syndicalistes Cgt, aux... à ce qu'on appelle les LBO, c'est-à-dire ce sont des rachats... Alors LBO, ça veut dire *leveraged buy out*, c'est-à-dire rachat d'entreprise avec effet de levier. Ça consiste à racheter une entreprise par endettement, en remboursant l'endettement par les bénéfices futurs de l'entreprise. Et dans ce type de montage financier, qui est extrêmement courant, qui peut aller de la toute petite entreprise que le propriétaire qui part à la retraite, souhaite vendre pour réaliser son capital à des entreprises énergétiques (…) juste avant la crise financière, qui avait, je crois, fait l'objet d'un deal, comme on dit, d'une transaction de plus de 40 milliards de dollars, et qui comportait deux ou trois centrales nucléaires. Donc, c'est, je pense, l'une des caractéristiques de la période : concevoir l'entreprise comme un actif financier. Et, bien évidemment, dans ce cadre-là, le travail disparaît complètement.

La deuxième réflexion est dans le même ordre d'idée – et donc, ça rejoint ce que tu disais dans ta typologie sur le travail « travail-activité, travail-production et travail-statut » –, c'est que le travail qui, dans la conception qu'on a à la Cgt, enfin dans une tradition qui est complètement marxiste, qui consiste à considérer que le travail est... Alors, on se situe dans le cadre monétaire, hein, que tu décrivais tout à l'heure... que le travail est en réalité la seule source de création de richesses. Ce qu'on voit bien, y compris dans le débat actuel, sur la compétitivité, c'est que, du point de vue du patronat, le travail est d'abord fondamentalement un tout.

Et ça, c'est dans le débat actuel. Le terme « coût du travail » a quand même été relativement au centre du débat social des derniers mois, et y compris dans la campagne électorale, avec la discussion sur... Alors là moi, du coup, je travaille sur la question du financement de la protection sociale. J'entend dire qu'il faut absolument changer le financement de la protection sociale parce qu'on serait le pays qui a le coût du travail le plus élevé au monde, comme je l'ai entendu dire, même si ce n'est pas vrai, même si les statistiques, y compris celles d'Eurostat, disent le contraire. Ce sont des propos qu'on entend couramment de la part du Medef et qui, de toute manière, ne permettent pas de faire le tour de la question du débat sur, entre guillemets, la compétitivité. C'est absolument caractéristique de cette approche, c'est-à-dire que l'aspect du travail comme création de richesses disparaît complètement.

Et moi, j'en viens au fond à – et je le dis de manière très personnelle –, à me dire que quand on regarde les choses du point de vue du conseil d'administration, le travail, au fond, est une notion qui n'a plus d'importance. Et c'est vrai que... Bon, moi je suis... Enfin de ce point de vue-là... Bon, vous savez que la Cgt a des administrateurs salariés dans un certain nombre d'entreprises qui sont de très, très grands groupes multinationaux. Je pense à EDF. Je pense à France Télécom. Bon, j'ai beaucoup travaillé, à un moment, avec le camarade qui a été responsable des administrateurs salariés à France Télécom, et, par exemple, l'affaire des suicides à France Télécom est quelque chose qui a complètement pété à la gueule du conseil

d'administration, d'où la fameuse phrase scandaleuse du PDG sur la mode des suicides à France Télécom, qui donne quand même le sentiment qu'il a perdu tout contact avec la réalité du travail dans l'entreprise dont il est PDG. D'ailleurs, d'après ce qu'on m'avait raconté, il avait une idée extrêmement vague sur ce que c'était qu'une situation d'un travailleur normal de France Télécom, par exemple un technicien ou un commercial... Enfin, c'était quelque chose qu'il voyait d'extrêmement loin. Il n'était pas dans ce monde.

Et alors, troisième élément qui, je crois, avait été évoqué, notamment dans le premier séminaire, c'est évidemment toutes les transformations du système productif, qu'on trouve à cette période que j'ai appelée « mondialisation financière ». Et par exemple, parce que moi, ce sont des évolutions que j'ai vécues dans ma vie professionnelle. J'ai commencé à travailler en 1984... J'ai vu par exemple la montée et le caractère de plus en plus structurant dans la gestion de l'entreprise de la comptabilité analytique et avec les conséquences de cette comptabilité analytique sur les procédures de travail, y compris les situations d'emploi. Par exemple, dans les licenciements pour insuffisance professionnelle, on trouve parfois l'idée qu'un salarié doit rapporter individuellement en affaires au moins l'équivalent de son salaire brut, et c'est donc l'emmener sur une conception néoclassique tout à fait... Je veux dire : qu'est-ce que je rapporte et combien je coûte ? Et moi, je me rappelle le copain et, en l'occurrence, qui était un camarade à la Cgt, qui avait travaillé dans une petite structure de formation – donc quelques dizaines de cadres – et on regardait ce qu'il apportait par an comme affaires par rapport à son salaire. Et si, au bout de six mois, on s'apercevait qu'il ne rapportait pas suffisamment, on lui parlait d'aller travailler ailleurs, c'est-à-dire, en gros : « Tu ne vas pas y arriver. On va réfléchir à une solution d'*out placement*. On va essayer de t'orienter vers une boîte plus cool que nous, parce que, manifestement, tu n'es pas dans nos standards ! » Voilà ! Donc ça, c'était ma première réflexion.

C'est vrai que j'ai trouvé qu'il y aurait énormément de points à discuter dans l'exposé que nous a fait Richard. Enfin… discuter au sens d'approfondir. C'est vrai que quand on parle des économistes, évidemment, chacun comprend bien que, dans cette honorable profession, le « les » est évidemment une généralisation un peu hâtive. Et c'est vrai qu'on a au moins l'habitude de distinguer entre les économistes hétérodoxes et les économistes qu'on appelle généralement « académiques ». Et ceux, quand on est ni universitaire, ni à la Cgt, ceux qu'on rencontre quand même majoritairement, ce sont des économistes académiques, et les économistes plus médiatiques, même s'ils peuvent dire des choses extrêmement intéressantes... Je pense, par exemple, il y a un économiste que je connais bien, dont je regarde toujours les… que je connais personnellement et dont je regarde toujours les travaux avec intérêt, qui est Patrick Artus, qui est un économiste assez médiatique. Ils sont tous sur les mêmes cadres de pensée, et lui y compris, en tant qu'économiste, qui... Bon alors, à la Cgt, on est un peu dans le petit groupe d'économistes. Il y a à la fois des économistes qui sont de formation universitaire et puis des économistes, comme moi qui sont plus formés sur le tas. Moi, je suis issu de la Caisse des dépôts.

Je pense qu'il y a un certain nombre de théories que l'on trouve de manière courante et qui ont à voir avec le travail, dont il est utile de discuter des conceptions. J'en prendrai deux exemples. Le premier, c'est la théorie du capital humain. Alors ça, c'est quelque chose qu'on trouve de manière très courante avec des enjeux syndicaux qui peuvent être très importants,

parce que, par exemple, quand on s'occupe des questions d'épargne salariale – c'est l'un des sujets dont je m'occupe sur la fédération –, on trouve cette théorie du capital humain.

Alors, quand on entend discuter à un certain niveau de généralités, ça parait très intéressant, c'est-à-dire qu'on cite l'un des premiers pré-économistes – moi, je dis philosophe ; je ne sais pas trop comment dire –, du début du XVI^{e} siècle, qui s'appelait Jean Bodin et qui disait : « Il n'est de richesses que d'hommes. » Mais, à partir de ça, vous avez une théorie qui s'appelle « la théorie du capital humain », qui... Du coup, on retrouve un peu l'idée dont je suis parti au départ, c'est-à-dire que le travail est la première source de créations de richesse, mais il en tire toute une série de conséquences. Et alors par exemple, dire que l'homme est un capital, c'est quand même quelque chose qui doit être discutée, c'est-à-dire que... Alors, ça peut conduire à un certain nombre d'idées qui peuvent être intéressantes, c'est-à-dire que le fait que quelqu'un soit formé, fait qu'il est, entre guillemets, plus productif, mais ça peut poser aussi un certain nombre de questions.

Donc, moi, je me suis, par exemple, posé la question... Tiens, entre parenthèses, cette notion de capital humain... Alors, ce n'est pas sous ce terme-là, mais c'est sous le terme de capital économique et capital culturel, on la trouve chez Bourdieu quand même… dans un sens que je trouve quand même extrêmement intéressant... Et moi, la question que je me suis posée, c'est si l'homme est un capital, ça veut dire qu'à la fois, il s'accumule... C'est effectivement ce que veut dire la théorie du capital humain, mais ça pose la question : mais à qui appartient ce capital ? Et puis, de manière extrêmement concrète, dans la notion de capital humain, vous avez l'idée que ça justifie les inégalités salariales, c'est-à-dire que si quelqu'un est mieux payé qu'un autre, c'est parce que son capital humain est plus important et qu'il faut valoriser ce capital humain. Avec ça, vous justifiez les salaires des patrons du CAC 40, par exemple.

Et puis la troisième chose – je vais essayer de conclure rapidement –, c'est que, évidemment, pour nous, en tant qu'organisation syndicale, la question qui se pose, c'est : que tirer de tout ça ? Alors, je mentionnerais trois types de questionnement. Le premier, ça a trait à ce qu'est la revendication Cgt, l'intervention des salariés dans la gestion de l'entreprise, ce qui nous amène, par exemple, à revendiquer la généralisation des administrateurs salariés élus par l'ensemble du personnel.

Et donc, ça pose la première question. C'est : est-ce que l'intervention dans la stratégie de l'entreprise fait partie du boulot de l'organisation syndicale ? Et moi, de ce point de vue-là, moi, ça fait des années que je plaide pour ça et je pense que l'un des boulots de l'organisation syndicale, c'est d'intervenir sur la finalité de l'entreprise, c'est-à-dire : à quoi elle sert ? Quels sont ses objectifs ? et sur la stratégie de l'entreprise.

En relisant notamment le compte-rendu de la première conférence, j'ai relu ce que Fabien Gâche disait. Au début, à Renault on n'intervenait que sur la stratégie et ça conduisait à des luttes de sommet. En réalité, ça ne fonctionnait absolument pas. Et quand ils ont essayé de partir de situations concrètes de travail, ils ont obtenu des résultats qui étaient beaucoup plus importants. Donc, moi, je pense que l'un des enjeux auxquels on est confronté, c'est d'intervenir sur la finalité et la stratégie, à partir des enjeux concrets du travail. Alors le fixer comme objectif, je pense que c'est très important. Il va de soi que, après, la déclinaison concrète de ça, est quelque chose, qui n'est pas évident.

La deuxième chose, alors j'avoue que... Je connais Bernard Friot depuis environ 15 ans et, d'ailleurs, on avait participé à un petit livre sur les retraites ensemble, il y a... qui s'appelait « Les retraites au péril du libéralisme ». Du coup, après on a beaucoup discuté. J'avoue, je n'ai pas totalement suivi ce qu'il fait depuis quelques années. En tout cas, j'ai trouvé que les travaux qu'il menait autour de la question, notamment, le salaire socialisé, sur lesquels il y a des points d'accord, hein, avec ce que dit la Cgt, étaient forts intéressants.

Mais la discussion qu'on avait tout à l'heure sur la notion du salaire fait quand même écho à ce que la Cgt essaie de construire, c'est-à-dire l'idée que les droits du salarié lui soient rattachés, entre autre, et ne soient pas attachés à un contrat de travail qu'il a, à un moment donné, avec une entreprise. C'est quand même une des pistes sur lesquelles la Cgt essaie de travailler depuis au moins trois congrès et ça nous conduit, effectivement, à avancer un certain nombre de revendications, en termes de grille salariale, de progressivité de cette grille, de protection sociale, de droits, de formation, etc. Et donc, c'est un questionnement qu'on a, qui est complémentaire à la réflexion sur ce que nous avons appelé une sécurité sociale professionnelle, qui vise à donner une sécurité au salarié dans toute sa carrière et qui conduirait, si ce que nous proposons était réalisé, à rendre tout à fait exceptionnelles les situations de chômage.

Donc, on a un certain nombre d'éléments qui, évidemment... D'ailleurs, on a fait quelques séminaires autour de ces questions, ce qui justifierait un séminaire à part entière comme on fait là et que je n'ai pas le temps de vous développer.

Puis, le troisième sujet, c'est ce qu'on a développé autour de l'idée de développement humain durable. Alors ça, ça fait à la fois référence à la notion de développement durable qui, depuis une vingtaine d'années, est quelque chose qui a été... enfin qui a occupé une certaine place, une place certaine dans le débat et qui, aujourd'hui, renvoie essentiellement quand même à des enjeux, en termes d'environnement, qui sont des enjeux dont moi, je pense d'ailleurs qu'ils sont absolument fondamentaux. Par exemple, la question de l'effet de serre est quelque chose qu'on a intérêt à traiter sérieusement et qu'à force de ne pas être du tout à la hauteur des enjeux, on aura véritablement un problème. D'ailleurs, ça renvoie aussi au problème d'épuisement des énergies fossiles.

Cette notion de développement durable, elle doit sans doute être enrichie par une référence à ce que nous avons appelé le développement humain durable. Comme moi je travaille beaucoup sur les questions de protection sociale, ça m'amène, par exemple, à émettre l'idée que le développement durable, c'est incontestablement des enjeux comme l'effet de serre, mais c'est aussi, par exemple, de garantir que les salariés qui commencent à travailler aujourd'hui, auront une retraite décente et, si possible, pas à 87 ans, et inversement, que les enfants qui naissent, aient les moyens en termes de formation, etc. qui leur permettent de s'insérer dans le travail, là encore, d'une manière satisfaisante.

ATELIER DE NANTES

LE POUVOIR D'AGIR DES SALARIES
DROITS POUR UNE INTERVENTION SYNDICALE

Date des séances	Intervenants
21 juin 2011	Séance introductive
12 octobre 2011	Yves Dévédec, Fabien Gâche, Nicolas Jounin
7 décembre 2011	Jean-Pierre Le Crom, Samuel Jube
7 mars 2012	Daniel Souty, Alain Supiot
6 juin 2012	Atelier à Saint-Nazaire dans les locaux de la Maison des syndicats, avec Rainald Thannisch et Jeseong Park
17 octobre 2012	Maryse Dumas
Autres participants : Anne-Lise Aucouturier, Damien Cartron, Nicolas Chaignot, Denis Gravouil, Catherine Guaspare, Agnès Lebot, Jacques Léger, Nicole Maggi-Germain, Catherine Nédélec, Marie-Claude Robin, Servane Revault, Robert Salais.	

Présentation du 7 décembre 2012

Pourquoi et comment le travail influence-t-il le pouvoir d'agir des salariés ? Quels nouveaux droits d'intervention faut-il conquérir ? Quel rôle le syndicalisme joue-t-il dans le pouvoir d'agir des salariés ?

La Cgt puise ses racines et sa légitimité dans la double nécessité d'améliorer le quotidien de travail des salariés et d'agir pour une transformation sociale durable. Parce que le travail est créateur de richesses matérielles, intellectuelles et sociales, qui permettent à la société de se développer, il est aussi le levier essentiel de l'intervention des salariés.

Les travaux de notre atelier ont permis de mettre en évidence une dualité dans le pouvoir d'agir entre l'engagement du salarié dans son activité de travail et le pouvoir d'agir collectif dans l'entreprise, deux pouvoirs d'agir qu'il faut ré-analyser et réarticuler, car ils sont indissociables pour l'intervention des salariés. N'est-ce pas là le rôle essentiel – et irremplaçable – du syndicalisme d'articuler en permanence ces deux dimensions ? Et donc de mettre à disposition des salariés des espaces et des temps de débat et de partage, des outils d'intervention et de transformation du travail ?

Ces deux dimensions du pouvoir d'agir des salariés sont percutées par les transformations du travail et de l'entreprise, conséquences de la financiarisation de l'économie. Le salariat lui-même est traversé par ces évolutions. L'objectif prioritaire de l'entreprise n'est plus de développer un produit ou une activité, mais de rendre lisible la rentabilité qu'elle s'engage à rapporter à ses actionnaires et la part qu'elle est prête à prendre dans le fonctionnement des marchés financiers. Le travail, le produit du travail et les manières de faire sont alors trop absents du débat : occultés par les entreprises qui se les sont appropriés ; insuffisamment pris en compte par les syndicats et l'action collective.

La question du genre révèle l'ampleur des enjeux. L'évolution des conditions de travail des femmes est souvent révélatrice de tendances plus générales vécues par l'ensemble du salariat : précarité et travail à temps partiel, non prise en compte dans les grilles salariales des qualifications réelles, atteintes à la dignité, etc. En sens opposé, dans les revendications liées à leur situation de travail, les femmes permettent que s'expriment des aspirations transverses sur des questions comme le droit au travail, la mixité des emplois, la conquête de liberté dans le travail et l'organisation du temps, la conception du travail de militant (culture du débat, circulation de l'information), ce qui permet de poser la question : la revendication des femmes pour l'égalité entre les hommes et les femmes dans le travail ne peut-elle pas constituer un projet fédérateur d'une émancipation pour tous ? La progression du syndicalisme des femmes n'est-elle pas un atout pour le pouvoir d'agir des salariés en général ?

Les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise – plus particulièrement des grandes entreprises et des multinationales – ont pour conséquence de mettre le salarié en tension permanente entre son engagement créatif, source potentielle d'émancipation, et les prescriptions réductrices de l'entreprise. Face à un salariat de plus en plus qualifié et diplômé, la politique managériale des entreprises cherche à s'appuyer sur l'engagement individuel des salariés dans leur travail pour augmenter leur productivité par une auto-exploitation. Le patronat développe de nouveaux outils de contrôle et d'évaluation de la productivité des

salariés, qui entrent en conflit avec leur demande d'autonomie, de maîtrise et de reconnaissance, sociale et salariale.

Alors que les entreprises s'appuient sur les nouvelles formes d'engagement individuel des salariés dans leur travail et les encouragent, l'action syndicale se trouve, elle, principalement concentrée sur une démarche institutionnelle de participation à une série d'instances, de réunions organisées par les directions d'entreprise ou par l'administration. L'organisation syndicale disperse ses forces, perd trop du peu de temps qui lui est concédé pour agir, et s'éloigne de la réalité du travail et du vécu concret des salariés.

En outre, la transformation du travail et la stratégie patronale de restructuration permanente affaiblissent la représentation verticale classique – celle du travail au sein de l'entreprise ou de la branche. La représentation horizontale – celle des besoins et revendications du travail au niveau territorial – n'est pas encore vraiment identifiée et prise en charge par tous, alors qu'elle monte en importance. C'est toute la question de l'articulation entre profession et territoire.

La question qui nous semble déterminante pour la conquête d'un véritable pouvoir d'agir des salariés est la suivante : comment reconnecter l'engagement individuel des salariés dans leur travail et l'espace collectif d'intervention que constitue le syndicalisme ?

Pour approcher des pistes de réponse à cette question, nous avons identifié quatre thématiques.

1. L'identification des lieux de pouvoir et de décision, et les obstacles aux droits et pouvoirs d'intervention

Dans sa recherche de maximisation permanente de la rentabilité financière, la forme économique de l'entreprise évolue. Des mécanismes de marché et de contractualisation ont été introduits au sein même du travail.

La figure de l'entrepreneur développeur de produits ou d'activités s'estompe ainsi que ses responsabilités face à la collectivité. Dès lors, le pouvoir d'agir des salariés bute sur des absences : l'employeur et, plus largement, la prise de décision, son lieu, ses critères, sa nature.

Aujourd'hui, l'entreprise ne constitue plus à elle seule un périmètre pertinent de débat et d'analyse sur le travail et le produit du travail. Le recours massif à la sous-traitance et au travail intérimaire qui permet d'externaliser les risques et un certain nombre d'illégalités concernant la sécurité ou le droit du travail, pose de nouvelles questions au syndicalisme.

L'identification et l'imputation de la prise de décision au sein de l'entreprise se heurtent à l'opacité des frontières de l'entreprise, à la multiplication des statuts et des sous-traitants, et à l'impossibilité d'identifier un responsable des décisions prises. Par exemple, la nature des informations comptables mises à disposition des représentants des salariés dans les CE ne permet pas d'engager une analyse économique adéquate de la réalisation du produit, qui est éclatée en plusieurs lieux (parfois répartis dans le monde) et entités économiques, car la comptabilité est instrumentalisée de manière à justifier *a priori* les décisions du groupe, par exemple de fermer un site, de délocaliser, d'investir ailleurs.

Face aux nouveaux modes d'organisation du travail, l'action syndicale se heurte à des difficultés importantes :

- L'entreprise et la convention collective restent encore majoritairement le périmètre de l'organisation syndicale et de la représentation institutionnelle des salariés ;
- Le périmètre de l'adhésion syndicale risque de se réduire comme une peau de chagrin aux travailleurs « permanents », en général ceux des grands groupes ou des entreprises donneuses d'ordre, un rabougrissement qui contribue aussi à exclure les femmes du syndicalisme, statistiquement plus précaires que les hommes et plus présentes dans les activités de service massivement sous-traitées.

La division des salariés concrétisée par des contrats, des conditions, des cultures de travail différentes est une des limites à la coopération des salariés entre eux autour du produit de leur travail et de sa qualité.

Quelles sont les pistes à investir ?

Le travail comme activité humaine créatrice doit être remis au centre. C'est à partir de cette exigence que se pose la question de l'identification des lieux de pouvoir. Deux axes se dessinent : l'accès à l'information et la reconstitution d'une communauté de travail.

L'une des pistes évoquée au cours des ateliers pour identifier les lieux de pouvoir et les frontières réelles de la responsabilité de l'entreprise est l'accès à la comptabilité analytique des entreprises.

Bien des travaux ont démontré la pluralité possible de stratégies plus ou moins favorables au développement du travail.

L'accès aux données comptables est un pilier du dispositif d'information et de consultation des CE, mais l'information économique qui existe dans les documents comptables n'est pas adaptée pour traiter les problèmes réels. Le recours aux cabinets d'expertise pour assister les salariés dans la compréhension des informations transmises au CE ne change pas fondamentalement la donne car ceux-ci se situent toujours dans une approche essentiellement comptable.

Il faut des niveaux concrets d'analyse pour mieux saisir la stratégie de produits, de positionnement sur le marché, d'organisation du travail, de formation de la productivité et de la rentabilité. La comptabilité analytique permet d'adopter un point de vue dynamique pour saisir ce que crée l'entreprise.

L'utilisation des droits délibératifs a également été évoquée. Pourrait être inscrite dans la loi la suspension de tout licenciement économique, de suppressions d'emploi significative, de fermeture d'établissement… tant qu'un débat contradictoire et public, basé sur l'expertise des salariés, sur les solutions possibles et les moyens de les mettre en œuvre, n'a pas eu lieu.

L'accès à l'information concernant toutes les entreprises sous-traitantes travaillant avec l'entreprise principale est également un problème majeur. L'idée serait de travailler sur les territoires et les filières. Une piste serait de répertorier tous les sous-traitants qui participent à la fabrication des produits de l'entreprise, répertorier les entreprises où il y a une organisation syndicale, pour dans un second temps, essayer de développer des conventions collectives

régionales qui regrouperaient tous ces corps de métier, des conventions appuyées sur un socle de garanties uniques de sécurité sociale professionnelle.

Il y aurait par exemple des observatoires à créer, des structures à penser pour recréer une vision des relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Plus largement, il y aurait à monter des stratégies d'action conjointe entre entreprises sous-traitantes d'une même grande entreprise ou d'un même secteur.

Le rapprochement des salariés et leurs représentants impliqués dans une finalité économique commune est une nécessité pour disposer d'une vue d'ensemble et agir.

Mais l'idée de « filière » se heurte à un problème de visibilité : la connaissance de la structure de la filière est souvent extrêmement difficile, y compris au niveau local du fait du nombre des niveaux de sous-traitance et du changement contractuel régulier des sous-traitants. La loi ne devrait-elle pas intervenir pour faciliter le recueil de ces informations ?

Enfin, nous avons identifié une contradiction entre la perte de pouvoir d'agir des salariés sur les questions économiques et en même temps l'existence de nombreux outils à disposition des CE, là où ils existent. Un pouvoir collectif d'agir au moins potentiel existe, mais la rencontre avec le pouvoir d'agir des salariés sur le terrain, dans l'atelier, le service, sur leur propre travail, avec leur expérience ne se fait pas ou peu. Le patronat entraîne les discussions sur des terrains techniques, exogènes, mais pas un terrain convoquant le sens du travail s'appuyant sur l'expertise sociale des salariés.

Les outils sont à la disposition des réseaux syndicaux, mais ceux-ci n'embrayent pas sur le terrain du travail. Si l'employeur est absent, les salariés aussi sont absents, au sens politique.

2. Le travail bien fait, son utilité sociale, la mise en rapport des acteurs de la chaîne, la qualité du travail et du produit

Le mouvement financier international oriente vers l'abstraction du travail et donc son absence de reconnaissance. Il faut imposer un mouvement qui parte du travail concret, du lieu concret, du produit concret, d'une approche qualitative du travail. Le retour aux dimensions concrètes du travail nous apparaît comme un élément central pour la réflexion sur le pouvoir d'agir.

Le lien entre le travail et la qualité du produit est également au cœur de la problématique de la sécurité. La transformation des modes d'organisation du travail qui vise à rendre possible le marchandage de la main-d'œuvre engage la sécurité des salariés et des consommateurs. L'individualisation des salaires qui repose sur une part variable importante, n'incite pas les salariés à révéler des défaillances.

Une certaine conception de la justice sociale appelle une conception plus riche du travail comme activité de réalisation où les produits du travail sont destinés à avoir une utilité sociale. Cela change profondément la conception du travail, allant de l'exercice du travail au produit réalisé en passant par l'usage social.

Cette réappropriation collective de la question du travail au travers de son évaluation porte en elle plusieurs enjeux : celui de sa reconnaissance, de son sens, du rôle différencié du travail en fonction du genre.

Quelles pistes pouvons-nous investir ?

La massification du travail des femmes, en même temps qu'elle est une donnée irréversible, s'accompagne d'une division de genre dans la société et dans le travail. Majoritairement présentes dans des filières réputées faire appel à des capacités féminines (tertiaire, services à la personne, santé, éducation…), leurs postes de travail ne sont pas décrits, et le travail, rendu invisible, n'est ni reconnu, ni rémunéré, ce qui explique les inégalités salariales persistantes entre les hommes et les femmes sur des postes « à valeur égale ».

Parler du travail concret, le rendre visible conduit à revendiquer sa reconnaissance, pour les hommes comme pour les femmes. La parole des femmes sur leur travail, son contenu et ses conditions de réalisation permet aux hommes d'exprimer des aspirations qui étaient tues par intégration par les hommes des codes sociaux masculins de genre. La mixité effective des métiers est une des réponses à la résorption des inégalités et à un sursaut de l'activité revendicative par la prise en compte d'aspirations plus universelles.

La démarche d'enquête menée par des militants syndicaux de proximité auprès des salariés est une réponse efficace pour reconnecter l'intervention des salariés au syndicalisme. Cette approche permet d'identifier des lieux et des actions accessibles pour transformer le travail et démystifie l'idée que pour changer son quotidien de travail, il suffirait de laisser agir le syndicat sur la stratégie globale de l'entreprise. Cela permet de contrer l'idée selon laquelle « on ne peut rien faire ». Partout où cette stratégie syndicale a été mise en œuvre, celle-ci donne immédiatement des résultats en termes de syndicalisation. Cela permet également de déconstruire l'utilisation des IRP par la direction où tout débat sur le travail a été évincé et où la direction maîtrise le contenu des réunions.

La focalisation sur l'évaluation – par les entreprises, mais également par les salariés – impose au syndicalisme d'investir cette question. Le problème fondamental, c'est que l'évaluation vise l'évaluation de la personne et non du travail.

Le développement des services a par ailleurs fait disparaître la barrière entre le travail et le produit du travail ou son destinataire. On a expulsé le rôle essentiel du travail dans la réalisation du produit pour le réduire à quelques critères quantitatifs, tous subordonnés à l'intensification et à la recherche de profit. Par exemple, dans le cadre des plateformes téléphoniques, il faut une réponse rapide, mais il n'est pas exigé que tous les cas soient traités. Entrer par l'évaluation du travail, c'est entrer en conflit avec les stratégies financières des entreprises dont le but n'est pas le même que celui du collectif de travail. Le faire est donc d'autant plus essentiel.

Les systèmes d'évaluation du travail mis en place par les directions ont pour objectif de soumettre le travail aux exigences de rentabilité des marchés et de faire disparaître sa valeur sous une fausse objectivation.

Cependant, malgré la désillusion qu'elle génère, l'évaluation se révèle être parfois le seul espace où il est possible de parler de son travail. C'est donc un lieu d'intervention syndicale essentiel, une manière de rendre public ce temps de parole, le moyen de créer un contexte collectif autour de la question du travail. Il s'agit également de développer des pistes de transformation de l'entretien d'évaluation, de débattre pour les compléter, créer du collectif autour de l'évaluation.

Pour notre syndicalisme, se réapproprier la question de l'évaluation du travail oblige à repenser la question du travail au-delà de l'angle de la souffrance ou de la rupture des salariés avec l'entreprise, des postures qui conduisent toutes deux à une vision déformée de la réalité du travail et des rapports que les salariés entretiennent avec lui. Cela au risque de donner à la Cgt une image de syndicalisme de dernier recours, excluant ainsi de son champ une partie des salariés, notamment ceux issus de l'encadrement, alors que l'enjeu est précisément l'inverse.

3. L'élargissement et la modification des IRP et de leurs prérogatives

La désintégration des collectifs a bouleversé le visage du syndicalisme, et l'action syndicale se heurte à cette fragilisation de la solidarité collective.

L'institutionnalisation des interventions syndicales au niveau local ou central qui s'accompagne d'une « professionnalisation » des élus, invoquée et recherchée par les employeurs, vise à éloigner les représentants du personnel du travail quotidien vécu par les salariés. Dans les grandes entreprises, l'approche du syndicat se fait bien souvent globalisante et les interventions se focalisent sur le nécessaire changement de stratégie de l'entreprise. Ses interventions ignorent le travail quotidien alors que celui-ci est la préoccupation centrale des salariés.

Cette évolution remet directement en question le sens du syndicalisme et de l'action collective qui n'apparaissent plus comme des moyens de changer la situation des salariés dans l'entreprise. Le syndicat doit redevenir un outil d'action, « de restauration du pouvoir d'agir des salariés sur leur propre travail et pour la préservation de leur santé ».

L'enjeu du réinvestissement des CE, dont le domaine d'action est susceptible d'être bien plus large que celui des activités sociales, apparaît central. Aujourd'hui, les vrais sujets de discussion sont écartés des CE. A l'origine, le CE était conçu comme une instance de « coopération ». Avec les lois Auroux, un changement terminologique a été opéré. Cette référence a été supprimée pour lui préférer le terme de « représentation » des salariés. Le CE est là pour représenter les intérêts des salariés et non plus pour coopérer. Les lois Auroux ont projeté un modèle de démocratie politique sur l'entreprise et non un modèle de démocratie sociale qui repose sur la représentation de la diversité des situations.

La communauté de travail constitue une porte d'entrée essentielle car elle touche à l'essence du syndicalisme et qu'elle permet la production d'intérêts : l'individu et ses attentes et le cadre collectif d'intervention. L'enjeu est de dépasser l'artifice des frontières juridiques de l'entreprise, pour organiser une solidarité collective autour de ce qui est commun à tous : le travail autour d'un projet, d'un produit ou d'un destinataire commun. Cela interroge directement la structuration de l'organisation syndicale. Certains syndicats se modifient progressivement pour intégrer dans leur organisation les salariés de la sous-traitance.

Une instance est susceptible de servir cette démarche : le CHSCT. Cette instance présente l'avantage d'avoir pour « clef » la sécurité et d'être une institution centrée sur le site. Elle permet en théorie, la représentation des intérêts des salariés mis à disposition, des salariés des sous-traitants. Elle constitue un lieu où le travail concret est évoqué. Cependant, le rôle du CHSCT, en pratique, a été confiné aux seules questions de sécurité, sous un angle purement

technique par la direction. Le CHSCT est ainsi devenu le « garant » des conditions de sécurité imposées par la direction.

Ce qui pose la question du rôle de la sécurité comme clef d'entrée de l'action syndicale. Pour que la sécurité soit comprise comme « dynamique » de l'action, elle doit permettre de faire le lien entre sécurité du client et sécurité des salariés, entre travail et produit du travail.

Le rôle des CE est lié à la structure de l'entreprise, ce qui restreint l'intervention syndicale par rapport à un collectif de travail qui intègre les intérimaires, les sous-traitants, les différents prestataires.

L'idée serait notamment de créer des comités interentreprises pour créer des liens avec les entreprises sous-traitantes et reconnaître la communauté de travail. Comment faire pour que les comités interentreprises aient des attributions politiques, des droits de regard sur l'activité économique du secteur ?

Certaines actions ont été menées avec, par exemple, la création aux chantiers navals de Saint-Nazaire d'une instance de dialogue social de site et d'une commission paritaire d'hygiène et sécurité du site. Cependant, ces instances n'ont pas de pouvoir de décision.

La mise en place d'instances représentatives qui répondraient à cette diversité des situations se heurte cependant à des difficultés, les CE des entreprises pouvant craindre que le CE « interentreprises » ne leur fasse de l'ombre ou n'empiète sur leurs propres prérogatives. La création d'un comité interentreprises pour les techniciens intermittents dans l'audiovisuel a ainsi été envisagée. Mais cette instance serait perçue comme faisant « concurrence » aux CE des grandes entreprises comme France Télévision par exemple qui perdraient une partie de leur masse salariale, donc de leur budget pour les activités sociales. Dès lors, les syndicats sont réticents, voire divisés en leur sein sur cette question.

La diversité des situations juridiques des salariés présents sur un même site apparaît comme un facteur de division du salariat et un obstacle à l'action syndicale.

La question posée est : comment transformer en convergence et en solidarité d'action la coopération qui se noue de fait dans le travail entre des salariés à statuts différents ?

Les points d'appui existants comme la possibilité pour les salariés intérimaires ou certains salariés prestataires de participer aux élections professionnelles de l'entreprise utilisatrice ont montré leurs limites, la finalité de ces élections n'étant pas toujours perçue et comprise par ces salariés, et les salariés « permanents » n'admettant pas nécessairement que les intérimaires puissent participer à ces élections.

Avec la transformation du travail et de la structure des entreprises, ne faut-il pas repenser les contours et les prérogatives des IRP ?

En maîtrisant le contenu des IRP là où elles existent, les directions d'entreprise ont cherché à dessaisir les salariés d'une intervention collective sur le travail, et se faisant à éloigner l'organisation syndicale du travail des salariés. Se réapproprier les IRP comme outils de l'intervention des salariés sur leur travail est un des enjeux du syndicalisme aujourd'hui.

Avec l'éclatement des entreprises et donc des instances, il n'existe pas de lieu de discussion du processus de travail dans son entier, de la chaîne de travail dans son intégralité.

La création d'une instance où le travail réel et le travail prescrit pourraient être confrontés pour évoquer le processus de travail dans toutes ses dimensions, apparaît centrale. Ce pourrait être par exemple un « comité de produit » où les acteurs pourraient indiquer ce qu'il faudrait modifier, faire part de leurs idées, de leurs besoins quant au processus de travail, du début de l'activité de travail au « produit » mis sur le marché, expliciter les contreparties qu'ils en attendent sur la reconnaissance de leur pouvoir d'agir.

La question des lieux de réappropriation du travail constitue donc un enjeu fondamental.

4. L'activité instruite des salariés. Enrichir la démocratie sociale par un investissement nouveau visant le pouvoir d'agir des salariés

Le maillage territorial et professionnel de l'organisation actuelle de la Cgt s'appuie sur une double réalité : l'exercice d'un métier dans le cadre d'une filière professionnelle et l'ancrage de l'emploi sur un territoire. Si l'on veut tenter d'inverser la tendance à la délocalisation des activités et du travail, l'ancrage collectif dans la profession et le lieu devient un point d'appui décisif.

La coordination des actions et des ressources entre le territoire et la profession n'est cependant pas toujours satisfaisante, les actions menées au niveau territorial ne trouvant parfois pas de soutien au niveau de la profession.

La proximité professionnelle s'organise autour d'un secteur professionnel, de la même convention collective : fédération, syndicats nationaux, régionaux ou syndicats de groupe. Le territoire est absent dans ces formes d'organisation.

Mais, en réalité, la personne du salarié est fragmentée et représentée par des instances différentes qui ne se coordonnent pas ou peu.

Comment faire pour que les lieux d'échanges et d'actions que constitue l'organisation syndicale reconnaissent et prennent en compte l'unité de la vie du salarié. De ce point de vue, l'apport des femmes est précieux car elles concentrent dans une même unité de préoccupations et d'activités concrètes le travail, le hors travail, le lien avec le territoire (école, santé).

Se pose notamment la question de la construction d'une revendication plus large dépassant le cadre interne de l'entreprise : l'évolution du travail dans l'entreprise conduit à ce que les salariés organisent une séparation de plus en plus étanche entre ce qu'ils font dans leur travail et ce qu'ils peuvent penser en tant que citoyens, ce qu'ils peuvent faire par exemple dans des associations, dans des activités diverses en dehors de leur travail. Il y avait pourtant une possibilité d'activités sociales dans l'entreprise, mais ces lieux sont désertés. L'action sociale se fait hors du temps de l'entreprise et du lieu de l'entreprise.

La Cgt a un statut de proximité avec les salariés. L'enjeu est surtout de développer une proximité géographique sur le lieu de travail avec la création de syndicats d'établissement, de syndicats de site, de syndicats de zone. La structure territoriale est plus adaptée pour les revendications. Cela pose la question de l'articulation du territoire et de l'action syndicale, du lien entre les professions et les territoires. Comment faire travailler la profession et le territoire ? Comment structurer cette action ?

Cette nouvelle articulation à construire entre professions et territoires n'est-elle pas une clé pour se reposer la question du fondement de la revendication ? N'est-ce pas aujourd'hui sur le fait de construire les revendications telles que les salariés les envisagent, dans leur diversité, que les obstacles sont les plus forts dans notre syndicalisme ?

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour qu'en pratique, les salariés participent à la définition de leurs revendications ? Comment débloquer concrètement sur le terrain, donc sur le territoire, la question du pouvoir d'agir dans l'entreprise ?

La place des femmes dans la Cgt et dans les responsabilités syndicales est aussi en soi un levier du pouvoir d'agir dans l'entreprise en rendant crédible l'organisation syndicale parce que miroir du salariat tel qu'il est aujourd'hui. C'est aussi un enjeu de transformation de la Cgt elle-même dont le fonctionnement est aussi influencé par des codes de genre. Tous les moyens sont-ils mis en œuvre pour rendre compatible pour les femmes l'exercice des responsabilités syndicales avec leur vie personnelle ?

Les discussions qui ont pris corps dans l'atelier conduisent à un consensus : celui de la centralité du travail comme levier et fondement du pouvoir d'agir des salariés. Il se dégage aussi une réflexion sur des nouvelles formes de mobilisation et l'articulation, qui existent entre mobilisation et construction des revendications. Des nouvelles formes de mobilisation qui nouent prise de conscience du problème, enquête, construction collective et élaboration des revendications.

Rapprocher la pensée et la création des moyens d'agir sur le travail, nécessite aussi de reposer le rôle de la culture dans la société et de sa place dans notre syndicalisme.

Reconnecter l'activité syndicale avec l'activité de travail des salariés pose ainsi la question de la méthode pour engager le dialogue et celle des outils pour mobiliser les capacités d'agir des salariés.

Catherine Nédélec

Synthèse des interventions et débats

Pouvoir d'agir, droits et pouvoirs d'intervention ; pouvoir de transformation

Préambule

La définition des pistes de travail du groupe s'est appuyée sur les enseignements des séminaires des trois années précédentes et sur la diversité et le partage des expériences et des savoirs des participants, syndicalistes et chercheurs, à l'atelier de Nantes.

D'emblée est apparue une dualité dans le pouvoir d'agir entre l'engagement du salarié dans son activité de travail et le pouvoir d'agir collectif dans l'entreprise, deux pouvoirs d'agir qu'il faut ré-analyser et réarticuler car ils sont indissociables pour l'intervention des salariés. N'est-ce pas là le rôle essentiel – et irremplaçable – du syndicalisme d'articuler en permanence ces deux dimensions du pouvoir d'agir et donc de mettre à disposition des salariés des espaces et des temps de débat et de partage, des outils d'intervention et de transformation du travail ?

Ces deux dimensions du pouvoir d'agir des salariés sont percutées par les transformations du travail et de l'entreprise, conséquences de la financiarisation de l'économie. L'objectif prioritaire de l'entreprise n'est plus de développer un produit ou une activité, mais de rendre lisible la rentabilité qu'elle s'engage à rapporter à ses actionnaires et la part qu'elle est prête à prendre dans le fonctionnement des marchés financiers. Le travail, le produit du travail et les manières de faire sont dès lors trop absents du débat : occultés par les entreprises qui se les sont appropriés ; insuffisamment pris en compte par les syndicats et l'action collective. C'est la communauté de travail qui se trouve ainsi centralement attaquée, menacée par l'éclatement des statuts, l'affaiblissement des droits, la sous-traitance généralisée, l'individualisation et la mise en concurrence des salariés entre eux.

La question du genre, c'est-à-dire les rapports sociaux de sexe et leur interaction avec les transformations du travail et des rapports sociaux en général, révèle l'ampleur des enjeux. L'évolution des conditions de travail des femmes est parfois « en avance » sur celle des hommes : précarité et travail à temps partiel ; non prise en compte dans les grilles salariales des qualifications réelles ; atteintes à la dignité, etc. En sens opposé, dans les revendications liées à leur condition, les femmes font souvent figure d'éclaireur pour tous sur des questions comme le droit au travail, la mixité des emplois, la conquête de liberté dans le travail et l'organisation du temps pour les femmes comme pour les hommes (les droits familiaux par exemple), la conception du travail de militant (culture du débat, circulation de l'information, se mettre au service des autres), ce qui permet de poser la question : la revendication des femmes pour l'égalité entre les hommes et les femmes dans le travail ne peut-elle pas constituer un projet fédérateur d'une émancipation pour tous ? Le syndicalisme des femmes progresse. C'est un atout pour le pouvoir d'agir[15].

S'agissant du pouvoir d'agir du salarié, cette nouvelle orientation de l'entreprise – plus particulièrement des grandes entreprises et des multinationales – a pour conséquence de mettre le salarié en tension permanente entre son engagement créatif, source potentielle d'émancipation, et les prescriptions réductrices de l'entreprise. Cette dernière développe de nouveaux outils de contrôle et d'évaluation de la productivité des salariés qui entrent en

[15] Voir l'audition de Maryse Dumas.

conflit avec leur demande d'autonomie, de maîtrise et de reconnaissance, sociale et salariale, en contrepartie de leur engagement. Les nouvelles organisations du travail exploitent la subjectivité des salariés et abîme leur santé mentale.

Le corollaire de la pression sur la productivité d'un travail de plus en plus qualifié et dématérialisé est la suppression des espaces collectifs informels au sein du travail qui permettaient aux salariés et militants syndicaux d'échanger leurs expériences sur le travail, son organisation et ses finalités, et d'apprendre. A noter toutefois que ces espaces informels, et surtout ces temps informels, parce qu'ils sont informels et souvent pris en dehors ou en marge des temps de travail, excluent souvent les femmes du débat, contraintes qu'elles sont par les schémas sociaux de genre de gérer au plus juste tous leurs temps : temps familial, temps de travail et « temps pour elles-mêmes ».

S'agissant de l'action syndicale, elle se trouve trop concentrée sur une démarche institutionnelle de participation à une série d'instances, de réunions organisées par les directions d'entreprise ou par l'administration, centrale ou locale. Le syndicat ne contrôle ni l'agenda des questions, ni la construction de l'information nécessaire pour un « vrai » débat sur ce qui importe pour les salariés et leur travail. La représentation qu'elle est ainsi amenée et incitée à exercer l'éloigne de la réalité du travail et du vécu concret des salariés. L'organisation syndicale disperse ses forces, perd trop du peu de temps qui lui est concédé pour agir. En outre, la transformation du travail et la stratégie patronale de restructuration permanente affaiblissent la représentation verticale classique – celle du travail au sein de l'entreprise ou de la branche. La représentation horizontale – celle des besoins et revendications du travail au niveau territorial – n'est pas encore, pour des raisons historiques, vraiment prise en charge, alors qu'elle monte en importance. C'est toute la question de l'articulation entre profession et territoire, d'où la proposition d'investir la question du pouvoir d'agir sous plusieurs angles :

- Partir du travail réel afin d'ouvrir tous les champs d'intervention, d'appréhender les transformations à l'œuvre dans le travail et les collectifs de travail ;
- Réinterroger la question de la démocratie dans l'entreprise et le rôle du syndicalisme dans cette construction ;
- Réinvestir les outils existants et développer de nouveaux droits.

Comment reconnecter l'engagement individuel des salariés dans leur travail et l'espace collectif d'intervention que constitue le syndicalisme ?

La « conscientisation » des salariés quant à leur propre situation et à leur relation aux autres a traversé en filigrane le travail de l'atelier. Dans le décalage qui s'opère entre le travail prescrit et le travail réel, la question qui se pose est celle de la dynamique qui se joue entre résistance et consentement aux prescriptions. S'émanciper, c'est à la fois ne plus consentir, résister et revendiquer une autre manière de faire en phase avec les besoins de développement des salariés et leurs capacités d'agir.

La démarche d'enquête menée par des militants syndicaux de proximité auprès des salariés est une première réponse. La reformulation collective sur le travail est alors centrale car en parlant de ce qu'ils font, les salariés prennent conscience de la réalité de leur situation. Se

saisir des critères actuels de mesure quantitative de l'évaluation du travail pour contester leur nature et ce à quoi ils servent, et pour leur substituer des éléments qualitatifs de reconnaissance, participe aussi de cette réappropriation collective du travail par et dans l'activité syndicale.

Cette approche permet d'identifier des lieux et des actions accessibles pour transformer le travail et démystifie l'idée que pour changer son quotidien de travail, il suffirait de laisser agir le syndicat sur la stratégie globale de l'entreprise. Cela permet de contrer l'idée selon laquelle « on ne peut rien faire ». Partout où cette stratégie syndicale a été mise en œuvre, elle donne immédiatement des résultats en termes de syndicalisation et de création de bases nouvelles. Cela permet également de déconstruire l'utilisation des IRP par la direction où tout débat sur le travail a été évincé et où la direction maîtrise le contenu des réunions. En maîtrisant le contenu des IRP, les directions d'entreprise ont cherché à dessaisir les salariés d'une intervention collective sur le travail, et ce faisant à éloigner l'organisation syndicale du travail des salariés. Se réapproprier les IRP comme outils de l'intervention des salariés sur leur travail est un des enjeux du syndicalisme aujourd'hui.

Dans sa recherche de maximisation permanente de la rentabilité financière, la forme économique de l'entreprise évolue. Des mécanismes de marché et de contractualisation ont été introduits au sein même du travail : mise en concurrence des ateliers ou services entre eux ou avec des fournisseurs extérieurs et, par ce biais, des salariés et des collectifs de travail entre eux, d'où l'affaiblissement et la destruction des communautés de travail.

L'entreprise ne constitue plus à elle seule un périmètre pertinent de débat et d'analyse sur le travail et le produit du travail. Par exemple, la nature des informations comptables mises à disposition des représentants des salariés dans les CE ne permet pas d'engager une analyse économique adéquate de la réalisation du produit, qui est éclatée en plusieurs lieux (parfois répartis dans le monde) et entités économiques. Car la comptabilité est instrumentalisée de manière à justifier *a priori* les décisions du groupe, par exemple de fermer un site, de délocaliser, d'investir ailleurs. La division des salariés concrétisée par des contrats, des conditions, des cultures de travail différentes est une des limites à la coopération des salariés entre eux autour du produit de leur travail et de sa qualité.

Pourtant, l'entreprise et la convention collective restent encore majoritairement le périmètre de l'organisation syndicale et de la représentation institutionnelle des salariés. N'est-ce pas là une limite à l'exercice du pouvoir d'agir des salariés ? Est-il possible de revitaliser le comité d'entreprise et la convention collective de branche en revendiquant de nouveaux domaines d'intervention, des droits, des ressources suffisantes ? Faut-il créer de nouveaux outils et si oui lesquels ? Comment l'organisation syndicale peut-elle favoriser la construction d'une communauté de travail solidaire et agissante ? Comment rapprocher les syndicats des salariés du donneur d'ordre de ceux des salariés des sous-traitants dans un rapport d'égalité ? Comment intégrer la capacité d'expertise, de critique et de proposition des salariés sur leur travail dans les outils d'analyse de l'entreprise ? Comment mettre ces éléments à la disposition des salariés ? Pour faciliter la prise de parole, l'échange, la mobilisation, comment se servir du droit d'expression, des droits de veto sur certaines décisions, d'un usage novateur des moyens modernes de communication (Internet, télévision, etc.) ? Comment faire pour que

le syndicalisme soit un outil au service des salariés pour qu'ils construisent des alternatives aux stratégies des entreprises, à partir des aspirations qu'ils expriment sur le contenu, les finalités et les conditions de réalisation de leur travail ?

La question des lieux de réappropriation du travail constitue un enjeu fondamental. Elle pose le problème de la relation profession/territoire. Le maillage territorial et professionnel de l'organisation actuelle de la Cgt offre des atouts, notamment la proximité avec les salariés et les citoyens. La liberté reconnue aux salariés de créer par eux-mêmes, partant du terrain, une structure syndicale Cgt est une grande force. Mais l'organisation actuelle de la Cgt sur ce maillage suggère trop souvent un retard de prise de conscience, une insuffisante coordination, des ressources trop faibles pour faire de la Cgt le lieu de cette réappropriation. Ce maillage s'appuie sur une double réalité : l'exercice d'un métier dans le cadre d'une filière professionnelle et l'ancrage de l'emploi sur un territoire. Si l'on veut tenter d'inverser la tendance à la délocalisation des activités et du travail, l'ancrage collectif dans la profession et le lieu devient un point d'appui décisif.

Par ailleurs, deux exemples internationaux ont apporté des éclairages significatifs sur les points d'appui et les empêchements au pouvoir d'agir des salariés dans le seul cadre institutionnel. Les questions traitées dans l'atelier ne sont pas propres à la France, ni à l'Europe. La manière dont l'Europe se construit et la globalisation financière néolibérale créent de grandes difficultés et n'apportent guère de ressources ou de solutions. Par exemple, dans les chantiers navals, mais le problème est général, la Directive européenne sur le travail « posté » – c'est-à-dire des travailleurs d'autres pays de la Communauté européenne employés temporairement en France – permet tous les abus en matière de contournement des droits nationaux (salaire, conditions de travail, travail clandestin,…) :

- L'exemple de l'organisation industrielle de l'automobile en Corée en lien avec le droit et les pratiques syndicales de ce pays. Le gros problème est le type de syndicalisme d'entreprise, qui restreint l'adhésion syndicale au personnel titulaire de l'entreprise, ce qui laisse de côté une grande masse de salariés sous-traitants. Tout en étant sur le site de l'entreprise, ceux-ci ne disposent d'aucun droit, d'aucune reconnaissance syndicale ;
- L'exercice de la codétermination en Allemagne avec ses possibilités et ses limites : la volonté du patronat de réduire le pouvoir d'intervention des salariés dans les conseils de surveillance des groupes, l'extension du travail précaire et de la sous-traitance et la diminution du taux de syndicalisation, notamment du fait du développement du secteur des services.

Les discussions qui ont pris corps dans l'atelier conduisent à un consensus : celui de la centralité du travail comme levier et fondement du pouvoir d'agir des salariés. Il se dégage aussi une réflexion sur des nouvelles formes de mobilisation et l'articulation qui existe entre mobilisation et construction des revendications, des nouvelles formes de mobilisation qui nouent prise de conscience du problème, enquête, construction collective de la connaissance du problème, élaboration des revendications.

Reconnecter l'activité syndicale avec l'activité de travail des salariés nécessite de poser la question de la méthode pour engager le dialogue et des outils pour mobiliser les capacités d'agir des salariés.

Suivant en cela la feuille de route dont le groupe avait la charge, nous avons ordonné l'exposé des résultats du travail de l'atelier en quatre rubriques :

1. L'identification des lieux de pouvoir et de décision et les obstacles aux droits et pouvoirs d'intervention ;
2. Le travail bien fait, son utilité sociale (capacités, santé, environnement), la mise en rapport des acteurs de la chaîne, la qualité du travail et du produit ;
3. L'élargissement et la modification des prérogatives des institutions représentatives du personne (IRP), voire la création de nouvelles IRP ;
4. L'activité instruite des salariés ; enrichir la démocratie sociale par un investissement nouveau visant le pouvoir d'agir des salariés

1. L'identification des lieux de pouvoir et de décision et les obstacles aux droits et pouvoirs d'intervention

1.1. Etat des lieux

L'action syndicale est confrontée à la modification du périmètre de l'entreprise. L'évolution des contours de l'entreprise trouve ses racines dans l'appréhension financière de l'entreprise comme un bien, dans sa seule dimension patrimoniale. Appréhendée comme un bien économique sur lequel une spéculation est possible, l'entreprise est privée de la capacité de se projeter dans le long terme. L'entreprise ne vise plus à développer un produit ou une activité, mais à rendre lisible la rentabilité qu'elle s'engage à rapporter à ses actionnaires. Le collectif de travail se déstructure et, finalement, l'entreprise comme lieu de production pour la société. Avec le développement de la pratique anglo-saxonne dite de la *corporate governance*, l'autonomie de l'intérêt de l'entreprise est remise en question au regard de l'intérêt de l'actionnaire qui constitue le seul référentiel[16]. La figure de l'entrepreneur s'estompe et les responsabilités face à la collectivité qui vont avec. Dès lors, le pouvoir d'agir des salariés bute sur des absences : l'employeur et, plus largement, la prise de décision, son lieu, ses critères, sa nature.

La logique marchande s'infiltre dès lors dans l'organisation même des entreprises. Ainsi, dans les grandes entreprises, une entité de travail peut être à la fois cliente et fournisseur d'une autre. Au sein de la même entreprise, une unité d'assemblage est cliente d'une autre entité. Cette organisation permet la mise en concurrence des entités entre elles. L'entreprise peut mettre en place un chantage à la production : si un site se met en grève, l'autre site aura la commande… L'organisation du travail est soumise à la logique marchande et définie à partir d'elle. Les systèmes d'évaluation du travail mis en place par les directions d'entreprise ont précisément l'objectif de soumettre le travail au marché et aux exigences de rentabilité et de faire disparaître sa valeur sous une fausse objectivation[17].

[16] Voir l'audition d'Alain Supiot.
[17] Voir l'audition de Nicolas Chaignot.

La mise en concurrence des travailleurs entre eux repose également sur le recours au travail intérimaire et à la sous-traitance[18]. Dans certains secteurs, le recours au travail intérimaire est un moyen pour les entreprises d'externaliser un certain nombre d'illégalités[19]. Présents sur les mêmes lieux de travail, les salariés n'ont pourtant pas les mêmes conditions de travail, ni la même rémunération, ni les mêmes avantages sociaux. La stratégie juridique visant à faire reconnaître l'illégalité du recours au travail intérimaire dans ces situations se limite nécessairement au recours individuel et à un examen au cas par cas, qui a un impact trop faible. Face aux nouveaux modes d'organisation du travail, l'action syndicale se heurte à des difficultés importantes dont celle de voir le périmètre de l'adhésion syndicale se réduire comme une peau de chagrin aux travailleurs « permanents », en général ceux des grands groupes ou des entreprises donneuses d'ordre, un rabougrissement qui contribue à exclure les femmes du syndicalisme, statistiquement plus précaires que les hommes.

Une attention particulière doit être portée par la Cgt aux questions de genre dans la sous-traitance dans les secteurs industriels. Majoritairement implantée dans les métiers de production essentiellement masculins, l'organisation syndicale a tendance à intégrer le concept de « cœur de métier » développé par le patronat pour légitimer les stratégies financières et d'externalisation. Ainsi, la sous-traitance des métiers tertiaires, majoritairement féminisés et réputés non « cœurs de métier », est-elle relativement absente des préoccupations syndicales des salariés des donneurs d'ordre.

La répression de l'activité militante et syndicale, voire de la simple expression publique de son mécontentement sur ce qui ne va pas, est toujours aussi présente. Elle élargit aussi ses formes en profitant de nouvelles méthodes d'organisation du travail qui manipulent la subjectivité du salarié, l'isolent, le harcèlent et mettent délibérément en danger sa santé mentale. Ces formes insidieuses empêchent souvent un procès ouvert.

L'identification et l'imputation de la prise de décision au sein de l'entreprise se heurtent donc à l'opacité des frontières de l'entreprise, à la multiplication des statuts et des sous-traitants, et à l'impossibilité d'identifier un responsable des décisions prises. L'usage des normes comptables dans l'entreprise s'est révélé avoir un effet pervers[20]. L'objectif était de rendre l'employeur comptable, c'est-à-dire responsable de ses décisions et de leurs conséquences, notamment vis-à-vis des salariés. Mais derrière les comptes, désormais, on ne trouve plus personne. L'entreprise est transparente. C'est au contraire les salariés, la masse salariale et le travail qui deviennent placés au cœur de la comparaison interentreprises et mis en concurrence.

1.2. Préconisations et pistes

Le travail comme activité humaine créatrice doit être remis au centre. C'est à partir de cette exigence que se pose la question de l'identification des lieux de pouvoir. Deux axes se dessinent : l'accès à l'information et la reconstitution d'une communauté de travail.

[18] Voir l'audition d'Yves Dévédec.
[19] Voir l'audition de Nicolas Jounin.
[20] Voir l'audition de Samuel Jube.

D'une part, l'accès à l'information sur l'entreprise permet de dessiner ses frontières réelles, s'agissant de la question de la responsabilité de l'entreprise. Il ne s'agit pas de reprendre le concept dévoyé de responsabilité véhiculé par la notion de « responsabilité sociale de l'entreprise » (RSE), mais d'imputer la décision au lieu de la prise de décision. La connaissance à acquérir déborde le seul périmètre de l'entreprise ou de l'établissement. L'accès au contenu de cette information implique la participation des salariés à son élaboration pour rendre ce contenu adéquat à leur expérience et à leurs besoins.

D'autre part, la reconstitution des frontières de l'entreprise par le biais de la communauté de travail constitue un autre point d'action : elle vise à dépasser l'artifice des frontières juridiques des entreprises et à organiser l'action collective autour de ce qui est commun à tous ces salariés, le travail, autour d'un projet, d'un produit ou d'un destinataire commun.

L'un des outils traditionnels d'accès à l'information sur l'organisation de l'entreprise est la comptabilité. L'une des pistes évoquée au cours des ateliers pour identifier les lieux de pouvoir est l'accès à la comptabilité analytique des entreprises[21].

L'accès aux données comptables est un pilier du dispositif d'information et de consultation des CE, or l'information comptable transmise n'est pas celle qui permet d'identifier véritablement le responsable de la prise de décision dans l'entreprise. Les comptes présentés au CE ne disent rien de l'évolution future de l'emploi dans l'entreprise, ni des critères qui président aux décisions qui affectent l'emploi. Ces informations sont présentes dans la comptabilité analytique et non dans la comptabilité générale de l'entreprise. La répartition des activités entre les sites d'une entreprise résulte d'une décision comparant les coûts et la compétitivité des différentes unités de production. Pour pouvoir imputer à l'entreprise la décision prise, il faut pouvoir accéder à la comptabilité analytique et non uniquement à la comptabilité générale.

La comptabilité analytique permet d'adopter un point de vue dynamique pour saisir ce que crée l'entreprise. Elle permet de saisir la dynamique des produits réalisés par une unité de travail, la compétitivité d'une unité de travail par rapport aux autres unités dans l'entreprise et dans le groupe, et de déterminer où se prennent les décisions qui affectent le travail confié à une unité.

L'information économique qui existe dans les documents comptables n'est donc pas adaptée pour traiter les problèmes réels. De surcroît, il ne suffit pas de retraiter la comptabilité. Il faut des niveaux concrets d'analyse pour mieux saisir la stratégie de produits, de positionnement sur le marché, d'organisation du travail, de formation de la productivité et de la rentabilité. Bien des travaux ont démontré la pluralité possible de stratégies plus ou moins favorables au développement du travail. Dans le domaine de l'expertise du CE, presque tout est encore à faire dans cette voie. Les instruments opérationnels n'existent pas en la matière, quoique les bases en terme de recherches sont disponibles. Il faut donc créer ces instruments. Plus spécifiquement, les IRP pourraient avoir un accès facile à des informations utiles. Dans les comptes publiés, il y a toutes les hypothèses actuarielles : des prévisions des taux de *turnover* sur l'ensemble des années, prévisions d'augmentations salariales. Le CE pourrait demander à

[21] Voir l'audition de Samuel Jube.

connaître ces hypothèses actuarielles sur lesquelles reposent les comptes et en déduire des informations sur la stratégie et, à partir de là, poser de bonnes questions : à combien le taux de *turnover* est-il évalué, pourquoi cette évaluation… ?

Au cours des ateliers, l'utilisation des droits délibératifs a également été évoquée, c'est-à-dire les droits qui permettent aux instances représentatives ou encore aux assemblées de travailleurs, d'exercer leurs « voix » (*voices*), de protester en faisant en même temps une proposition. Il existe des outils à disposition des représentants des salariés comme le droit d'alerte : lorsque le CE a connaissance de faits de nature à affecter de façon préoccupante l'avenir de l'emploi, il est habilité à poser une question à l'employeur ; si la réponse n'est pas suffisante, il peut désigner un expert. L'expert peut alors accéder à tous les documents du groupe, comptabilité analytique comme comptabilité générale. Pourrait être inscrite dans la loi la suspension de tout licenciement économique, de suppressions d'emploi significatives, de fermeture d'établissement… tant qu'un débat contradictoire et public sur les solutions possibles et les moyens de les mettre en œuvre n'a pas eu lieu.

L'accès à l'information concernant toutes les entreprises sous-traitantes travaillant avec l'entreprise principale est également un problème majeur. L'idée a été évoquée de travailler sur les territoires et les filières. Dans un premier temps, il s'agit de répertorier tous les sous-traitants qui participent à la fabrication des produits de l'entreprise, répertorier les entreprises où il y a une organisation syndicale, pour dans un second temps, essayer de développer des conventions collectives régionales qui regrouperaient tous ces corps de métier. Par ailleurs, les employeurs dans les entreprises sous-traitantes sont sous la domination de grandes entreprises donneuses d'ordre, le plus souvent contrôlées par des multinationales. Ils n'ont bien souvent pas ou peu d'informations, aucune démarche prospective, ni de perspectives quant au secteur dans lequel ils agissent. Il y aurait par exemple des observatoires à créer, des structures à penser pour recréer une vision des relations entre les donneurs d'ordre. Plus largement, il y aurait à monter des stratégies d'action conjointe entre entreprises sous-traitantes d'une même grande entreprise ou d'un même secteur. Le rapprochement de leurs salariés et leurs représentants pourrait faire avancer les choses, regrouper l'information pour avoir une vue d'ensemble et, sur cette base, tenter d'agir, même si la diversité et la hiérarchie des situations dans la sous-traitance ne facilitent pas les choses.

La difficulté à identifier le véritable périmètre de l'entreprise apparaît également au regard de l'organisation des actions collectives. La grève des travailleurs sans papiers[22] a ainsi révélé toute la difficulté à faire grève lorsque le problème était d'imputer la situation à un seul employeur alors que les travailleurs travaillaient pour plusieurs agences d'intérim : « l'employeur collectif » n'est pas reconnu juridiquement. Des solutions juridiques ont cependant retenu l'existence « d'une relation de travailleurs intérimaires habituels » et le droit de se considérer en grève et, dans les limites de l'exercice, d'occuper l'agence.

1.3. Questions non résolues

Il y a une contradiction entre la perte de pouvoir d'agir des salariés sur les questions économiques et en même temps l'existence de nombreux outils à disposition des CE, là où ils

[22] Voir l'audition de Nicolas Jounin.

existent. Certes, ces outils sont insuffisants, mais pas inutiles. Un pouvoir collectif d'agir au moins potentiel existe, mais la rencontre avec le pouvoir d'agir des salariés sur le terrain, dans l'atelier, le service, sur leur propre travail, avec leur expérience ne se fait pas ou peu. Les outils sont à la disposition des réseaux syndicaux, mais ils n'embrayent pas sur le terrain du travail. L'existence des cabinets d'expertise pour assister les salariés dans la compréhension des informations à disposition du CE ne change pas fondamentalement la donne car ceux-ci se situent toujours dans une approche comptable. Si l'employeur est absent, les salariés aussi sont absents, au sens politique. Le patronat entraîne les discussions sur des terrains techniques, exogènes, un terrain d'expertise, mais pas un terrain convoquant le sens du travail s'appuyant sur l'expérience des salariés. Il faudrait ouvrir des perspectives à cette expérience vers une action crédible au niveau économique. Plus globalement, il y a un problème de formation aux outils à la disposition des salariés.

Par ailleurs, s'agissant de la sous-traitance, l'idée de « filière » se heurte à un problème de visibilité et à l'impossibilité d'identifier les membres de la filière de fabrication par exemple d'un véhicule (équipementiers, sous-traitants de niveau 1, 2, 3 …). La connaissance de la structure de la filière est extrêmement difficile. Même au niveau local, il n'y a pas toujours connaissance des salariés qui travaillent pour l'entreprise. L'idée se heurte également au changement des sous-traitants réguliers qui empêche d'identifier les sous-traitants. La loi ne devrait-elle pas intervenir pour faciliter le recueil de ces informations ?

2. Le travail bien fait, son utilité sociale (capacités, santé, environnement), la mise en rapport des acteurs de la chaîne, la qualité du travail et du produit

2.1. Etat des lieux

La pression sur la productivité d'un travail de plus en plus qualifié et dématérialisé s'accompagne d'une suppression des espaces collectifs informels au sein du travail, qui permettaient aux salariés et militants syndicaux d'échanger leurs expériences sur le travail, son organisation et ses finalités, et d'apprendre. A noter toutefois que ces espaces informels, et surtout ces temps informels, parce qu'ils sont souvent pris en dehors ou en marge des temps de travail, excluent les femmes du débat, contraintes qu'elles sont par les schémas sociaux de genre de gérer au plus juste tous leurs temps : temps familial, temps de travail et « temps pour elles-mêmes ».

Le retour aux dimensions concrètes du travail a ainsi été souligné au cours des ateliers comme un élément central pour la réflexion sur le pouvoir d'agir. Dès lors qu'il s'agit de réfléchir à l'appropriation par chacun de son travail, il faut prendre en compte la spécificité de chaque travail, développer une approche qualitative du travail, d'où la nécessité de partir de situations concrètes. Le mouvement financier international, la recherche d'une rentabilité directe poussent vers le mouvement inverse : l'abstraction du travail. Il faut imposer un mouvement qui parte du travail concret, du lieu concret, du produit concret.

Cette prise en compte du travail concret permet de faire le lien entre le travail et son produit. Une certaine conception de la justice sociale appelle une conception plus riche du travail comme activité de réalisation[23] où les produits du travail sont destinés à avoir une certaine

[23] Voir l'audition d'Alain Supiot.

utilité sociale dans la société où le travailleur vit. Cela change profondément la conception du travail, allant de l'exercice du travail au produit réalisé en passant par l'usage social. La notion de capacité est ici ajoutée car elle permet de rendre compte à la fois de l'enjeu individuel mais aussi collectif ; la capacité est comprise comme une ressource pour agir.

La prise en compte des dimensions concrètes du travail permet de se saisir de la question de la qualité du travail en lien avec la qualité du produit fabriqué. Le problème de la qualité apparaît comme point sensible des entreprises dans la poursuite permanente d'une réduction des coûts. Dans les entreprises, les taux de mesure de la qualité n'apparaissent pas comme étant des indicateurs fiables, et tendent au contraire à minimiser les défaillances. Sur les chaînes de montage, de nombreux problèmes de qualité existent dès lors que le produit avance sur la chaîne « quoi qu'il arrive » (fonctionnement du *lean manufacturing* avec zéro stock). Les salariés constatent que le travail est de moins en moins bon et que ce travail est de plus en plus cher du fait du « gaspillage » à l'origine de surcoûts[24].

Cette question de la qualité est alors à mettre en lien avec la faible adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise. Dans certaines entreprises, la direction n'a plus l'adhésion du management qui doit faire adhérer les salariés. Il s'est créé une situation où la direction n'est plus en mesure de faire adhérer les salariés au travail réalisé, ce qui se traduit par des rotations importantes de personnel. Par ailleurs, le problème de la qualité se pose pour tous les salariés, mais il peut aussi être un facteur de division en mettant à la charge des salariés sous-traitants les défauts de production. L'individualisation des salaires s'est développée et repose sur une part variable importante, ce qui n'incite pas les salariés à révéler des défaillances.

Le lien entre le travail et son produit est également au cœur de la problématique de la sécurité. La transformation des modes d'organisation du travail qui vise à rendre possible le marchandage de la main-d'œuvre engage la sécurité des salariés et des consommateurs. De nombreux exemples de défaillances dans la sécurité liées aux formes de marchandisation du travail ont été évoqués au cours des ateliers. Ainsi, dans le secteur du bâtiment[25] ou sur les chantiers navals, le recours à la sous-traitance visant à obtenir une pression maximale sur les coûts a été à l'origine de plusieurs accidents : affaires de l'effondrement du Terminal de Roissy, de l'effondrement de la passerelle du Queen Mary à Saint-Nazaire… La sous-traitance s'organise autour d'une sous-traitance des risques avec les problèmes que cela génère quant aux questions d'hygiène et de sécurité.

2.2. Préconisations et pistes

La réappropriation collective de la question du travail suppose de trouver des actions garantissant une prise de conscience du problème par l'ensemble des salariés. L'enjeu est notamment d'intervenir à partir de la mesure de la qualité pour mettre en rapport les acteurs de la chaîne d'activités. Il s'agit de prendre en compte le travail concret, de se tourner vers les questions réelles en partant de l'idée de l'existence d'une capacité d'expertise des salariés. Les salariés ont un savoir, une expérience, et cette capacité d'expertise est un moyen de ressouder les collectifs. Il s'agit donc de voir comment mobiliser cette expertise.

[24] Voir les auditions d'Yves Dévédec et de Fabien Gâche.
[25] Voir l'audition de Nicolas Jounin.

Cette réappropriation collective de la question du travail au travers de son évaluation porte en elle plusieurs enjeux : celui de la reconnaissance, celui de l'égalité des hommes et des femmes vis-à-vis du droit au travail et dans le travail, le rôle différencié du travail en fonction du genre, défini comme un droit par les femmes, un devoir par les hommes.

La massification du travail des femmes, en même temps qu'elle est une donnée irréversible, s'accompagne d'une division de genre dans la société et dans le travail. Majoritairement présentes dans des filières réputées faire appel à des capacités féminines (tertiaire, services à la personne, santé, éducation…), leurs postes de travail ne sont pas décrits, et le travail, rendu invisible, n'est ni reconnu, ni rémunéré, ce qui explique les inégalités salariales persistantes entre les hommes et les femmes sur des postes à « valeur égale ». Parler du travail concret, le rendre visible conduit à revendiquer sa reconnaissance, pour les hommes comme pour les femmes.[26] La parole des femmes sur leur travail, son contenu et ses conditions de réalisation permet aux hommes d'exprimer des aspirations qui étaient tues par intégration par les hommes des codes masculins de genre. La mixité effective des métiers est une des réponses à la résorption des inégalités et à un sursaut de l'activité revendicative par la prise en compte d'aspirations plus universelles.

La démarche d'enquête menée par des militants syndicaux de proximité auprès des salariés est ainsi une première piste[27]. La reformulation collective sur le travail est alors centrale car en parlant de ce qu'ils font, les salariés prennent conscience de la réalité de leur situation. Cette approche permet d'identifier des lieux et des actions accessibles pour transformer le travail. Cela permet également de déconstruire l'utilisation par la direction des IRP où tout débat a été évincé et où la direction maîtrise le contenu des réunions.

La réappropriation de la question du travail et des conditions de réalisation peut par exemple être un enjeu lors de la désignation d'un expert par le CE. Il n'y a bien souvent pas d'écart entre l'exposé de l'expert-comptable et l'exposé de la direction sur la situation financière de l'entreprise. Lorsqu'un expert est désigné, comment les salariés peuvent-ils s'approprier le questionnement et l'élaborer ? Formuler par exemple eux-mêmes la lettre de mission pourrait constituer une étape.

La question de l'identification d'une instance pour évoquer le processus de travail dans toutes ses dimensions apparaît centrale. Avec l'éclatement des instances, il n'existe pas de lieu de discussion du processus de travail dans son entier, de la chaîne de travail dans son intégralité. Il n'existe pas de « comité de produit » où les acteurs pourraient indiquer ce qu'il faudrait modifier, faire part de leurs idées, de leurs besoins quant au processus de travail, du début de l'activité de travail au « produit » mis sur le marché, expliciter les contreparties qu'ils en attendent sur la reconnaissance de leur pouvoir d'agir. La question des lieux de réappropriation du travail constitue donc un enjeu fondamental.

La focalisation de l'évaluation sur l'objectif de l'augmentation de la productivité impose d'investir la question de l'évaluation du travail et implique au regard de la démarche engagée et de l'activité de terrain d'accompagner les salariés dans le cadre de l'évaluation telle qu'elle est aujourd'hui (par exemple, les aider à se préparer, les assister syndicalement et

[26] Voir l'audition de Maryse Dumas.
[27] Voir l'audition de Fabien Gâche.

physiquement lors de l'évaluation). L'évaluation se révèle être parfois le seul espace où il est possible de parler de son travail. C'est donc un lieu d'intervention syndicale essentiel, une manière de rendre public ce temps de parole[28]. Il s'agit également de développer des pistes de transformation de l'entretien d'évaluation, de débattre pour les compléter, créer du collectif autour de l'évaluation. Le problème fondamental, c'est que l'évaluation vise l'évaluation de la personne et non du travail[29].

Il s'agit donc de se saisir des critères utilisés dans la mesure quantitative de l'évaluation du travail pour contester leur nature et leur finalité, et pour leur substituer des éléments qualitatifs. Cette démarche participe aussi de cette réappropriation collective du travail par et dans l'activité syndicale. La réappropriation des questions d'organisation du travail ouvre sur la nécessité de penser le travail comme non « pathogène ». Précisément, la création d'une instance où le travail réel et le travail prescrit pourraient être confrontés constitue à cet égard un instrument potentiellement stratégique. Le problème fondamental est relatif au contexte collectif à créer autour de la question de l'évaluation. C'est aussi le problème de l'utilisation des outils pour encadrer cette évaluation ; comment créer les conditions pour pouvoir modifier les différents critères ? La désillusion que génère l'évaluation pose également problème pour la direction puisque la dimension « adhésion au projet » est essentielle dans la productivité. Donc, si l'outil qui sert à accroître cette productivité génère de la désillusion, il y a une perte d'efficacité au niveau du management.

2.3. Questions non résolues

Cette action au plus près des problématiques quotidiennes des salariés et la participation à la redéfinition des critères qualitatifs du contenu du travail risque de déboucher parfois sur une récupération par la direction. Par ailleurs, la question est de savoir quels seront les gains de la Cgt ou des salariés avec cette forme d'intervention sur les critères de la qualité. Quelles étapes ensuite quant aux progressions de carrière et de salaire, à la reconnaissance de leur pouvoir d'agir ? Comment prolonger la démonstration vers la transformation de ces gains d'efficacité et de qualité en plus pour le travail et son développement ?

Par ailleurs, la question de l'accompagnement syndical dans l'évaluation soulève également le risque de faire le jeu de la direction et de participer de la poursuite accrue d'efficacité et de productivité des salariés. En contrepartie, se réapproprier syndicalement la question de l'évaluation du travail oblige à repenser la question du travail autrement que sous l'angle de la souffrance ou de la rupture des salariés avec l'entreprise, des postures qui conduisent toutes deux à une vision déformée de la réalité du travail, cela au risque de donner de la Cgt une image de syndicalisme du dernier recours, excluant ainsi du syndicalisme une partie des salariés, notamment ceux issus de l'encadrement, alors que l'enjeu est précisément l'inverse. Une des approches syndicales vis-à-vis du diptyque passion/rejet au travail (épanouissement/souffrance) est de considérer le vécu des salariés au travail dans une évolution cyclique avec des périodes d'épanouissement et des périodes difficiles[30].

[28] Voir l'audition de Daniel Souty.
[29] Voir l'audition de Nicolas Chaignot.
[30] Voir l'audition de Daniel Souty.

Le développement des services a par ailleurs fait disparaître la barrière entre le travail et le produit si bien qu'il est difficile de dissocier le travail et l'évaluation de son produit. Ce qui a changé, ce n'est pas seulement l'évaluation du travail, c'est le travail lui-même, c'est le produit lui-même. Le produit n'a plus besoin de l'adhésion des salariés dans ces conditions. On a expulsé du produit le rôle essentiel du travail dans son élaboration et sa qualité, pour le réduire à quelques critères quantitatifs, tous subordonnés à l'intensification du travail et à la recherche de profit. Par exemple, dans le cadre des plateformes téléphoniques, il faut une réponse rapide, mais il n'est pas exigé que tous les cas soient traités. Comment reprendre la main là-dessus ? Entrer par l'évaluation, c'est le risque de se heurter à des résistances importantes de l'entreprise dont le but n'est pas le même que celui du collectif de travail. Mais le faire est d'autant plus essentiel.

3. L'élargissement et la modification des prérogatives des IRP, voire création

3.1. Etat des lieux

La désintégration des collectifs a bouleversé le visage du syndicalisme, et l'action syndicale se heurte à cette fragilisation de la solidarité collective.

L'institutionnalisation des interventions syndicales au niveau local ou central est à cet égard problématique. Les représentants du personnel sont pris dans des contraintes institutionnelles et dans un agenda fixé par la direction, dont ils ne maîtrisent pas le contenu. L'information nécessaire quant au débat est construite et transmise par la direction. L'action syndicale s'éloigne de la réalité du travail et du vécu concret des salariés. L'institutionnalisation des interventions syndicales au niveau local ou central est porteuse d'un éloignement des actions syndicales au regard des préoccupations quotidiennes des salariés. Dans les grandes entreprises, l'approche du syndicat se fait bien souvent globalisante et les interventions se focalisent sur le nécessaire changement de stratégie de l'entreprise et s'éloignent du travail quotidien qui se trouve ignoré. Cette intervention renvoie l'idée au salarié que pour pouvoir changer son quotidien au travail, il faut changer la stratégie de l'entreprise. Cette évolution remet directement en question le sens du syndicalisme et de l'action collective qui n'apparaissent plus comme des moyens de changer la situation des salariés dans l'entreprise. Le syndicat doit redevenir un outil d'action, « de restauration du pouvoir d'agir des salariés sur leur propre travail et pour la préservation de leur santé ». Le syndicat doit pouvoir élaborer des revendications « gagnables »[31].

La menace est également celle d'une « professionnalisation » des élus, invoquée et recherchée par les employeurs, qui vise à éloigner les représentants du personnel du travail quotidien vécu par les salariés. L'acquisition d'une « technicité » est nécessaire pour exercer certains mandats ou responsabilités comme le conseiller prud'homal et bien d'autres. Autant la reconnaissance de la « technicité » acquise dans la participation aux instances et, plus fondamentalement, dans le travail de militant doit être reconnue comme acquisition de compétences (par exemple par la validation des acquis de l'expérience, VAE) dans sa carrière et dans ses droits sociaux (tels que le décompte des années ouvrant droit à la retraite et comptant dans son calcul), autant l'engagement militant n'est pas un métier, un simple

[31] Voir l'audition de Fabien Gâche.

moment dans une carrière qui conduirait, par exemple, à partir ensuite dans la direction des ressources humaines ou chez un cabinet d'affaires avec la connaissance des rouages de l'organisation syndicale. En outre, la transformation du travail et la stratégie patronale de restructuration permanente affaiblissent la représentation verticale classique – celle du travail au sein de l'entreprise ou de la branche. La complexité technologique accrue et la technicité des questions posées par exemple pour l'action du CHSCT sont fréquemment invoquées par les directions pour mettre en avant l'incompétence des représentants du personnel. Ce discours tend aussi à se développer pour les CE. La volonté de la direction est également de développer la confidentialité des informations communiquées aux élus du personnel, pour que ces informations ne soient pas communiquées aux salariés.

Par ailleurs, l'action des CE dont le rôle, en pratique, est réduit à la distribution d'argent ou de marchandises diverses est fragilisée. Les activités sociales et culturelles, les infrastructures d'échanges, de débats, font actuellement l'objet de « coupes » budgétaires. Elles ne sont plus financées. L'enjeu du réinvestissement des CE, dont le domaine d'action est susceptible d'être bien plus large, apparaît central.

D'un point de vue historique, c'est l'échec des lois Auroux qui est en question. A l'origine, le CE était conçu comme une instance de « coopération »[32]. Avec les lois Auroux, un changement terminologique a été opéré. Cette référence a été supprimée pour lui préférer le terme de « représentation » des salariés. Le CE est là pour représenter les intérêts des salariés et non plus pour coopérer. Les lois Auroux ont projeté un modèle de démocratie politique sur l'entreprise et non un modèle de démocratie sociale. Alors que la démocratie sociale repose sur la représentation de la diversité des situations, la démocratie politique repose sur une approche plus quantitative que qualitative des voix (exemple : le faible nombre de députés ouvriers à l'Assemblée nationale). La question des formes de la représentation dans l'entreprise a ainsi souffert du modèle des sciences politiques.

Le CE est noyé dans un flot d'informations. Le rôle des CE se restreint à une forme de paternalisme où les œuvres sociales sont la « vitrine » des CE. Du fait de la stratégie d'autres syndicats, les CE s'enferment dans une action de coopération. Au niveau de la Cgt, il y a une difficulté également à agir du fait d'un problème d'accès aux informations, de formation… Les vrais sujets de discussion sont écartés des CE.

Par ailleurs, il faut également tenir compte du problème des secteurs d'activité où il n'y a pas d'IRP. Il existe tout un champ du « salariat » qui ne bénéficie pas d'IRP. De même, il faudrait distinguer entre les secteurs privé et public où la question de l'action des IRP se pose différemment. La diversité des entreprises et des secteurs d'activité doit être prise en compte.

3.2. Préconisations et pistes

La communauté de travail constitue une porte d'entrée essentielle car elle touche à l'essence du syndicalisme, l'individu et ses attentes et le cadre collectif d'intervention. L'enjeu est de reconstituer les frontières d'une solidarité collective. Les organisations syndicales doivent ramener cette question au centre des discussions. Cela interroge directement la structuration de l'organisation (exemple : mise en place d'instance paritaire locale de site). Les syndicats se

[32] Voir l'audition de Jean-Pierre Le Crom.

modifient pour intégrer dans leur organisation la sous-traitance. La communauté de travail permet la production d'intérêts.

Une instance en particulier serait susceptible de servir cette démarche : le CHSCT. Cette instance présente l'avantage d'avoir pour « clef » la sécurité, mais également de permettre, en théorie, la représentation des intérêts des salariés mis à disposition, des salariés des sous-traitants. Il constitue un lieu où le travail concret est évoqué. Il s'agit d'une institution centrée sur le site. Le rôle du CHSCT, en pratique, a été confiné aux seules questions de sécurité par la direction. La sécurité a été envisagée sous un angle seulement technique et le CHSCT est devenu le « garant » des conditions de travail imposées par la direction, ce qui pose la question du rôle de la sécurité comme clef d'entrée de l'action syndicale du fait des risques de restriction du champ de l'action qu'elle comporte.

La sécurité peut cependant être comprise comme « dynamique » de l'action : elle doit être envisagée au sens large. La question de la sécurité du produit, et donc de la sécurité du client, et la question de la sécurité des salariés sont liées. La sécurité constitue à cet égard un angle d'action susceptible d'avoir du poids. La sécurité est susceptible de constituer un ressort de l'action à ce titre, en faisant le lien entre le travail et le produit.

Le lien entre la reconnaissance des communautés de travail et le rôle des CE doit être privilégié. Le rôle des CE et l'évolution de la notion d'entreprise et des formes de travail doivent être rapprochés. L'éclatement des situations limite la possibilité de créer des collectifs. Les salariés sont opposés entre eux bien que travaillant ensemble. Le rôle des CE est lié à la structure de l'entreprise. Or, à l'époque où ils ont été constitués, les périmètres de l'entreprise étaient différents. Le CE agit sur son périmètre. Or, celui-ci est très restreint par rapport au collectif de travail qui intègre les intérimaires, les sous-traitants, les différents prestataires.

Au regard de la problématique des entreprises sous-traitantes, l'idée serait notamment de créer des comités interentreprises pour créer des liens avec les entreprises sous-traitantes. La reconnaissance d'une communauté de travail vise à permettre une action commune avec les sous-traitants dans les CE puisqu'au final, la « survie » des sous-traitants dépend des donneurs d'ordre. Les employeurs ne sont pas forcément contre l'idée de mutualiser les comités interentreprises s'il y a une unité du secteur.

Certaines actions ont été menées avec, par exemple, la création aux chantiers navals de Saint-Nazaire d'une instance de dialogue social de site et d'une commission paritaire d'hygiène et sécurité du site. Cependant, ces instances n'ont pas de pouvoir de décision. Faut-il se battre pour renforcer les pouvoirs de ces instances ?

3.3. Questions non résolues

La mise en place d'instances représentatives qui répondraient à cette diversité des situations se heurte cependant à des difficultés. Les différentes IRP craignent de se faire « mutuellement » de l'ombre. Notamment, les CE des entreprises peuvent craindre que le CE « interentreprises » ne leur fasse de l'ombre. La création d'un comité interentreprises pour les techniciens intermittents dans l'audiovisuel a ainsi été envisagée. Mais cette instance serait perçue comme faisant « concurrence » aux CE des grandes entreprises comme

France Télévision par exemple car ces CE perdraient une partie de leur masse salariale. Dès lors, les syndicats sont réticents, voire divisés en leur sein sur cette question. Comment faire pour que les comités interentreprises aient des attributions politiques, des droits de regard sur l'activité économique du secteur ?

Plus largement, le risque éventuel dans cette démarche serait de faire le jeu de la direction, puisque le travail doit être « mieux fait » : comment gérer cette question dès lors que les IRP ne sont pas des institutions co-gestionnaires… ? Comment éviter une instrumentalisation par la direction ? Mais quelle signification salariés et employeurs donnent-ils du travail bien fait ?

Le rôle du syndicat finalement est de s'intéresser à ce que font les salariés. De fait, il y a une solidarité. Est-il possible de transformer une coopération de fait en une solidarité d'action ? La diversité des situations juridiques des salariés présents sur un même site a été mise en avant comme principal obstacle à l'action syndicale. L'action syndicale se heurte aux problèmes pour établir le périmètre de la communauté de travail et faire reconnaître la participation des salariés intérimaires et des sous-traitants aux élections professionnelles. Par ailleurs, les actions menées dans différentes entreprises ont montré que la finalité de ces élections n'a pas toujours été perçue et comprise par ces salariés. La participation des salariés intérimaires n'a pas suivi. Comment faire comprendre à ces travailleurs les enjeux de leur participation à ces élections ? Les salariés « permanents » n'admettent pas nécessairement que les intérimaires puissent participer à ces élections. La nécessité de s'interroger sur les « freins » à la participation aux élections professionnelles par les travailleurs a été mise en avant. Cela pose la question de l'identification à l'entreprise et le problème de l'intériorisation des « freins » par les salariés. Comment agir sur cette intériorisation ? Quels instruments ?

Le problème de la vacuité des procédures de consultation qui se multiplient et qui sont vidées de leur sens a également été évoqué. Des procédures de consultation sont prévues, mais elles n'ont pas de signification. Les accords sont signés, mais ils n'ont pas de « vie » par la suite. La procédure est suivie, mais sans signification. Or, le pouvoir d'agir, c'est aussi la signification de l'action de consultation. Ce décalage existant entre le lieu de décision et le lieu d'exécution révèle l'incapacité du droit à saisir la diversité des lieux d'exécution.

4. L'activité instruite des salariés. Enrichir la démocratie sociale par un investissement nouveau visant le pouvoir d'agir des salariés

4.1. Etat des lieux

La question des lieux de réappropriation du travail pose le problème de la relation profession/territoire. Les transformations contemporaines du travail obligent à repenser l'organisation de l'action syndicale en tenant compte de la diversité des situations professionnelles. Une double réalité s'impose : l'exercice d'un métier dans le cadre d'une filière professionnelle et l'ancrage de l'emploi sur un territoire. L'ancrage territorial de l'action syndicale constitue donc un enjeu majeur dans la représentation des travailleurs, car il garantit une proximité accrue de l'organisation collective et une meilleure adéquation des revendications avec les préoccupations quotidiennes des salariés[33].

[33] Voir les auditions de Marie-Claude Robin et de Servane Revault.

La coordination des actions et des ressources entre le territoire et la profession n'est cependant pas toujours satisfaisante, les actions menées au niveau territorial ne trouvant pas parfois de soutien au niveau de la profession.

L'organisation de la représentation française des salariés est principalement verticale. Or, cette organisation se heurte à une fragmentation du travail. Le problème de la proximité professionnelle est qu'elle s'organise autour du même métier, de la même convention collective : fédération, syndicats nationaux, régionaux ou syndicats de groupe. Le territoire est absent dans ces formes d'organisation. Les délégués sont parfois désignés sans connaissance dans le territoire. Certains syndiqués sont inconnus dans les territoires car ils sont répertoriés là où est installé le siège du syndicat. La catégorisation de la profession est parfois un véritable problème car beaucoup de travailleurs n'ont pas un travail bien défini en terme de catégorie de profession.

Pour autant, il y a toujours besoin de revendications car le travail n'est pas isolé. En fait, la personne du travailleur est fragmentée et représentée par des instances différentes qui ne se coordonnent pas ou peu, d'où le problème d'une représentation qui reconstituerait l'unité de la vie du salarié. De ce point de vue, l'apport des femmes est précieux car elles concentrent dans une même unité de préoccupations et d'activités concrètes le travail, le hors travail, le lien avec le territoire (école, santé).

L'aspect déterminant de la question est celle de la représentation verticale/horizontale. Se pose notamment la question de la construction d'une revendication plus large dépassant le cadre interne de l'entreprise : l'évolution du travail dans l'entreprise conduit à ce que les salariés organisent une séparation de plus en plus étanche entre ce qu'ils font dans leur travail et ce qu'ils peuvent penser en tant que citoyens, ce qu'ils peuvent faire par exemple dans des associations, dans des activités diverses en dehors de leur travail. Il y avait pourtant une possibilité d'activités sociales dans l'entreprise, mais ces lieux sont désertés. L'action sociale se fait hors du temps de l'entreprise et du lieu de l'entreprise.

4.2. Préconisations et pistes

La Cgt a un statut de proximité avec les salariés, mais la proximité doit s'entendre largement : elle peut être géographique, professionnelle, humaine. L'enjeu ici est surtout de développer une proximité géographique sur le lieu de travail avec la création de syndicats d'établissement, de syndicats de site sur le même site, de syndicats de zone. La structure territoriale est plus adaptée pour les revendications et pour l'adhésion au syndicat. Cela pose la question de l'articulation du territoire et de l'action syndicale, du lien entre les professions et les territoires. C'est le problème de l'action conjointe aux niveaux départemental et professionnel. Comment faire travailler la profession et le territoire ? Comment structurer cette action ? A la limite, il n'y a pas de modèle, mais la mise en place d'un choix entre différentes formes de syndicalisation pour permettre aux salariés de se syndiquer, quelque soit leur type de travail.

Parfois, il n'y a pas de site identifiable, dans le cas de travailleurs mobiles qui sont difficiles à associer à un site, ou dans les services à la personne (aides à domicile par exemple), ou le personnel des services de nettoyage de bureaux que la grande entreprise qui les salarie affecte

et éclate en équipes dispersées sur une multitude de lieux de travail, et qui ne se rencontrent jamais. Dans ce dernier cas, ce sont les syndicats du lieu de travail qui devraient intervenir auprès de leur direction et relayer auprès d'elle les revendications de ces personnels (accueil et conditions de travail par exemple), aider ces personnels à s'organiser et acquérir un pouvoir d'agir.

Se pose également la question du fondement des revendications. Le problème est celui de la capacité du syndicalisme non pas tant de représenter les salariés, mais surtout de construire des revendications telles que les salariés les envisagent. C'est sur ce point que les obstacles sont les plus forts. Il faut au préalable s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour qu'en pratique, les salariés participent à la définition de leurs revendications. Sinon, la définition du « cadre » risque de maintenir cette extériorité des revendications au regard des enjeux concrets pour les salariés. Comment débloquer concrètement sur le terrain la question du pouvoir d'agir dans l'entreprise ?

La place des femmes dans la Cgt et dans les responsabilités syndicales est aussi en soi un levier du pouvoir d'agir dans l'entreprise en rendant crédible l'organisation syndicale parce que miroir du salariat tel qu'il est aujourd'hui. C'est aussi un enjeu de transformation de la Cgt elle-même dont le fonctionnement est aussi influencé par des codes de genre. Tous les moyens sont-ils mis en œuvre pour rendre compatible pour les femmes l'exercice des responsabilités syndicales avec leur vie personnelle ?

4.3. Questions non résolues

La syndicalisation, l'expression et la défense des revendications des salariés des petites et moyennes entreprises posent des problèmes spécifiques. Ces PME ont souvent un double ancrage, comme sous-traitants de groupe, parfois exclusifs et comme participants d'un territoire. On l'a abordé, précédemment, sous l'angle de la sous-traitance. Reste aussi à l'aborder sous l'angle du territoire. L'action conjointe de la profession (cadre de l'adhésion) et du territoire (lieu de représentation « naturel ») pour tout ce qui concerne la vie et le travail des salariés de ces PME est essentielle, là aussi.

Une autre question en lien avec le pouvoir d'agir est celui du pouvoir d'être entendu, d'être représenté. La question reste posée des lieux d'expression du syndicalisme et des outils médiatiques de l'action syndicale. Comment mettre sur la place publique l'expérience du travail ? L'enjeu est celui d'une représentation des salariés en termes médiatiques. Quels supports utiliser ?

Auditions

Yves Dévédec

Y. Dévédec. Je m'étais dit que, comme je suis obligé de partir à midi – je m'en excuse auprès de tout le monde – et que je ne voulais pas trop mobiliser la parole, j'ai un peu synthétisé... Alors, ce n'est pas tout à fait la même chose que ce que Fabien avait fait pour Renault, mais j'ai essayé de synthétisé un petit peu ce que j'avais exposé le dernier coup sur la reconnaissance de la communauté de travail et sur les actions que j'avais menées et surtout les résultats qu'on avait réussi à obtenir au travers de toutes ces actions, qui restaient quand même très juridiques. Donc, j'ai fait un petit condensé de tout ça. J'ai essayé d'être court et j'ai essayé de faire simple. Alors, je ne sais pas si vous voulez que je ré-intervienne sur le...

Une voix. Oui, oui, parce que tu nous avais parlé cinq minutes, à peu près, hein, ou dix, mais...

Y. Dévédec. En repartant du début avec la privatisation d'Airbus, son périmètre industriel et social, l'entreprise a beaucoup changé et c'est surtout qu'il a fallu rendre des comptes à des actionnaires, donc, bien sûr, tirer les coûts de production et, de fait, changer complètement l'organisation du travail pour les salariés à statut et forcément les directions qui se sont succédées à Airbus, ont travaillé sur plusieurs leviers, qui étaient la sous-traitance, le recours à l'intérim, une nouvelle organisation du travail type *lean*, comme dans l'automobile. Donc, voilà, ils ont actionné plusieurs leviers pour pouvoir rendre cette rentabilité à deux chiffres que les actionnaires exigeaient à Airbus.

Donc, ça a complètement modifié forcément notre paysage social et notre environnement de travail à Airbus. Donc, là, comme je l'explique, tout est lié forcément : l'intérim, la sous-traitance, les organisations du travail qui changent. Donc, tout est lié parce que la flexibilité avec le *lean manufacturing*, c'est une organisation du travail très, très rigide, et dans les entreprises structurées, entre guillemets, syndicalement, c'est un peu plus dur à mettre en place, quoique... C'est un peu plus dur à mettre en place et on voit bien que la flexibilité, elle est quand même beaucoup plus facile à mettre en place chez les sous-traitants, où là, il y a un *turn over* d'intérim, sans règles, bien souvent sans organisation syndicale dans ces entreprises-là. Donc, on voit que c'est beaucoup plus facile de mettre en place ce nouveau type d'organisation du travail.

Donc, nous, même si on combat l'intérim, on l'accepte d'une certaine façon, puisque on accepte de former des camarades intérimaires. On combat le statut forcément, mais on accepte malgré nous le principe qu'il y ait de l'intérim dans nos entreprises. On forme des gens. On tisse des liens de camaraderie et, au bout de quelques mois, ils sont remplacés par d'autres intérimaires. Donc, devant cet état de fait, on s'était dit, il y a une dizaine d'années : on ne peut pas continuer comme ça ; on va essayer de mener des actions. Donc, d'une part, on avait voulu faire reconnaître ces salariés-là au travers de nos élections professionnelles, en les intégrant dans le décompte de nos effectifs pour la répartition des collèges électoraux et les faire voter pour les délégués du personnel. Donc, on avait été débouté en 2004, pas sur le fond mais sur la forme, parce qu'on avait quand même présenté des candidats. On ne signait pas le protocole, mais on avait présenté des candidats. Donc, on avait été débouté à ce moment-là.

On avait réitéré notre demande auprès du tribunal deux ans après et on avait obtenu gain de cause.

Donc, on avait décompté dans les effectifs les salariés intérimaires et sous-traitants et permis aux salariés, à l'époque, de pouvoir voter en DP. Avec les nouvelles lois sur la représentativité, la loi de 2008, on a réitéré notre demande d'une autre façon pour que les salariés sous-traitants et intérimaires soient décomptés dans les effectifs et puissent voter dans notre entreprise en DP et en CE.

Alors, les salariés des sous-traitants et d'Airbus n'ont pas vraiment compris la démarche. A l'époque, ça a été difficile de faire comprendre cette démarche-là et de leur dire que leurs votes avaient de l'importance, qu'un sous-traitant pouvait voter dans son entreprise et pouvait voter dans l'entreprise utilisatrice. Et ça, ça a été compliqué à faire comprendre aux salariés. On a un peu échoué à ce niveau-là, puisque les sous-traitants ont voté dans notre entreprise.

Je pense qu'au niveau de la communication, on n'a malheureusement pas fait assez de terrain. On a fait beaucoup de tracts et d'affichage, mais on aurait dû aller beaucoup plus sur le terrain expliquer aux gens, parce qu'on a beau faire tous les plus beaux tracts du monde, si on n'est pas sur le terrain à expliquer aux gens le pourquoi de nos actions, c'est compliqué.

Donc, voter dans son entreprise parce que dans son entreprise, on défend son salaire, son statut. Mais voter dans l'entreprise utilisatrice, c'est aussi défendre son travail, puisqu'on voit bien que beaucoup de sous-traitants dépendent de l'entreprise utilisatrice. Si l'entreprise utilisatrice, à un moment donné, dit : « Je ne travaille plus avec vous ! », il y a des entreprises qui meurent. C'est fini. Donc, on voit bien le sens de pouvoir voter et de participer.

Alors nous, l'idée, c'est de créer des comités interentreprises. C'est une des résolutions du dernier congrès confédéral de travailler les territoires et les filières et de créer des liens avec ces entreprises sous-traitantes. Donc, c'était l'objet... c'était un peu la finalité de nos actions : reconnaissance de communautés de travail pour qu'on puisse travailler dans les comités d'entreprise, ensemble avec les sous-traitants, puisqu'ils dépendent de... leur survie dépend aussi du donneur d'ordre.

Donc, ça, c'était un peu la partie juridique. J'ai mis les rendus de jugement complets, hein. Vous verrez ! En 2010, on obtient un jugement uniquement, en France, sur la reconnaissance de la communauté de travail, ce qui est assez intéressant.

Donc, ça, c'était la partie juridique et puis, bon, le *lean*, je ne vais pas trop m'étendre puisque Fabien le fera mieux que moi là-dessus. Nous, on a beaucoup de difficultés à se mettre en ordre de bataille contre ce type d'organisation du travail, puisqu'à Airbus, je l'explique aussi dans le fascicule, on sous-traite, pas les vieilles charges de travail, mais ce qui fonctionne bien. L'A320, c'est un appareil qui a quand même quelques années.

L'Airbus A320, donc, c'est une ligne... Ça a été la ligne d'ailleurs... C'est une ligne qui avance comme les automobiles. Les morceaux d'avion avancent... quoi qu'il arrive. Les salariés restent au même poste et font une tâche répétitive, hein, avec tout à côté... Donc, ça, c'est une chaîne où on a mis beaucoup d'intérimaires, beaucoup de sous-traitants, la flexibilité à fond, quoi. Donc, on demande à ces gens-là, ce qu'on ne peut pas demander aux gens à statut Airbus ! Donc beaucoup de flexibilité, beaucoup de problèmes de qualité aussi, parce

que le produit avance, quoi qu'il arrive et c'est compliqué... et surtout que dans le *lean manufacturing*, ce que j'explique aussi, on travaille avec zéro stock. Enfin, c'est du flux tendu et, dans l'industrie aéronautique, c'est un peu compliqué à mettre en place.

Donc, là, on a un peu plus de difficultés. Je suis en train de lire, ce que tu m'as donné l'autre fois, là, pour essayer de travailler là-dessus parce qu'il va falloir vraiment qu'on aille s'organiser chez les sous-traitants parce qu'on s'aperçoit qu'une chaîne dans un atelier, remplie de sous-traitants travaille à côté d'une autre chaîne où il y a des gens à statut Airbus avec des règles différentes. Et on sent bien qu'on tend à aller vers le moins-disant social et que, de plus en plus, les gens à statut vont finir par avoir les mêmes règles que les sous-traitants. Donc, c'est un gros problème et malheureusement, les gens s'habituent à tout ça. Au bout d'un moment, il n'y a plus d'esprit de révolte. Petit à petit, on tend vers le moins-disant.

Donc, voilà. La prochaine étape, nous, à Nantes… ce qui a été décidé à notre dernier congrès confédéral : travailler les territoires et les filières. On part du principe de dire que, pour fabriquer le morceau d'avion, qui est fait à Nantes, on travaille avec beaucoup de gens, des gens de la chimie… Enfin, vous voyez bien pour faire un morceau d'avion, il n'y a pas que les gens de la métallurgie et c'est travaillé par filière.

Et surtout, nous, notre premier boulot, ça va être de répertorier tous les sous-traitants qui participent à la création des produits Airbus dans le département, de répertorier les entreprises où on est organisé syndicalement. Et là, il y a tout un travail… Enfin, on sait qu'il y a un gros travail à faire pour travailler en collaboration avec les sous-traitants, essayer d'aller vers les conventions collectives régionales qui prennent en compte, disons, le mieux-disant de chaque convention collective, et d'essayer d'aller vers des conventions collectives régionales qui regrouperaient tous ces corps de métier. Donc, voilà !

Voilà, en gros, la synthèse d'une dizaine d'années d'action pour la reconnaissance de la communauté de travail. Et on voit que tout est lié avec la flexibilité… Bon, je ne l'ai pas mis là parce que c'est en train de se passer en ce moment. Là, on a une cinquantaine d'indonésiens qui sont chez nous. Alors ça créé des tensions un peu nationalistes, surtout en ce moment, avec les élections présidentielles qui se préparent, voilà, le relent un peu nationaliste qui ressort, même de la part de certains camarades de la Cgt.

Donc, j'ai été un peu en colère l'autre jour sur certaines choses que j'ai entendues : « Ces salariés indonésiens sont chez nous pour sortir une charge de travail et aller s'implanter en Indonésie ! » Et malheureusement, dans ces cas-là, ce sont les salariés qui sont la première cible de cette sortie de charge et j'ai bien expliqué qu'il ne fallait pas qu'on se trompe de cible, que c'était des salariés comme nous et qu'eux, ils ne faisaient que ce qu'on leur disait de faire et que ce n'était pas de leur faute, si nos directions externalisaient nos charges de travail et laissaient partir nos savoir-faire.

Bon voilà ! Ça, je ne l'ai pas mis là parce que ça se joue en ce moment. J'arrête là parce qu'autrement, j'en ai pour des heures !

Fabien Gâche

Oui, donc, je vais vous présenter, même si c'est un peu long, assez brièvement, la démarche qu'on a engagée en 2008, et l'origine, les raisons pour lesquelles on a été amené à réfléchir à mettre en place cette fameuse recherche-action.

Alors, dans un premier temps, bon, en gros, depuis une vingtaine d'années, voire un peu plus, la Cgt, mais pas que la Cgt, les autres organisations syndicales également, ont constaté une dégradation de la santé des salariés, et en particulier, une augmentation importante des TMS, des accidents du travail, des maladies professionnelles, voire des maladies cardio-vasculaires. Même si les statistiques sont tronquées, malgré tout elles montrent l'augmentation avec, en parallèle, un rajeunissement des effectifs, puisqu'à partir de 2000, il y a eu beaucoup de départs et il y a eu des embauches qui ont quand même rajeuni assez fortement les usines en particulier, et en même temps, avec une direction qui affiche des politiques dites de « prévention » hyper offensives, avec des moyens autres.

Alors, il y a eu les soucis des techno-centres qui ont fait la une des médias parce qu'il s'agissait de cadres, de blouses blanches ou de cols blancs selon les cas. Au-delà de ce qu'on pourrait en dire, dans le sens où quand il s'agit des ouvriers, on en parle un peu moins, parce que nationalement, il y a quand même plus de suicides chez les ouvriers que chez les cadres, il n'empêche que ça a eu, entre guillemets, le mérite, si on peut dire, de montrer que la souffrance ne s'arrête pas simplement aux cols bleus, mais qu'elle touche bien toutes les catégories professionnelles et tous les secteurs d'activité, l'engineering en passant par les services administratifs, etc.

Mais, en même temps, on a aussi constaté que les militants syndicaux, eux, ne sont pas non plus épargnés, et pour eux il s'agit souvent d'un sentiment d'impuissance à changer les choses dans le quotidien des salariés, donc à se poser la question de leur propre utilité, et puis aussi parce qu'ils sont l'objet de pressions qui visent à les isoler des salariés justement et ils risquent de se retrouver un peu seuls face à des situations qui sont un peu douloureuses à vivre ou en tout cas difficiles.

Alors en fait, on a d'un côté, une souffrance, comme je l'ai dit, qui s'est développée depuis une bonne vingtaine d'années avec le développement des risques psychosociaux, mais en parallèle, on a connu l'individualisation des salaires qui a été étendue aux ouvriers en 1993, ce qui, par le passé, n'était pas le cas. Individualisation des salaires qui est donc basée sur des objectifs qui sont, quelles que soient les catégories professionnelles, à la fois détachés du réel du travail et qui sont de plus en plus inatteignables.

Il y a l'isolement des salariés et l'explosion des collectifs de travail, la flexibilité qui a été mise chez Renault à partir de 1992 à l'usine de Douai et qui, entre autre, prévoyait la suppression des temps de pause, la suppression des temps de repas, bref, tous les moments « conviviaux », entre guillemets, qui permettaient aux salariés de discuter de tout, pas simplement du boulot mais, entre autres choses, de la vie privée, mais aussi des tracts syndicaux, de... voilà de ce qui se passait dans l'entreprise, quoi.

Et puis, on a eu en même temps un affaiblissement important des forces syndicales, en particulier de nos forces syndiquées qui étaient quand même, il faut bien le dire, concentrées

dans le collège ouvriers. Et puis les difficultés de plus en plus importantes à mobiliser les salariés, suite à des appels à la grève, comme on a pu avoir l'habitude de le faire par les années précédentes.

Et à tout ça, une modification sociologique assez considérable avec l'arrivée de jeunes, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, dans les années 2000. Pour donner un seul exemple, l'usine du Mans, 45 % des salariés du collège ouvriers avaient moins de cinq ans d'ancienneté aux élections 2010. C'est pour vous montrer un peu... Ce qui veut dire qu'il y a eu, d'un côté, l'absence totale, quasiment totale, d'embauches chez Renault, fin des années 1980 et début 2000, et ensuite, un recrutement relativement important, qui n'a pas compensé les embauches et qui s'est sans doute traduit par une absence totale de culture syndicale dans le sens où... avec un problème générationnel puisque les jeunes qui ont été embauchés en 2000… Les plus jeunes d'avant, ce sont des gens comme moi, qui arrivent à la cinquantaine : 48 ans, 50 ans... et puis voilà.

Et puis, début 2000 – c'est associé à tout ça – une remise en cause et un affaiblissement très, très importants du droit syndical qu'on avait chez Renault, et qui était très nettement supérieur au simple Code du travail, en particulier tous les moyens, on va dire, locaux. Dans l'ordre d'idées, les délégués du personnel avaient 50 heures de délégation, autant pour le titulaire que pour le suppléant, une possibilité de les partager sur trois mois. Donc, il y avait des moyens, on va dire, assez importants. Et puis, l'incapacité... Ça, c'était le résultat de la loi de la démocratisation du service public et nationalisé de 1982, sur l'incapacité à réunir des salariés, sauf dans le travail, à hauteur de trois heures par mois. Ça aussi, ça a été supprimé dès le début 2000.

Alors, sur le plan syndical, on a donc eu une modification importante de l'organisation du travail. Alors les méthodes de *lean manufacturing*, on en parle beaucoup aujourd'hui, mais chez Renault, ça fait longtemps que ça existe. Ça ne s'appelle pas comme ça. C'est SPR, système de production Renault, mais c'est la même chose, la mise en œuvre de ce que la direction appelle la standardisation qui décrète que chacun pourrait faire n'importe quoi. Il suffirait de suivre une prescription du travail préétablie.

Il y a ce que j'ai évoqué tout à l'heure, l'éloignement des élus du terrain. Peu de temps imparti puisque aujourd'hui, on est presque un tout petit peu au dessus du minimum légal. Et puis l'indisponibilité des salariés à pouvoir discuter avec les élus pour les raisons que j'ai aussi évoquées, puisqu'il n'y a plus de temps de pause, il n'y a plus de temps de casse-croûte, etc. Et puis, là aussi, avec une stratégie patronale qui va vers la multiplication des réunions de tous types, tant au niveau local qu'au niveau central avec le recours à des cabinets d'expertise. Alors là, il y a un certain nombre de spécialistes qui viennent dans des réunions, ou dans le cadre des IRP, les institutions représentatives du personnel, telles que le CCE, CGR, etc., ou tout simplement dans le cadre des réunions dites d'« échanges » avec la direction, faire des grands exposés pour nous expliquer comment les gens souffrent au travail. Et tout ça, pour aller assez vite, a pour conséquence ce qu'on a appelé, nous, l'institutionnalisation des interventions syndicales, que ça soit au niveau local ou que ça soit au niveau central, ce qui... Les interventions pour autant ne sont pas décriées parce que, dans la plupart des cas, elles sont assez pertinentes, mais souvent, elles se focalisent sur le changement de la stratégie de

Renault, mais en même temps, le travail des salariés au quotidien, etc. ou est absent, ou est présenté sous une forme quasiment, exclusivement victimaire, c'est-à-dire qu'en gros, la stratégie, voilà, ce qu'elle génère en terme de souffrance : les bons salariés sont... etc., ce qui est une réalité.

Or, on est dans une dénonciation des systèmes mis en œuvre, qui renvoie à l'idée que pour changer le quotidien des salariés, il faudrait d'abord changer la stratégie de l'entreprise pour pouvoir changer leur quotidien, ce qui veut dire qu'on en rajoute sur le sentiment d'impuissance, et en même temps, ça pose la question du syndicalisme tout simplement, de l'action collective qui n'apparaît plus, ou beaucoup moins, comme un moyen pour faire évoluer sa propre situation : « S'il faut attendre le grand jour, ou le grand soir plutôt, pour changer la face du monde, à quoi ça sert que je me syndicalise ? A quoi ça sert que j'essaie de m'imprégner ou en tout cas de m'intégrer dans une organisation syndicale ? » En gros, pour schématiser, c'est un peu ça. C'est que, d'un côté, il y a une stratégie de l'entreprise avec ses prescriptions, l'organisation du travail. Nous, syndicats, en face, c'est ce qu'on mesure sur la capacité des salariés, malgré tout, à essayer de résister à ce qu'ils ont en face d'eux, sur les compétences qu'ils essaient de mettre en œuvre, les ajustements, etc. et puis les effets que ça provoque sur la qualité, la production, les effets sur les personnes en termes de santé, d'exclusion, et globalement donc, le pouvoir d'agir des salariés. En gros, c'est la stratégie de l'entreprise et un discours de dénonciation de la Cgt qui explique que : « La stratégie, voilà, ce qu'elle a comme conséquence, encore une fois, sur les salariés ! » Et les interventions se focalisent à ce moment-là. On est dans un débat qui, globalement, n'est plus dans un débat salariés, syndicats, direction, mais Cgt/direction, un débat dont les salariés sont, en quelque sorte, les spectateurs.

Donc, l'idée, c'est de se dire, il faut que le syndicat redevienne un outil de restauration de pouvoir d'agir des salariés sur leur propre travail et pour la préservation de leur santé, que le syndicat soit en capacité de créer les conditions pour élaborer collectivement les revendications, mais des revendications gagnables, ce qui n'exclut pas et ce qui ne s'oppose pas, évidemment, aux changements des stratégies, mais des revendications qui permettent de changer le quotidien des salariés, là maintenant, tout de suite, et donc de sortir d'un discours généraliste et de construire une action revendicative qui parte du temps de travail, des salariés.

Alors, le recours aux chercheurs, l'idée, en fait, est venue d'une relation qu'on avait avec Serge Dufour, pour ceux qui l'ont connu, qui a été un conseiller confédéral de la Cgt, avec lequel, un moment, on avait travaillé pour un débat sur la souffrance au travail en 1999. On avait réuni 1 400 personnes et on s'était fait, avec le recul, avec l'expérience, la réflexion que donner la parole aux gens pour exprimer la souffrance, ce n'était pas un élément mobilisateur pour qu'ils prennent eux-mêmes en main leur propre situation. Et donc, on s'est dit : « Il faut quand même qu'on essaie de comprendre quel mécanisme joue, en matière d'organisation du travail, sur la santé des salariés, sur leur capacité à se mobiliser... ? » Et donc, on a eu l'idée d'avoir recours aux chercheurs, mais dans l'idée d'outiller, en fait, les syndicalistes, pas pour en faire des spécialistes, pas pour avoir des formations médicales ou d'ergonomie, mais d'avoir une réflexion collective, donc d'essayer de voir quelles étaient les interactions entre l'organisation du travail et la santé. Recherche d'apports de connaissances, croiser les

expériences respectives de chacun, mais dans la perspective de reconstruire une démarche syndicale, en gros, une méthodologie à partir des situations concrètes des salariés.

Pour résumer, c'est centrer l'analyse sur le travail concret, comprendre ce qui se joue dans le travail, ce que les salariés s'efforcent de préserver, le temps de voir, d'essayer d'enlever les obstacles auxquels ils se heurtent de manière de plus en plus forte pour, malgré tout, faire un bon travail. C'est aussi, dans un deuxième temps, formaliser avec eux ce qu'on a pu récolter, en termes de témoignages, de discussions.

Alors, on a utilisé le *power point*. C'est un outil, mais ça peut être autre chose, ce n'est pas forcément ça. Mais c'est un bon outil pour pouvoir le faire assez simplement, en tout cas pour essayer de synthétiser les choses, l'idée étant, dès le départ, de dire : « Il faut qu'on arrive à engager des débats avec les salariés eux-mêmes, à partir de quelque chose comme on fait là, sur lesquels, eux, ils peuvent intervenir. Ils peuvent nous dire si c'est ce qu'on a vraiment compris. Si c'est la situation qu'on a été capable de décrier, est-ce que c'est bien celle à laquelle ils sont confrontés ? » Et puis de voir avec eux, dans quelles mesures on est susceptible de maîtriser la situation. C'est globalement : comment on peut formuler tout simplement une base revendicative gagnable. C'est ce qui permettrait d'améliorer leur outil.

Bon, une troisième phase, c'est popularisé ce travail-là, et là, on n'est pas dans l'institutionnel, c'est-à-dire qu'on est en amont de l'intervention syndicale. Et une fois que ce travail-là est fait, qu'il est validé par les salariés, c'est de populariser le travail dans le secteur en question, dans l'usine, enfin peu importe, là où on a entamé ce travail-là, et ensuite, d'intervenir dans l'institution représentative. Ça peut être le CHSCT. Ça peut être le CE, les DP... En gros, c'est ça. C'est de s'attaquer et de s'intéresser principalement à ce qui se joue à ce niveau-là, ce qui ne veut pas dire pour autant qu'on laisse de côté la stratégie de l'entreprise, bien évidemment. C'est de comprendre ce qui se joue donc au plus près du terrain – le travail bien fait, le retour vers le salarié –, mais justement pour reconstruire le pouvoir d'agir collectif, et à partir d'actions concrètes qui partent... En gros, c'est d'aller du bas vers le haut et pas du haut vers le bas.

Alors bon, les chercheurs, je vais assez vite, mais c'est François Daniellou, qui est professeur d'ergonomie à Bordeaux, Philippe Davezies, qui est médecin du travail, Karine Chassaing, qui est docteur en ergonomie, et on allait engager le travail avec Jacques Duraffourg, qui est, en quelque sorte, à l'initiative de ce travail-là, hein. On le connaissait un peu et c'est lui qui était un peu, on va dire, un des artisans le plus fort dans la création de la recherche-action.

Alors d'abord, on a vu avec les camarades qui ont accepté de participer à ça, ce que c'était la prescription réelle du travail parce qu'on parle beaucoup de prescription du travail. Après, il faut y mettre des mots et donc rappeler qu'on a, d'un côté, une situation de travail qui, en fait, est une rencontre entre, d'un côté, une anticipation, en tout cas sur le papier, par l'organisation de ce qu'il y a à faire, de la manière de le faire et qui permet de prévoir les outils et les procédures, et puis de l'autre, ben, la réalité de la vie, on peut le dire comme ça, le fait que les choses, elles se passent rarement comme prévu. Dans le travail, ça peut être une vis qui tombe et on l'a vu chez Peugeot, pour une vis, on a arrêté trois usines. On est dans une… Quelle est la différence entre ce qui est prescrit d'un côté et la réalité de l'autre, ce que les salariés peuvent réellement mettre œuvre et peuvent faire.

Alors, en même temps, du coup, ça aborde la question des risques psychosociaux, d'un côté… Alors, cette définition-là, elle est de Philippe Davezies, c'est d'un côté le fonctionnement social, donc la standardisation, l'accélération, l'individu pris comme un rouage, enfin je n'étale pas, le gaspillage, tout ce qu'on déjà pu un peu évoquer, l'isolement, les heures de compétition, et puis le fonctionnement psychique de l'autre, qui nécessite justement de développer des résistances pour ne pas être un objet, contrairement à ce qu'on peut faire, de développer l'autonomie, d'essayer de mettre en œuvre de la créativité, d'apprendre des choses nouvelles, d'influencer son environnement et puis l'aide et la solidarité vis-à-vis de son entourage. Alors ça peut être professionnel, mais pas forcément secondaire.

Alors, en gros, c'est d'expliquer que lorsqu'une personne est embauchée dans une entreprise, elle a des mobiles qui peuvent être très différents. Il y a, bien sûr, le mobile économique : il faut bien manger, il faut un salaire. Mais ça n'est pas nécessairement que ça. Ça peut être ça, mais peut-être aussi d'autres choses, pour exercer un métier qui leur plaise, etc. Mais quand ils vont être embauchés dans une entreprise, chez Renault comme ailleurs, la première démarche, ça va être d'essayer de suivre la prescription, c'est-à-dire le but qu'on lui a assigné en suivant une prescription, et ceci que l'on soit ouvrier ou que l'on soit ingénieur.

Et donc, le salarié, très vite, ne vas pas pouvoir suivre la prescription pour ce que j'ai évoqué tout à l'heure, puisque comme ça ne se passe jamais comme c'est prévu dans la vie et comme la situation, justement, augmente la non faisabilité, c'est le salarié lui-même qui va définir ses propres buts avec les moyens dont il va disposer. Or, le problème, c'est à ce niveau-là, on va se retrouver dans une situation, une confrontation, qui ne va pas être débattue par l'employeur, puisque l'employeur considère, on fait comme on peut, qu'il y a peu de différences entre la prescription et le droit du travail. Et ça, cette situation, va amener à des conflits internes, psychiques et donc à une détérioration de la santé – repli sur soi, etc.

Donc, l'idée était de dire il faut avoir la bonne démarche syndicale. Au lieu de passer du haut vers le bas et d'aller expliquer aux salariés les raisons pour lesquelles on les interviewe, les raisons pour lesquelles on défend telle chose, c'est plutôt d'être, entre guillemets, intéressé par ce qu'ils font, donc de prendre le temps de comprendre ce qu'ils sont capables de nous expliquer, à partir de leurs propres critères de qualité, parce que en définitive, les meilleurs experts, c'est quand même eux qui font le travail, et donc avoir un regard curieux et bienveillant. Et on verra que tout au long des chantiers qu'on a mis en place, puisqu'on appelait ça comme ça, ça fait partie des choses qui intéressent énormément les salariés. Et donc, comme je l'évoquais tout à l'heure, avec l'idée de reformuler avec eux, parce qu'on n'a pas forcément et nécessairement compris ce qu'on a pu nous raconter ou on peut aussi avoir des aprioris, et encore une fois, je vais élaborer collectivement avec eux des revendications gagnables permettant de changer positivement leur quotidien. Donc, d'attaquer la question de la modification nécessaire de l'organisation du travail et de la stratégie de l'entreprise, non pas par le haut, mais par le bas, donc à partir de la durée du travail, des souffrances, de la mentalité, du gaspillage, etc.

Alors, on a engagé ça fin 2008, d'abord avec une quarantaine de militants, en sachant que les camarades qui ont accepté de participer à ça, l'ont fait parce qu'ils étaient intéressés pour le faire. Ce n'était pas du tout une directive, en disant : « Voilà, on met ça en place. Maintenant,

inscrivez-vous ! » On a démarché, entre guillemets, les syndicats. Enfin on a essayé. En fait, j'ai fait ce travail-là avant avec eux, en disant : « Bon voilà les difficultés auxquelles on est confronté. Est-ce que vous seriez intéressé pour qu'on essaie, collectivement… ? » On a abordé ça un peu ce matin. On rencontre des militants des différents établissements de Renault qui ne se connaissent pas, pour avoir un échange pour qu'on puisse aller vers une reconstruction méthodologique syndicale.

Donc, on a fait ça en séminaire, un débat de trois jours. Au départ, on était 38 militants de neuf établissements de Renault SAS, et on avait aussi un réseau commercial. On avait tous des métiers différenciés. Comme je l'ai dit, ce n'était pas spécifique à la production. Et dans la production, il y a un éventail de métiers qui peuvent être très différents.

Donc, co-construction chercheurs, animateurs syndicaux, militants autour du travail, des relations santé/travail, nécessaires pour avancer sur des questions vis-à-vis desquelles chaque communauté atteint ses limites. On a eu 17 chantiers à la loupe, alors là aussi, très variés : de la chaîne de montage ou d'assemblage, des ateliers mécanisés plutôt dans le domaine de l'usinage, la logistique, le tertiaire, le garage...

Alors l'idée du séminaire, c'était, en fait, de mettre en commun... d'avoir une discussion sur le vécu de chacun, de transmettre les connaissances... Ça, c'était plutôt la part des chercheurs. Beaucoup analysaient, entre guillemets, le plus collectivement possible, ces phénomènes-là pour que chacun puisse se comprendre, et puis à partir de là, de centrer sur les besoins vers lesquels on va essayer de diriger l'activité, l'action syndicale.

Alors, on a eu une alternance entre, d'un côté, ces échanges-là, la réflexion collective sur, bon, dans ce secteur-là. Pourquoi, par exemple, j'ai choisi d'aller travailler dans un secteur d'usinage, par exemple, puisque je suis à l'usine du Mans ? Quels sont les problèmes, *a priori*, qui sont plutôt exposés par les salariés ? Etc. Et puis de voir, là aussi collectivement, de quelle manière je peux m'y prendre pour, entre guillemets, approcher les salariés, avec tout ce que j'ai expliqué tout à l'heure, les difficultés auxquelles on est confronté, puisque en temps de pause, ce qui est terrible, c'est essayé d'imaginer des possibilités pour, malgré tout, aller vers le débat... enfin pour développer le débat collectif.

Donc, l'objectif central, c'était de cadrer avec le chantier. D'abord, que chacun sache où on va. Alors on appelle ça un chantier, en fait, c'est une situation concrète de travail. Par exemple, les chantiers choisis, mais je ne les ai pas fait là parce que c'était trop long et ça ne serait pas un exemple… (…). En gros, c'est un secteur où un gars a pété les plombs, secteur où la Cgt n'est pas implantée, secteur où on n'avait pas du tout de liens entre la Cgt et ces salariés-là, des techniciens. Et donc, les copains de ce secteur-là ont dit : « On va essayer de voir comment la Cgt peut, malgré tout, essayer d'aborder le problème auquel ils sont confrontés. » Donc, ça a fait partie d'un chantier.

Entre les séminaires, les militants avaient la possibilité évidemment d'appeler les chercheurs, éventuellement en cas de..., ou les autres militants, tous les présents autour de la table, et il y avait un blog qui est animé par le cabinet Emergences, où chacun avait un propre code d'accès, ce qui lui permettait à la fois d'avoir le déroulé des discussions, des débats, des

propositions, et puis les présentations qui ont été faites par les chercheurs sur les multiples sujets évoqués tout à l'heure.

Alors, je ne développe pas, mais quand on a engagé ça, on n'a pas eu de chance parce que c'était en 2008, donc en pleine crise de l'automobile. Ça faisait deux mois qu'on avait fait le truc et la direction annonce 4 000 suppressions d'emplois, ce qui fait que ça nous a compliqué la vie parce que des chantiers, qui avaient été choisis à l'origine, ont été abandonnés puisqu'il n'y avait plus d'activité du tout. Des salariés, qui travaillaient, par exemple, sur le secteur mastic à l'assemblage de Sandouville, ont été déplacés ailleurs. Donc, ça nous a vraiment compliqué la tâche. Malgré tout, cinq syndicats sont allés jusqu'au bout.

Alors, si j'ai repris un dessin, qui est de Philippe Davezies, je trouve qu'il illustre assez bien ce que je viens de dire parce que le dire, en fait, c'est, d'un côté, on a une préoccupation syndicale qui reste assez globale, ce que j'évoquais tout à l'heure, hein. Tout le monde vous dira : « C'est catastrophique dans les entreprises, la santé, etc. », avec tout ce qu'on peut y mettre à droite et à gauche, ben l'idée, c'est de dire : « On va essayer de focaliser sur une situation précise et à partir de là, de comprendre le contexte de la situation précise. » Ensuite, c'est comprendre le travail dans des situations sur lesquelles on a été amené à travailler et à partir de là, c'est partagé ce regard-là, comme je l'ai évoqué, avec des salariés, de le mettre en débat, d'aller vers des capacités d'action, ce qui va porter encore une fois sur des choses gagnables pour les salariés, puisque c'est son propre vécu. C'est quelque chose qui n'est pas à des lustres de lui, mais qui le concerne au quotidien.

Et donc, c'est au bout du compte de faire une espèce de tâche d'huile et donc d'organiser tout simplement, d'aboutir à une action, une plus grande capacité syndicale sur l'ensemble des questions. En gros, c'est, à partir d'une illustration globale, comment je vais être capable de démontrer en multipliant le nombre de chantiers que la situation, elle est bien inhérente d'une part à une stratégie, mais qu'on peut la modifier en partant du bas.

Alors je vais vous dire juste un petit exemple. Dans un secteur des trains arrière – ça, c'est à l'usine du Mans – deux des camarades du groupe du travail avaient choisi de s'attaquer à l'assemblage des trains arrière. C'est 15 jeunes salariés. Aucun d'entre eux n'était syndiqué, avec plutôt un regard très négatif à l'encontre de la Cgt. Ce qu'on entendait, enfin ce que les copains entendaient, c'était plutôt des plaintes répétées sur les conditions de travail, mais surtout sur un climat détestable entre eux, c'est-à-dire des postes qui sont... – ce sont des petites chaînes, hein – des postes qui sont liés les uns avec les autres, et puis des problèmes de qualité qui, en fait, du début de la chaîne se reportent sur celui d'après, et chacun se reprochant les dysfonctionnements, considérant que le groupe d'avant aurait peut-être pu...

Alors, ça a mis un peu de temps. Donc, ça, ça fait partie d'un débat, dans le cadre de la recherche-action, sur comment aller les rencontrer, ces jeunes. Donc, des copains ont décidé de faire un questionnaire – ce n'était pas gagné d'avance – qui a été envoyé à chacun d'eux – alors, je n'entre pas dans le détail parce que ça a mis quand même du temps – en leur demandant leur ressenti, ce qu'ils faisaient concrètement dans leur journée de travail. Concrètement, c'est : « Voilà, je suis sur un train. Je monte les moyeux, etc. »

La deuxième situation a été de mettre ça sur un diaporama et les quinze ont été faits comme ça quasiment.... Il y en a quatorze, je crois. Puis, ils ont réussi à réunir les salariés, alors pas sur l'usine, puisque dans l'usine, les gars ne voulaient être avec les filles, parce qu'il y avait aussi des femmes. Ils ne voulaient pas être vus par la direction, donc, ils ont organisé leur rencontre tantôt, là – en l'occurrence, c'était dans un bistrot – parce qu'ils ne voulaient pas venir au syndicat pour ne pas être vus. Et dans l'autre cas, c'était à la permanence syndicale... Ils leur ont projeté le diaporama réalisé par les copains en reprenant les témoignages des quinze, sur les raisons auxquelles ils étaient confrontées, etc.

Et les quinze, enfin les quatorze, ont, globalement, plus que globalement, se sont intégrés dans la discussion en modifiant ce qui, pour eux, n'était pas tout à fait la réalité et, au bout du compte, en proposant des modifications qui permettaient déjà de soulager assez largement la manière dont ils étaient amenés à travailler.

Il y a eu ensuite la proposition d'un tract avec eux, avant l'intervention du CHSCT pour, en fait, synthétiser l'ensemble de ce travail-là. Voilà, voilà les soucis qui ont été posés dans ces coordonnées, et voilà, etc. Et conclusion du tract sur : « Voilà sur quoi il va falloir que les choses soient modifiées et voilà le sens de l'intervention des élus Cgt au CHSCT. » C'était ça.

Alors les copains ont réalisé un diaporama au CHSCT pour la première fois, sachant que la Cgt n'est pas majoritaire et que dans ce CHSCT-là, les choses étaient assez violentes quand même, la Cgt étant seule et, en général, étant confrontée à tous les autres. Là, ça a changé la donne puisque la direction n'a pas refusé le diaporama. Il était difficilement possible de le faire, puisque le tract avait été distribué. Tout le monde était au fait de l'intervention de la Cgt. Et ce qui était intéressant, c'est que, après coup – alors je ne fais pas le déroulé du CHSCT, ce n'est pas le plus important – d'une part, ces salariés qui ne se causaient pas avant, se sont rendu compte dans ce travail-là, que le problème, ce n'était pas le voisin d'à côté ou la voisine, mais qu'on était bien face à un problème, d'une part, d'organisation, de moyens adéquats : des machines qui sont en panne, il n'y a pas les dépanneurs, il n'y a pas les pièces. Tout ça, c'était très précis dans le déroulé.

Du coup, la direction n'a pas pu contester ça, puisque les salariés ont donné, de manière très précise, les conséquences, y compris sur la question de la qualité, y compris sur la question des rendements opérationnels – on appelle ça comme ça en mécanique –, c'est-à-dire la capacité de la machine à faire le maximum de pièces. Et du coup, la direction a été contrainte de répondre majoritairement aux revendications qui étaient posées. Alors certes, ce n'est pas la stratégie de la boîte qui est remise en cause, tout de suite. Ceci dit, pour les salariés, c'est quelque chose qui montre que le syndicat est un outil pour eux – et ils se sont servis de l'outil – et que l'action collective, et d'abord la réflexion collective, elle a amené des résultats. Et donc, voilà, je pense que c'est le plus important...

Alors la majorité de ces salariés-là sont syndiqués à la Cgt. D'ailleurs, depuis, ils sont dans l'essentiel des mouvements de grève. Et puis dans le sein de ce secteur de production – il y a 500 personnes à peu près –, la Cgt a progressé de 17 %. On, on a eu deux, trois chantiers du même type.

Donc, ça, c'est un exemple. J'en ai plein d'autres, mais je ne vais pas le faire. Au niveau central maintenant... Alors, depuis 2009, la direction générale a mis en place un calendrier, comme elle l'appelle, dans le cadre d'un accord qui s'appelle « Accord pour un nouveau dialogue social ». Alors ce nom-là, je le cite. C'est une formule originale de partage, un outil de gestion privilégié, un accord de méthode dont les clauses sont de portée générale et pédagogique. Les calendriers prévoient des groupes paritaires de travail avec des délégués syndicaux centraux avant d'éventuelles négociations. Enfin peut-être qu'on ne négociera pas, mais avant, on va vous inviter à discuter. En gros, c'est à peu près 35 à 40 réunions par an depuis 2008, et ça, ça s'ajoute aux réunions des IRP. Et je ne compte pas les réunions auxquelles on n'a pas été, auxquelles on refuse d'aller.

Deuxième élément important, c'est qu'elle a découpé – on a une multitude de sujets – elle a découpé des sujets comme si les sujets n'avaient pas de liens les uns avec les autres. Par exemple, elle dit : « On va discuter d'un côté de la gestion du stress et des risques psychosociaux, pour éventuellement parvenir à un accord, et puis après, on discutera des conditions de travail, pour connaître un terrain d'accord, etc. »

Il y a un calendrier qui prévoit toute une série de réunions quasiment toutes les semaines. Alors en général, ces réunions, elles sont précédées de bilatérales, en disant que c'est pour aider à faciliter le débat. On vous invite à ce que chaque syndicat vienne discuter avec nous. Maintenant, on a décidé de ne plus y aller.

Alors, quand il y a une première réunion – j'insiste là-dessus parce que c'est important lors de la première réunion du groupe de travail, peu importe le sujet, la direction fait souvent appel... Donc, la première réunion, c'est de dire : « On va cadrer le sujet. » Donc, on fait appel à des universitaires, des cabinets d'expertise, pour cadrer, comme elle dit, la discussion, par exemple pour expliquer que les enquêtes chez Renault montrent que tout compte fait, les salariés Renault souffrent, mais pas plus qu'ailleurs, peut-être même un peu moins qu'ailleurs selon un panel, d'ailleurs, dont je ne sais pas d'où il sort. Et en définitive, la raison majeure de la discussion, c'est d'apprendre à détecter ceux qui sont les salariés les plus faibles, qui ne pourraient pas supporter ou rester dans un système comme celui-là.

Alors de l'autre côté, toujours dans l'accord, il est prévu que les partenaires sociaux peuvent faire appel, eux aussi, à une médiation, comme ils disent, qui interviendra s'ils font le constat d'un blocage qui empêche le bon avancement des discussions. Mais ils pourront le faire si, et seulement si, c'est à la majorité des syndicats présents. Donc, il faut aussi qu'il y ait, dans une certaine mesure, une espèce de consensus entre les organisations syndicales. C'est un processus qui se distingue de l'expertise permettant des interventions, type conférences, au cours desquelles des groupes paritaires ou des négociations suivent les débats et discussions.

Si je dis ça, c'est pour montrer que c'est tout à fait logique dans ce que j'ai expliqué tout à l'heure. C'est d'un côté, sur le terrain, on enlève tous les moyens. On enlève un maximum de moyens sur le terrain. On isole les salariés. On évite toutes discussions possibles. Et au niveau central, on déplie, en apparence, on multiplie les discussions qui reviennent en quelque sorte – mais ça, ce n'est pas moi qui le dis, c'est une réaction – à professionnaliser les représentants et ceux qui normalement sont chargés de négocier. Donc, on est de plus en plus éloigné du terrain, de la réalité du terrain. Voilà. Donc, c'est important !

Alors, j'en arrive à la recherche-action. Donc, on était dans ce processus-là et on avait eu une première réunion sur les conditions de travail, au cours de laquelle on a eu Stimulus, comme j'évoquais tout à l'heure. Alors le 24 juin 2010, on a donc été convoqué une deuxième fois, sauf que là, on était déjà quand même bien avancé dans la recherche-action, puisqu'on avait déjà à peu près... Donc, à partir de là, on a demandé… Alors, je ne rentre pas dans le détail stratégique, on va dire, mais on est arrivé avec un diaporama, en disant : « Voilà. Puisqu'on est dans les groupes de réflexion, etc. nous, la Cgt, on veut vous présenter le bilan, tel que nous, on le voit, la situation, l'analyse que l'on en fait et des propositions qui permettraient d'améliorer sensiblement les choses sur des questions de conditions de travail, mais plus largement sur tous les sujets que j'ai évoqués tout à l'heure. »

Alors la direction n'a pas pu refuser. Bon, je leur avais dit : « Ça va durer dix minutes ! » J'en ai eu pour trois quarts d'heures, voire une heure. Alors maintenant, on a repris... Globalement, je suis allé assez vite parce que... Bon, je ne l'ai pas détaillé tout à l'heure, mais tout ce qui a à peu près changé depuis 30 ans, hein, c'est-à-dire la manière dont ils s'y sont pris, l'indexation des salaires, la ligne hiérarchique qui a été réduite. Bon ce que, moi, je disais à table, de faire des hiérarchies une sorte de commissaires politiques, qui permettent de faire adhérer les salariés à la politique de l'entreprise, etc.

Et ensuite, on a pris des exemples très précis. On a pris des exemples de la recherche-action, c'est-à-dire des chantiers. Alors, bon je vais assez vite parce qu'en fait, les chantiers qui sont des situations réelles de travail et qui montrent bien le parallèle entre, d'un côté, la dégradation de la santé des salariés, l'éloignement croissant entre la prescription du travail, et qui s'opposent à la propagande classique qu'on a en central, quand on présente les diaporamas.

Alors nos qualités... Encore une fois, j'insiste, à l'usine du Mans. Je ne suis pas focalisé sur ma boîte, mais bon, c'est la fonderie... La réalité fait qu'on met trois disques à la poubelle pour en livrer un au client pour les raisons évoquées par les salariés parce que pas de dépannage en propane, parce que pas de pièces en rechange, parce que pas de dépanneurs, parce que... Bon ça, je l'ai déplié comme ça pour un certain nombre d'exemples.

Je vais assez vite. On a pris pour une fois des exemples concrets et on a essayé de faire un truc qui n'était pas ramassé que sur l'usinage. Ça, c'est l'outillage au Mans. On a pris un exemple sur l'assemblage des portes et les contradictions entre le discours directorial et, là aussi, la réalité des choses. Là, c'est l'exemple des copains de Sandouville où la maîtrise explique aux salariés qu'il ne faut pas arrêter la chaîne. Il faut que le rendement, il soit de 100 % et il faut un niveau de qualité optimum. Et manque de pot, quelques heures après, il y a une grève dans la boîte d'à côté et ils n'ont pas de portes pour monter sur les véhicules. Qu'est-ce que fait l'agent de maîtrise ? Eh bien, pour conserver l'objectif d'un zéro défaut, il dit : « On continuer quand même à faire les choses pour continuer sur la chaîne, mais sans portières. » Et donc, il a fallu ensuite aller remonter les portières sur un…Donc, on imagine le niveau de qualité. On imagine aussi la pénibilité pour les salariés, qui n'ont pas l'outillage pour pouvoir le faire.

L'usine de mécanique, je l'ai dit. Bon là, on avait des exemples... Et puis, on a pris un exemple sur l'engineering. Je m'y attarde un peu plus. On a pris l'exemple de la conception

du moteur. Chez les autres, c'est pareil. Alors là, c'est pareil. Dans la stratégie de l'entreprise, on nous dit : « Il faut réduire les coûts d'au moins 20 %. » Maintenant, c'est 30 pour les besoins de la recherche. Donc, là, on est sur une équipe de recherche moteur et on leur dit : « Il va falloir faire moins 20 % sur les coûts et réduire les temps d'élaboration dudit moteur. » Et donc, on leur a dit : « Pour gagner en argent, en temps, on va casser le moteur ! » Et donc, alors là, c'est un peu technique, mais ce n'est pas ça le plus important. Tout ça, c'est du... Evidemment, ce n'est pas moi qui ai écrit tout ça parce que je n'y connais rien en plus, mais ça, ça vient du bureau de recherche moteur, hein. C'est ce qu'on a précisé dans le diaporama initial. Alors, il y a évidemment des coussinets qui tiennent par un fil, etc. Comme ils n'arrivaient pas, les ingénieurs, à mettre des trous, à faire le boulot, il est demandé un maximum d'efforts pour sortir malgré tout le moteur. Dans cette architecture, le moteur, il ne pliera jamais plus. Il faut que vous compreniez que quand on fait un moteur, normalement, dans la sphère automobile, le moteur a au moins une vie de 10 ans minimum, voire 15, 20 ans. Donc, à la base, le moteur, à l'origine, est ce qu'on appelle évolutif, c'est-à-dire qu'on prévoit un moteur : « Donc, il marche très bien, il n'y a pas de problème ! », mais on pourra y adapter énormément d'évolutions technologiques. Là, impossible ! Le moteur, il est déjà en fin de course. Il marche très bien, enfin peut-être, je ne sais pas, sans doute. En tout cas, il n'est pas évolutif.

Alors d'un côté, contrairement aux règles du métier, ce moteur n'est pas évolutif et il faudra le reconcevoir en totalité, au bas mot dans les six ans qui viennent, ce qui veut dire que, dans le laps de temps donné, on a bien 30 % de moins de coût, mais dans le laps de temps donné. Si on réfléchit à long terme, on voit bien que c'est un gaspillage assez considérable et qui va coûter énormément plus cher.

Alors, le pourquoi technique, au vu des délais, on n'a pas su faire le même système, parce que vous savez en engineering, on se pose à un moment donné et on se dit : « Bon, les spécialistes du moteur confrontent leur point de vue pour voir quel est le problème, qu'est-ce qu'a déconné. Pourquoi on n'a pas réussi à faire les choses comme on aurait dû le faire ? » Donc, ce qu'ils appellent « retenir l'optimum du système ».

L'organisation segmentée avec cette division du travail *via* ses responsabilités est incapable de générer une approche globale du système, ce que je viens de dire, en montrant les contraintes et les résistances des pièces. Et l'organisation conduit à culpabiliser les salariés, à trouver des coupables. Par exemple, la bielle. Si la bielle, elle casse, on va expliquer que c'est la faute du concepteur de la bielle parce qu'il a fait une gaine trop petite... alors qu'en réalité, on voit bien que le concepteur, lui, n'a pas de responsabilité. C'est quoi qui pose problème ? C'est qu'on a segmenté le travail de chacun, comme je disais tout à l'heure... Donc, en fait, on a explosé les collectifs de travail et quand on explose les collectifs de travail, on génère un surcoût considérable et on atteint aussi la santé des salariés. C'est ce que j'ai dit là : inefficacité technique, etc.

Donc, à partir de là, je ne vais pas toutes les faire… Donc, on a repris tout ça, en disant : « Voilà, ce sont les raisons pour lesquelles, nous, on pense que maintenant, il va falloir repenser l'organisation du travail. Donc, que les salariés puissent retisser des liens entre eux, à commencer par remettre en place des causes communes, rétablir des rythmes de travail

compatibles avec les rythmes biologiques et sociaux. » On pense, en particulier, aux gens d'équipe, aux VSD, etc. Re-débattre et formaliser des critères de qualité du travail et sur la réalisation, c'est-à-dire la capacité de (…) le travail et sur les résultats, au bout du compte. Reconstruire les espaces d'échanges professionnels et de resocialisation du travail. Donc, on a proposé, par exemple, d'arrêter régulièrement les chaînes de montage ou d'installation quand on est dans l'usinage ou dans l'engineering ou dans le tertiaire, des moments où les salariés puissent se rencontrer, sans hiérarchie, pour pouvoir, on va dire, en quelque sorte, mettre le travail en débat pour que chacun puisse y apporter, y compris ses contradictions, mais au bout du compte, pour aller vers une évolution qui permette à chacun de pouvoir faire au mieux le boulot pour lequel il est dans l'entreprise. Et puis, développer ce qui n'est pas autre chose que l'application de l'article L. 2281 du Code du travail, dont beaucoup ont oublié l'existence.

Voilà. Alors on a en même temps fait le parallèle avec le rôle des organisations syndicales, c'est-à-dire qu'on n'a pas voulu segmenter les choses. Ça, ça nécessite d'avoir des syndicats qui soient sur le travail, c'est-à-dire qu'ils ne soient plus seulement des IRP et donc qui doivent avoir des moyens conséquents, des heures de mandat, qui puissent être sur le terrain, que les heures de délégation puissent être revues à la hausse, qui puissent avoir l'occasion de débattre avec les salariés sur, précisément, la question du travail, de son efficacité et de la cohésion sociale. Et puis que les syndicats puissent avoir la capacité, mais d'une manière beaucoup plus large encore qu'avant 2000, de réunir les salariés sur le temps de travail pour pouvoir avoir un échange avec eux et que les salariés puissent aussi donner leur appréciation sur le rôle, l'activité, sur ce que les syndicats peuvent faire en entreprise.

Aussi, c'est lié à ce que j'ai évoqué, c'est de revoir le système de rémunération, au-delà de la question des augmentations des salaires et notamment de remettre à plat le système d'évaluation des salariés, dans le cadre des augmentations individuelles.

Alors, dans un premier temps, ce n'était pas le thème de la réunion normalement, puisque c'était eux qui devaient nous faire une présentation. Alors, on a eu un moment de silence assez long, chacun retenant un peu son souffle. Dans un deuxième temps, la direction a demandé aux autres syndicats : « Ben, n'hésitez pas à dire que vous n'êtes pas d'accord ! Sans doute, que vous n'êtes pas d'accord avec ce qui vient d'être dit ! » Ça a duré un certain temps...

Et puis, dans un troisième temps, les autres syndicats d'abord disent : « Ben, il y avait un exemple tout à l'heure, tu peux le repasser ? » Alors, je le repasse et il me dit : « Eh bien, chez nous, c'est exactement pareil ! » Et après, c'était la CGC.

Donc, dans un quatrième temps, la réunion était terminée. Donc, depuis, les solutions sont gelées sur le sujet. Ça fait du bien de temps en temps...

Alors ça, c'était en juin. En novembre 2010, la direction générale rencontre la Cgt. Ça, c'est la grande entreprise qui, prévoit qu'une fois par an, le PDG ou le directeur général des opérations Renault reçoivent les syndicats séparément. En général, ça ne sert pas à grand chose, parce que c'est plutôt protocolaire. Ils nous expliquent que nous, on ne comprend rien et que tout marche parfaitement bien. Et là, on s'est dit : « On va faire pareil ! » Il y a cinq délégations, cinq camarades et chacun des camarades... Il y avait donc un engineering, par

exemple, le copain sur le moteur et nous sur un autre sujet encore, et chacun est parti d'une situation très, très, très précise, de ce qui ne marche pas. Enfin, je n'y reviens pas, sur tout ce qu'on a évoqué.

Alors dans un premier temps, il s'agissait de Pelata, Pelata qui connaissait bien Renault. Bon, il commence par expliquer que sans doute dans cette usine-là, ça ne marche pas, mais c'est un cas particulier. D'ailleurs, ce n'est pas comme ça. Donc, la deuxième intervention, là, il nous ressort le fameux diaporama : « Sur le côté, quand vous regardez bien, tous nos chiffres montrent qu'on fait une meilleure qualité. Les gens sont vachement contents ! » Et puis après, à la cinquième, il dit : « C'est bon ! » Donc, il explose un peu pour tout dire, parce que ça a duré deux heures, hein. Normalement, ça dure 20 minutes, ce truc là. Bon là, il dit : « Bon, ça va. De toute façon... » Alors pourquoi, il se couvre ? Parce que Pelata connaissait Yves Clot. Pour la petite histoire, c'est que Pelata, dans une autre vie, quand il était dans d'autres responsabilités chez Renault, il avait travaillé avec Yves Clot sur des questions d'organisation du travail. Mais à l'époque, il ne se faisait pas appeler Pelata. Il avait un autre nom ! Bon, c'est comme ça.

Moi, j'ai retrouvé une interview qu'il avait faite. Donc, je lui ai mis sous les yeux et je lui ai dit : « Mais, j'ai fait une intervention ne reprenant que ses propos. » Donc, il a commencé par me dire que je racontais n'importe quoi, que de toute façon, je n'avais rien dans la tête ! Bon, et puis quand je lui ai dit : « Vous avez la mémoire courte. C'était en 1992. Pour moi, ça a été un choc ! » Donc, c'est là qu'il a dit : « Bon, c'est bon ! De toute façon on va en avoir le cœur net. On va voir la manière avec Yves Clot dont on peut statuer. Vous, vous dites que ça ne marche pas, que ça dégrade la santé, etc. Nous, on soutient le contraire. Eh bien, on va voir comment maintenant on va pouvoir réfléchir pour essayer de se sortir de cette affaire. »

Alors après, il y a eu... Donc, je ne m'étends pas, mais le plus important, c'est que, nous – je ne reviens pas sur tout ce que j'ai dit –, on a montré que l'explosion des co-équipes de travail, la mise en concurrence des salariés, etc., elle générait un climat délétère et qu'elle renforçait l'opposition entre salariés, et que c'était voulu mais avec ses conséquences, voire avec un niveau de délation assez... D'ailleurs, on a découvert dans l'affaire que plus on monte dans la hiérarchie, plus le niveau de délation est important, parce qu'il faut dire aussi que l'enjeu est important d'un point de vue financier.

Alors donc le même Pelata, c'est lui d'ailleurs qui était le commanditaire de tous les licenciements et quand chacun a pu se rendre compte que tout ça, ce n'était absolument pas une affaire d'espionnage, hein, qu'il y avait quelque chose derrière, ça a déstabilisé la direction générale, et donc Pelata en particulier, et il nous a donc convoqués avec les administrateurs salariés – c'est la première fois que ça existe chez Renault – pour nous dire : « On a un grave problème, c'est que cette affaire-là nous montre une défiance considérable des salariés, voire de l'encadrement au plus haut niveau de l'entreprise, qui savent pas où on les emmène, enfin bref, à qui on ne peut plus faire confiance. Et donc, on a besoin de réinstaurer la confiance et l'adhésion des salariés pour revenir à... » Donc, il y a eu deux, trois rencontres, je ne m'en souviens plus, et ils ont fini par dire : « On va essayer de synthétiser le constat commun des syndicats. » Entre nous, il s'agit des syndicats… Je vais aller vite. C'est juste un bref résumé de ça. Donc, ils nous disent : « Effectivement, on se rend compte que, en

gros, les salariés... » Je traduis... Ça, c'est ce qu'a écrit la direction. Elle dit : « Effectivement, les perspectives d'activité sont encore trop aléatoires. » Ce qui veut dire que les gens n'y croient plus aux projets. Alors qu'ils nous ont prétendu jusqu'au mois de février que c'était le summum de l'efficacité pour l'entreprise, de la performance des salariés, etc. Le management pas disponible auprès de ses équipes. Là, on est en un peu dans la planification soviétique que j'ai évoquée ce matin.

Je vais aller vite après, parce que bon, on ne va pas tous les faire. Et puis donc, pour terminer en disant : « Bon, il y a effectivement un vrai problème entre la prescription et la réalité. Il faut qu'on réfléchisse à la manière de faire. Il faut recréer de la solidarité entre les niveaux hiérarchiques pour atteindre les objectifs et redonner du temps aux managers pour favoriser ou constituer les vrais collectifs de travail et traiter les problèmes individuels des collaborateurs. »

Bon, tout ça, j'en ai parlé tout à l'heure, ça fait partie des choses sur lesquelles on est intervenu. On va voir l'équilibre devant ces objectifs, enfin bref, en gros, savoir se dire des choses. Maintenant, ils nous disent : « Il faut que la parole soit ouverte, etc. »

Alors, en fait, Yves Clot a été sollicité par l'équipe du Cnam et ils vont entamer un programme, à partir du mois de janvier, sur une usine d'assemblage. En posant la question à Yves Clot, il a deux visions différentes : celle, malgré tout, après avoir dit ça, mais celle des syndicats, qui dit que ça ne fonctionne pas et qu'il faut revoir en profondeur l'organisation du travail. Puis celle de la direction...

Alors évidemment, tout n'est pas régulier puisqu'on en est qu'au début. Pour l'instant, ils continuent comme si de rien n'était. Mais ce qu'ils disent là, c'est bien parce qu'on les a contraints, peut-être. Et on les a contraints de le dire, pas à partir d'une déclaration comme ils peuvent le faire habituellement, à partir d'une analyse, on va dire, macroéconomique, mais à partir du micro, c'est-à-dire à partir de choses qu'ils ne peuvent pas contester, ce qui, en définitive, a permis en même temps de revenir sur un réel débat de fond et un réel débat syndical et non plus une espèce de discussion d'experts ou de chercheurs, peu importe, qui, globalement, sont complètement en dehors de la question pour laquelle les syndicats sont là. Voilà. Ça, ce n'est pas rien parce que moi, je connais un peu... Mais bon, quand on en arrive là, on se sent beaucoup mieux dans une réunion centrale !

Jean-Pierre Le Crom

J.-P. Le Crom. Merci beaucoup pour l'invitation .On a décidé avec Robert de centrer mon propos sur la naissance des comités d'entreprise. J'ai écrit un bouquin ici, qui est plus général, sur l'histoire des institutions représentatives du personnel depuis les premiers délégués, qui étaient dans les mines – les délégués ouvriers à la Sécurité Mineurs vers 1890 – jusqu'en 2004. Donc, ça concerne aussi les délégués du personnel, mais c'est plutôt centré sur les CE.

Dans mon propos, ce matin, je me limiterais à la période de la naissance des comités d'entreprise, c'est-à-dire à la fin de la guerre et au début de l'après-guerre. Alors, c'est un sujet qui est ancien pour moi. Donc, ça faisait un moment là que je n'avais pas repris cette affaire-là. En fait, c'était mon projet quand je suis rentré au CNRS. Donc, ça fait presque 20 ans. Et ce projet, donc, m'a permis de rentrer au CNRS. Au départ, j'avais travaillé avec deux collègues, Pierre (…) et Patrick Chaumette, et c'est moi qui m'occupait de la partie historique, et ce projet a été financé dans le cadre d'un appel d'offres qui avait été lancé conjointement par la Cgt et le CNRS.

En fait, il y avait eu avant la CFDT, qui avait fait des enquêtes – je ne sais plus comment ça s'appelait – et donc la Cgt avait entretenu ce projet. Après, ils en étaient proches, et je peux vous l'avouer tout de suite, ils étaient hyper contents parce que je dis des choses qui ne plaisent pas forcément toujours.

Donc, les comités d'entreprise sont créés par une ordonnance du 22 février 1945, qui va être réformée – ça, c'est important – par une loi du 16 mai 1946, et il va y avoir une autre modification l'année suivante, en 1947. On remplace le scrutin majoritaire par un scrutin à la proportionnelle.

Alors, évidemment, dans cette période, on est dans un contexte tout à fait particulier. Je ne vais pas m'étendre sur la question, mais la France est quasiment détruite. J'ai ici un certain nombre de chiffres que je ne vais pas vous donner. Par exemple, il y a un million de familles qui sont sans logement. Sur 40 000 km de voie ferrée, il y en a seulement 18 000 qui sont en service et encore par tronçons. L'indice de la production industrielle, qui était de, sur une base 100 en 1938, est seulement à 38 en 1944. Donc, on est dans une période tout à fait particulière, où ce qui domine, c'est la reconstruction. On appelait ça « la bataille de la production », à la Cgt notamment.

Et sur le plan politique, la période, c'est une période évidemment d'un gouvernement d'unité nationale, dirigé par le général de Gaulle, gouvernement auquel participe le Parti communiste pour la première fois de son histoire, puisqu'en 1936, le Parti communiste ne participe pas, soutient Blum, mais ne participe pas au gouvernement. Donc, il y a des gens que déjà tu as cités, qui sont dans le gouvernement : le secrétaire général du PC, Maurice Thorez, est ministre de la Fonction publique ; Ambroise Croizat est ministre du Travail ; Marcel Paul, ministre de l'Energie ; Charles Tillon est à l'Aviation. Mais j'en passe sans doute.

Donc, on est dans un contexte très particulier, très, très particulier, donc la bataille de production, où les syndicats, les deux syndicats qui existent, la Cgt et la CFTC, n'en rajoutent pas sur les revendications. Il faut être clair. 1946, c'est le moment où il y a le moins de

grèves. Entre 1919 et 1960 et quelques, c'est le moment où il y a 330 000 journées de travail perdues pour faire grève, ce qui est vraiment très, très peu.

Une voix. Y compris la période de l'Occupation ?

J.-P. Le Crom. Je n'ai pas de chiffres sur la période de l'Occupation. C'est assez compliqué. De toute façon, il y a eu des grèves pendant l'Occupation, pas en très grand nombre. Dans certaines entreprises, il n'y a pas eu de mouvements de grève générale. Il n'y en a pas eu beaucoup d'interprofessionnelles. Donc, le chiffre ne devait pas être quand même très élevé, je pense. Symboliquement, c'est important, évidemment, mais pas du point de vue quantitatif, non.

Alors donc, mon propos va être orienté par les lectures que j'ai faites à l'époque où j'ai commencé. C'est ça qui a un peu orienté ma recherche. Les commentateurs de l'ordonnance de 1945 principalement, moins la loi du 16 mai 1946, sont un peu gênés pour qualifier ce qui est en train de se passer. Donc, ils utilisent des expressions du genre : « sagesse révolutionnaire » ou bien « révolution par la loi » ou bien « socialisation sans socialisme », en pensant qu'ils ont du mal à qualifier.

Moi, je vais vous dire, en fait, mon travail, c'est de qualifier, puisque eux, ils n'y arrivaient pas comme juristes, à l'époque. Enfin, c'était surtout des juristes parce que moi, en tant qu'historien, je suis capable de répondre, au fond, aux questions qui sont derrière.

Alors, j'ai distingué deux moments dans mon propos. Dans un premier temps, je voudrais parler des origines, parce que, comme l'a souligné Robert, il existait des choses avant, et donc, quand le gouvernement provisoire prépare un projet, il a sur la table un certain nombre d'expériences, de choses qui existent déjà, et il doit faire avec ! Donc, je vais parler de ça dans un premier temps et dans un deuxième temps, j'expliquerai les choix qui sont faits par les trois lois... Enfin, je ne parle pas de la loi de 1947 : je parle seulement de l'ordonnance de 1945 et la loi de 1946.

Alors, sur les origines, en fait, la décision de créer des comités d'entreprise avait déjà été discutée très largement à Alger, au sein du Comité français de libération nationale, qui possédait une sorte de ministère, qu'on appelle des commissariats, et il y avait un commissariat aux Affaires sociales. Donc, dès 1943, il y a une réflexion, qui est donnée au sein de ce commissariat aux Affaires sociales.

Pour ce qui concerne la Résistance – là, on est dans la Résistance qu'on peut qualifier d'extérieure – à Alger, et pour ce qui concerne la Résistance intérieure, en fait, il ne va pas y avoir de propositions dans le programme du CNR parce que les gens ne sont pas d'accord, c'est-à-dire que les gens qui participent au CNR, notamment les syndicats, ne sont pas d'accord entre eux sur ce que ça doit être. Donc, on se contente d'une assez vague proposition sur la participation des travailleurs à la direction de l'économie...

Une voix. Ce qu'on va retrouver dans le programme de la (…).

J.-P. Le Crom. Absolument ! Tout à fait ! Donc, ça, c'est l'arrière-fond, on va dire. Et donc, en septembre 1944, le gouvernement était à peu près installé à Paris, et donc de Gaulle dit au ministre du Travail : « Préparez un texte ! » Et les gens qui élaborent le texte ont devant eux

trois types d'organismes, d'expériences. Il y a les comités sociaux d'entreprise, qui avaient été créés sous le régime de Vichy. Il y a les comités mixtes à la production, et puis, il y a des choses beaucoup plus spontanées, qui sont les comités de gestion. Donc, je dis un mot des trois.

Alors, les comités sociaux d'entreprise, je les connais assez bien parce que j'ai fait ma thèse sur le droit du travail, enfin le droit du travail, la Charte du Travail, le droit des relations collectives de travail pendant le régime de Vichy. Les comités sociaux d'entreprise, c'était un dispositif, comment dire, mineur de la Charte du Travail. La Charte du Travail, leur truc, c'était la profession. Il fallait organiser la profession. Et donc, il y avait quand même un dispositif qui était toujours prévu et, en fait, c'est la seule chose qui va marcher dans la Charte du Travail.

Les syndicats publics et professionnels, les comités sociaux, uniques et obligatoires, parce que Vichy, c'était ça, les syndicats étaient uniques... uniques et obligatoires. Les comités sociaux professionnels, ça va être un échec total. Par contre, les comités sociaux d'entreprise, ça va marcher. D'ailleurs, on a des indications pour ça. C'est qu'il va en être créé – le chiffre est un peu incertain – mais entre 8 000 et 9 000 pendant l'Occupation, et ils sont obligatoires, normalement, dans les entreprises de plus de 100 salariés, et il y a 9 000 entreprises de plus de 100 salariés, en France. Donc, ça veut dire qu'ils sont créés, y compris dans des entreprises qui n'ont pas 100 salariés, de fait, ce qui est quand même une sorte d'un assez bon indice de réussite.

Mais pourquoi ça marche ? Ces comités sociaux d'entreprise ont en charge notamment... Enfin, il y a plusieurs rôles, mais l'un des objectifs, c'est de réaliser les mesures d'entre aide sociale, c'est-à-dire de s'occuper des œuvres sociales qui se sont beaucoup développées depuis la guerre, qui existaient avant, mais qui se sont beaucoup développées et pas seulement à partir de la Charte du Travail d'octobre 1941, mais depuis 1940, parce que ces comités sociaux d'entreprise répondent à des besoins immédiats des gens.

Ça marche parce que, dans les comités sociaux d'entreprise, il y a des commissions qui vont s'occuper du ravitaillement, des cantines d'usine, qui se développent beaucoup à l'époque. Des jardins ouvriers, des coopératives. C'est très tourné vers le problème du ravitaillement parce que les gens ont faim !

Moi, je dis toujours à mes étudiants : « Il ne faut jamais oublier que, pendant la guerre, la plupart des gens, surtout les urbains, ils ont faim ! » Et donc, je prends souvent l'exemple ici d'une entreprise qui – il y a des Nantais ici – s'appelait Amieux. C'était le nom d'une conserverie, la conserverie Amieux qui se trouvait près de chez Dubigeon là-bas, et non pas Chantenay, à l'époque. Qu'est-ce que faisaient les gens ? Il y avait une commission Ravitaillement. Bon, la commission Ravitaillement prenait le camion, un ou deux camions de l'entreprise, achetait 10 tonnes de pommes de terre à la campagne, et puis, elle revendait à prix coûtant... Voilà, c'était ça qui se passait ! Ils louaient des jardins ouvriers près du Parc de Procé. Enfin, c'était ce genre de choses.

J'ai des chiffres, mais je ne vais pas vous embêter avec ça, mais ça a marché et ils s'occupaient aussi beaucoup de secours mutuel, d'assurance maladie, d'aide aux prisonniers,

de logement, de garderies, de crèches parce que, évidemment, comme il y avait 1 800 000 prisonniers – la moitié est restée détenue en Allemagne jusqu'à la fin de la guerre –, qui est-ce qui les a remplacés, les prisonniers de guerre ? Ce sont les femmes ! Donc, les femmes qui avaient des enfants en bas âge, il fallait qu'elles les fassent garder. Donc, les crèches, il y en avait très, très peu, à l'époque. A Paris, pour vous donner une indication, il n'y avait pas une crèche par arrondissement, même après la guerre, en 1948/49. Donc, c'était la débrouille. C'était le système D !

Et donc, ce que je dis toujours, c'est que ces comités sociaux d'entreprise, que les gens appelaient significativement les « comités patates » ou les « comités rutabagas », ils se seraient développés de toute façon. Charte du Travail ou pas, Pétain ou pas, ils se seraient développés de toute façon. C'est cette utilité sociale qui fait que les comités d'entreprise vont intégrer les œuvres sociales, les comités sociaux d'entreprise, après la guerre. Mais cette idée-là, je le disais dans ma courte introduction qu'elle était polémique. Cette idée-là, elle n'est pas acceptée par tout le monde.

Les collègues, vous à la Cgt, Maryse Berthou, Maurice Cohen et Jean Magniadas ont écrit ceci : « Certains – c'est de moi dont il s'agit – ont voulu établir une filiation entre les comités sociaux – ils veulent dire les comités sociaux d'entreprise – et les comités d'entreprise. Cette interprétation est, selon nous, inacceptable sous prétexte que ces deux institutions ont en commun les œuvres sociales comme champ d'activités. Cette version abusive oublie délibérément que, dans le premier cas, il s'agit d'un dispositif d'intégration sociale qui ne vise qu'à consolider le paternalisme social, tandis que le législateur, avec des comités d'entreprise, entend confier la gestion des activités sociales aux représentants élus des salariés et assurer leur indépendance par rapport aux pratiques de contrôle social des employeurs. Enfin les comités d'entreprise disposent d'attributions économiques, qui étaient refusées aux comités sociaux... – comme si j'avais déjà dit le contraire ! – S'agissant de deux institutions qui procèdent de conceptions complètement opposées, la tentative d'établir une filiation entre elles doit donc être rejetée. » Donc, je n'ai jamais eu l'occasion de discuter avec Jean Magniadas de ça, puisqu'il a refusé, mais voici ce que je peux vous dire. Je ne vais pas vous embêter beaucoup avec ça, mais j'ai quatre éléments pour ma défense, d'une certaine manière.

Donc, il dit : « Conception complètement opposée, vraiment complètement opposée. » Mais alors pourquoi, Adrien Texier, le commissaire aux Affaires sociales du CFLN, dont je vous parlais tout à l'heure, écrit-il à son adjoint, Henri (…) en février 1944 : « En ce qui concerne les œuvres sociales, je crois que vous pourrez utilement utiliser les attributions données par la Charte du Travail aux comités sociaux d'entreprise. Il est probable que certains textes définissant les attributions de ces comités d'Entreprise pourraient être maintenus. » Pourquoi aussi (…), ancien syndicaliste CFTC, ensuite député MRP, rapporteur de la future ordonnance du 22 février 1945 devant l'Assemblée consultative provisoire, les 12 et 13 décembre 1944, dit-il : « Les dispositions qui vous sont proposées, ont pour objet d'intégrer dans les comités d'entreprise, bien entendu avec les modifications de fonds et de formes indispensables, les comités sociaux – il veut dire les comités sociaux d'entreprise – très imparfaits, qui avaient été créés par Vichy » ?

Troisième argument : pourquoi une enquête du ministère du Travail d'octobre 1944, constate-t-elle que dans pratiquement tous les départements, les comités sociaux d'entreprise existent toujours, alors que la Charte du Travail a été abrogée en juillet 1944 ? Et enfin, pourquoi le financement du CE par décret du 2 novembre 1945, dit-il que la somme versée par l'employeur... ? Vous connaissez sûrement cette règle : « La somme versée par l'employeur ne peut être inférieure au total le plus élevé des sommes affectées aux dépenses sociales atteint au cours de l'une des trois dernières années, à l'exclusion des dépenses temporaires, lorsque les besoins ont disparu. » C'est donc un texte de novembre 1945 qui renvoie aux trois dernières années. Ça nous renvoie donc en 1942 !

Donc, je maintiens qu'il y a une filiation, partielle bien entendu, partielle, mais sur les œuvres sociales entre Vichy et l'ordonnance de 1945. Ceci dit, il y avait ces fameux « comités bâtards », mais il n'y avait pas que ça sur la table des rédacteurs du projet d'ordonnance de 1945. Il y avait aussi des comités mixtes à la production.

Alors, les comités mixtes à la production, c'était des... A l'origine, c'était quelqu'un que vous connaissez peut-être de nom, qui a été un ministre du général de Gaulle, André Philip. Il était Commissaire aux études au CFLN. Je crois que c'est en 1943... fin 1943, peut-être début 1944, il va faire une tournée aux Etats-Unis, au Canada et en Grande-Bretagne, et il s'intéresse beaucoup à ce qu'on appelle, en Grande-Bretagne, les *joint production commitees.* Ce sont des comités qui rassemblent les directions d'entreprise ou d'établissement et les représentants des salariés sur une base contractuelle. Ce n'est pas... On est en pays anglo-saxon. Ce n'est pas la loi qui décide, et donc, ça s'est fait par accord collectif. Et ce que voit ou ce qu'entend Philip, c'est que ça marche très bien. Ça marche très, très bien, et l'objectif, c'est quoi ? L'objectif, c'est d'améliorer la productivité, le rendement parce que l'on est dans cette période si particulière. Il ne faut pas oublier que la guerre, elle ne se termine pas avec le débarquement en Normandie. Elle se termine en mai 1945. Les Allemands sont restés dans la poche de Saint-Nazaire jusqu'à la fin, jusqu'en mai 1945. Donc, il faut produire plus pour produire mieux, mieux et plus, et donc, c'est dans des systèmes d'unité nationale. Et donc, apparemment, ça a marché.

Donc, Philip revient à Alger et fait un peu la promotion de ces comités mixtes à la production, traduction française de l'expression anglaise. Et ça va être repris par un communiste, qui est commissaire à l'Aviation, qui s'appelle Fernand Grenier. Fernand Grenier et lui… Ce que va faire Grenier, c'est... il va faire un texte qui, au départ, ne va s'appliquer qu'à l'aéronautique et avec des discussions entre lui et puis le commissaire aux Affaires Sociales, dont j'ai parlé tout à l'heure, Texier, parce que Texier veut que ces comités n'aient qu'un rôle consultatif, alors que l'autre veut qu'ils aient un pouvoir décisionnel. Et, en fait, le texte, qui va paraître dans le décret du 22 mai 1944, en gros, l'idée, ces comités sont mis en place pour améliorer la productivité, le rendement, éventuellement pour se pencher sur les questions d'organisation du travail. Donc, c'est leur rôle exclusif, et après, il y a toute une procédure au cas où il y a contradictions entre la direction et puis le comité mixte à la production. Donc, ce qu'on fait, c'est qu'il faut que la décision soit prise à la majorité des deux tiers. Le directeur possède un droit d'appel devant un comité supérieur tripartite qui comprend des représentants des ouvriers, de la maîtrise et de la direction.

Donc, ces comités mixtes à la production. On sent que là, il y a des divergences. Alors, ces comités vont s'étendre après dans la région, sous ce nom, dans la région de Toulouse. Ça a été étudié par une historienne que vous connaissez peut-être parce qu'assez proche de la Cgt, qui s'appelle Rolande Trempé, qui avait fait une très belle thèse sur les mineurs de Carmaux. Mais, en fait, ce qui va se passer, à Toulouse, c'est que ça va prendre une autre forme. Une autre forme, ça va être des comités créés d'une manière plutôt spontanée et qui vont rejoindre la troisième et dernière catégorie d'organismes dont je voulais vous parler, qu'on a plutôt intitulé les comités de gestion.

En fait, il y a quelquefois des incertitudes sur les dénominations, même les comités d'entreprise, des fois, vont être appelés comités mixtes à la production. Enfin, il faut pouvoir s'y retrouver là-dedans. Ce n'est pas évident !

Alors ces comités de gestion, j'y viens !

Une voix. Juste sur les CMP, comités mixtes à la production, ils ont été repliés intégralement et dans leur dénomination dans le statut d'EDF.

J.-P. Le Crom. Oui, mais absolument ! J'ai oublié de le dire. Ça a été étendu ensuite à d'autres secteurs que le secteur de l'aéronautique !

Alors les comités de gestion, ce sont des comités qui naissent de manière plus ou moins spontanée, dans une centaine d'entreprises en France, plutôt dans la zone sud, dans des grandes villes, comme Lyon, Marseille, Toulouse. J'aurais pu développer, beaucoup dans le département de l'Allier, et puis dans des petites entreprises isolées. Je me souviens de La Boulonnerie calibrée de Valence, où il y a 100 salariés. Ce sont des entreprises qui ont ceci de particulier, qu'il n'y a plus de patron. Les patrons, qui ont collaboré, ils sont en fuite ou ils sont en prison, en gros.

Et donc, il y a une grande variété de situations selon que ces directions d'entreprise ont été ou non maintenues parce que la direction, c'est le PDG, mais ça peut être aussi les directeurs, un comité de direction, selon que l'entreprise a été ou non réquisitionnée ou mise sous séquestre, selon que l'entreprise a été véritablement condamnée, accompagnée par les pouvoirs publics ou initiée par eux.

Donc, ces comités gèrent. Enfin, les expériences que l'on a... Une très belle d'étude, qui a été faite par Antoine Prost, notamment là-dessus, il y a longtemps, à l'occasion d'un colloque, montre ce qu'ils avaient fait sur les nationalisations. En gros, ce que j'en ai retenu, moi, c'est que ça marchait. Ça marchait bien, mais ça fait peur. Ça fait peur aux pouvoirs publics. Ça fait peur au général de Gaulle parce qu'il a peur de la révolution. Il a peur de l'expropriation du capital. C'est ça qui se passe.

Et puis, il faut bien dire que le PC ne soutient pas tellement... La révolution, elle n'est pas à l'ordre du jour, en 1944. Staline a décidé qu'il s'occupait de son glacis à l'Est et qu'à l'Ouest, ce n'était pas à l'ordre du jour. Donc, on a des éléments qui permettent de dire que le PC... ce qui n'est pas qu'il freine, mais enfin, il ne promeut pas l'expérience. Et quand le gouvernement annonce la création des comités d'entreprise, qui permettraient, en septembre 1944, d'associer par leur avis, la classe ouvrière à la gestion, il ne manque pas de rappeler, le général de Gaulle, qu'aucune autorité, ni aucun organisme n'a qualité pour modifier, en

dehors des prescriptions de la loi, les forbans du régime des entreprises. Donc, la création des comités d'entreprise, c'est aussi ça ! C'est aussi une manière de mettre de côté des expériences dont on ne partage pas complètement la finalité.

Et donc, cette idée que les comités d'entreprise ne doivent pas porter atteinte au capital, on va dire qu'elle est reprise dans l'avant-projet de loi du gouvernement, daté du 21 novembre 44, qui dit ceci : « Il a semblé indispensable de laisser au chef d'entreprise, qui a devant la Nation la responsabilité de l'affaire qu'il dirige, une autorité correspondant à cette responsabilité. Les comités d'entreprise seront donc consultatifs, sauf en ce qui concerne la gestion des œuvres sociales dans l'entreprise. »

Voilà, en gros, ce que je voulais vous dire, dans ce premier temps, sur les origines assez variées et disparates... Tout ça est très quand même différent des comités d'entreprise. Mais si vous lisez l'exposé des motifs de l'ordonnance de 1945 que j'ai reproduits dans un bouquin, que l'on a fait aussi avec Alain et d'autres, vous trouverez ces références à ces trois origines.

Alors, quels sont les choix maintenant, qui ont été faits ? J'ai un peu de temps ? J'ai...

Une voix. On a commencé à quelle heure ? 10 heures et quart ?

Une voix. On a commencé à 10 heures oui, à 10 heures et quart !

Une voix. Oui... dix minutes encore...

J.-P. Le Crom. On va essayer de faire ça en dix minutes ! J'ai appelé ça une législation de compromis. Donc, je vous ai dit : ordonnance 1945, loi de 1946, et puis après, changements de modes de scrutin en 1947. Il y a des différences sur lesquelles je passerais rapidement entre l'ordonnance de 1945 et la loi de 1946. Alors pourquoi il y a des différences ? Parce qu'en 1945, c'est une ordonnance du Gouvernement. Ça a été quand même discuté par l'Assemblée consultative provisoire, mais les propositions de l'Assemblée consultative provisoire n'avaient pas été retenues dans le texte de l'ordonnance, et donc, quand de Gaulle s'en va au début de 1946, après il y a des élections. Les élections sont remportées par la gauche, et donc, on remet l'ouvrage sur le métier et on va, je vais dire, gauchir un peu le texte. Par exemple, le seuil d'effectifs, c'était 100 salariés en 1945. Ça passe à 50. C'était limité à l'industrie et au commerce, étendu aux professions libérales, aux offices ministériels, aux syndicats, aux associations, etc. Les crédits d'heures, ça passe de 10 à 20 heures. Les conditions d'électorat, d'habilité et d'éligibilité sont assouplies, etc.

Donc un texte, la loi de 1946, le 16 mai, qui correspond mieux aux aspirations des syndicats, qui, d'ailleurs, avaient revendiqué ces changements. Alors, les principaux choix qui sont faits, concernent... J'en ai retenu quatre. Le premier, c'est le refus de la cogestion, même partielle, en dehors des œuvres sociales. Alors en 1945, le comité d'entreprise n'est qu'informé sur la gestion et la marche générale de l'entreprise. En 1946, il est informé et consulté sur les mêmes questions, mais il y a d'autres aspects qui sont rajoutés dans la loi de 1946. Le comité d'entreprise doit être informé des bénéfices sur lesquels il peut faire des suggestions d'affectation. Les demandes du comité d'entreprise peuvent désormais, depuis 1946, assister aux réunions du conseil d'administration dans les sociétés anonymes. L'expert-comptable a droit aux mêmes documents que les actionnaires, partir de 1946. Le secret professionnel ne

touche plus que les secrets de fabrication, alors qu'avant, le secret professionnel était envisagé de manière très générale.

Donc, recul de la cogestion. Sur ce point, je voudrais signaler qu'on peut constater des divergences, qui ne manqueront pas de vous intéresser, entre la CFTC et la Cgt. La Cgt n'est pas favorable à la cogestion, même si certains anciens syndicalistes révolutionnaires vont un peu vers là quand même. Des gens comme Pierre Bernard, des gens comme ça. Je pourrais vous en reparler si vous voulez dans la discussion. Mais la CFTC, elle, elle demande... elle refuse le caractère exclusivement consultatif du rôle économique du comité d'entreprise.

Je cite : « Elle demande que pour certains points particulièrement importants, l'accord soit considéré comme nécessaire », et que la phrase : « Le CE peut émettre des vœux concernant l'organisation générale de l'entreprise », soit remplacée par : « Il est appelé à donner son accord en ce qui concerne l'organisation générale de l'entreprise. » Donc, ça, c'est un premier point très important. Comme je n'ai pas beaucoup de temps, je passe sur le deuxième, sur la question de la productivité, mais qui est très présente à l'époque, donc dans l'ordonnance de 1945. C'est vrai que ce sont des questions, le rendement, la productivité, qui vont être prises en charge par les CE en 1946/47. Mais dès la guerre froide, le plan Marshall, ce n'est plus du tout à l'ordre du jour, plus du tout !

Alors, sur les œuvres sociales, le principe qui est retenu, c'est la gestion dite de « la gestion ouvrière des œuvres sociales ». Il faut quand même nuancer, c'est-à-dire que selon le type d'œuvres sociales, le CE peut avoir des pouvoirs plus ou moins importants. Il peut... Ça dépend si ces œuvres ont la personnalité civile ou pas, notamment. En tout cas, on est, à mon avis, assez loin des ambitions initiales de gestion totalement autonome, ça parce que l'ordonnance de 1945 qui, sur ce point, n'a pas été beaucoup modifiée en 1946. Elle considère en fait que le chef d'entreprise est moins dispendieux, on va dire, que les syndicalistes au sein des CE. Donc, on laisse quand même le chef d'entreprise, qui est par ailleurs le président du comité d'entreprise, on lui laisse quand même un pouvoir de contrôle assez important sur certaines des œuvres sociales. J'y reviendrai, si vous le voulez, plus dans le détail.

Et puis enfin, je finis sur un dernier point que je n'ai pas abordé jusqu'à présent. Ce sont les choix qui sont effectués, on va dire, sur les modalités de la représentation. Robert le sait aussi bien que moi, les syndicats, pendant l'entre-deux guerres, particulièrement la Cgt, privilégient le contrôle ouvrier sur l'élection des représentants. L'idée, c'est toujours que... On est dans une conception, comme dirait Rosanvallon, un peu essentialiste, c'est-à-dire que les syndicalistes sont plus à même de représenter l'ensemble des travailleurs parce qu'ils ont... ils vont moins facilement se faire acheter... En gros, c'est ça ! Sauf que c'est un point de vue qui est défendu pendant toute l'entre-deux guerres. En 1936, les délégués du personnel élus, ce n'est pas la Cgt qui commande ça : c'est le patronat. Ce sont les représentants de la Cgt qui disent que c'est moins pire d'avoir des élus que d'avoir des syndicalistes. Ils seront plus modérés. C'est ça, l'idée ! Sauf qu'en 1944/1945, on a eu quatre années de Vichy. Toutes les élections avaient été supprimées. Les syndicats acceptent facilement l'idée que les élus, délégués du personnel d'ailleurs ou élus du comité d'entreprise, soient précisément élus. Ça ne pose pas particulièrement de problèmes. Mais ils vont mettre toute une série de garde-fous

pour pouvoir les contrôler, ces élus, pour que ces élus puissent... ne s'écartent pas trop de la ligne, on va dire. Donc, il y a quatre garde-fous.

Je finirais donc là-dessus. Le premier garde-fou, c'est évidemment que le premier tour des élections, est réservé aux listes présentées par les organisations syndicales. Le deuxième garde-fou, c'est qu'il y a des représentants syndicaux non élus avec voix consultative dans les comités d'entreprise, qui sont là, on va dire – moi je le dis comme ça, même si ça vous choque un peu – pour contrôler les élus. Enfin, il me semble ! Pour voir s'ils ne s'écartent pas trop de la doctrine syndicale.

Le troisième garde-fou, c'est la durée du mandat. Vous voyez quelles sont les durées des mandats politiques, aujourd'hui : cinq ans pour les députés, cinq ans pour le président de la République, six ans pour les maires. A l'époque, c'était un an ! Alors, ça a beaucoup augmenté depuis. Je crois que maintenant, il y a une loi de 2000 et quelque... 2004, c'est ça ? Je ne sais plus. Alors, ça va augmenter après assez vite à deux ans. Mais pourquoi un an ? Parce qu'à chaque élection, on peut vérifier l'adéquation des prises de position et des votes des élus avec la doctrine prônée par l'organisation syndicale.

Et puis, j'en ai une dernière. C'est la possibilité de révocation des élus sur proposition de leur organisation, à condition qu'il y ait l'accord de la moitié du collège électoral qui les a élus. Alors, j'ai vu que j'ai tiqué tout à l'heure un petit peu, je vais donner une explication.

Moi, ce que j'ai constaté, et j'anticipe peut-être sur la discussion. Dans le comité d'entreprise, il y a... normalement, ce sont des gens qui sont élus, mais il y a aussi des représentants syndicaux non élus...

Une voix. Oui, mandatés...

J.-P. Le Crom. Oui, mais pourquoi ?

Une voix. Oui, mandatés par les élus des organisations syndicales.

J.-P. Le Crom. Oui. Donc, je réponds à la question... pourquoi ? Parce que, quand le texte a été voté, les syndicats avaient sans doute ça en tête, mais moi, je le vérifie *a posteriori*. La Cgt a fait une revue qui s'appelle *La revue des comités d'entreprise* en janvier 1948, que j'ai dépouillée. Ce dont je me suis aperçu, c'est qu'il y avait systématiquement des rappels à l'ordre des élus qui ne suivaient pas les consignes syndicales. A l'époque, ça portait surtout sur deux points. C'était pour les patrons qui ne payaient pas leurs cotisations sociales ou pour les patrons qui pratiquaient des hausses de prix, alors que dans la doctrine de la Cgt, il ne fallait pas qu'il y ait une hausse des prix parce que les gens avaient déjà si peu que s'il y avait une hausse des prix, ils auraient encore moins. Donc, ça, c'était la doctrine syndicale, sauf que beaucoup d'élus, ils avaient, comme a très bien expliqué ça Richard Hoggart ou Jean-Noël Retière, la question de la double loyauté : la loyauté vis-à-vis de leur organisation syndicale, mais aussi vis-à-vis de leur entreprise.

Et donc, ces dispositions, ce sont des dispositions que moi, je dis de contrôle syndical sur les élus. Ces quatre points que je viens d'énumérer. Mais vous ne serez peut-être pas d'accord ! On peut discuter !

Une voix. Le concept de la double loyauté, je n'ai pas compris le nom de la personne qui...

J.-P. Le Crom. Les noms des personnes ? Alors Richard Hoggart est un sociologue anglais qui a écrit des trucs formidables. Il y a *33, Newport Street* et *La culture du pauvre*. C'est aux Editions de Minuit. C'est un bouquin déjà ancien. Très, très bon livre ! Et puis, Jean-Noël Retière, c'est sa thèse. Ça s'appelle... Je ne sais plus comment elle s'appelle sa thèse...

Une voix. *Identité ouvrière* !

J.-P. Le Crom. *Identité ouvrière*, c'est ça ! Les bouquins de Hoggart, *La culture du pauvre*, et l'autre aussi, *33, Newport Street*, c'est vraiment des bouquins formidables, moi, je trouve. Je les ai lus avec ravissement. C'est génial !

Samuel Jube

S. Jube. La comptabilité, ce n'est pas très séduisant. Je ne sais pas à quel point vous êtes familiers avec la comptabilité. C'est pour ça que je vous propose de faire un mouvement un peu en partant d'un zoom et en revenant pour prendre de la distance, un peu comme on prendrait une fleur pour regarder d'abord comment elle est et ensuite pour comprendre pourquoi elle est là, sur le territoire, et ensuite de comprendre plus largement.

Ce que je vous propose, c'est, dans un premier temps, de vous donner quelques notions de base sur la comptabilité, puis de voir comment la comptabilité s'est retrouvée plongée dans les relations de travail, l'accès aux documents, et puis n'a pas uniquement donné, enfin introduit l'information comptable dans les relations de travail ; on a également introduit le droit à l'assistance (…) et puis, quand on regarde plus large, on s'aperçoit qu'il y a des stratégies syndicales par rapport à ça, et puis, si on va un peu plus large cette fois-ci dans le temps, on s'aperçoit que cette stratégie a été extrêmement déçue, une très grande désillusion par rapport aux attentes qui étaient placées dans la formation comptable.

Et puis, je terminerai avec une proposition qui permet de voir ce que pourrait être un mode d'aménagement du CE à l'avenir, de façon à tenir compte de ces enjeux-là.

Sur la comptabilité, alors la même définition depuis 1999 : la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer les données de base, de chiffrer et présenter les états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et de deux étapes d'entité, la date de clôture. C'est un peu indigeste, mais, en gros, il y a pires aspects dans cette définition.

Si on reprend la comptabilité, en gros, pour essayer de comprendre ce que c'est, il y a trois facettes dans la comptabilité. La première, historique, c'est la facette responsabilité. Celui qui est comptable, c'est celui qui est responsable. C'est le premier sens du mot. Quand on prend les premiers dictionnaires, d'abord, celui qui est comptable, c'est celui qui doit rendre compte des biens. Et le premier sens du mot comptabilité, c'est l'état de celui qui est comptable, l'obligation de rendre compte.

Ce qu'on oublie largement, et notamment dans la définition qui a été votée en 1999, puisque ça devient un simple système d'information, mais c'est un autre aspect de la comptabilité : c'est la facette technique.

Alors sur la facette responsabilité, pendant très longtemps, il ne fallait pas confondre le comptable et le teneur de livres. Le comptable, ce n'était pas le teneur de livres. C'est celui qui doit rendre compte de l'affaire. Mais on voit là, dans cette définition, l'accent placé sur la technique. C'est un système d'organisation qui classe le plus souvent la comptabilité dans un système d'information, et donc, on insiste sur l'aspect technique de la comptabilité. Alors, c'est une technique qui est très ancienne. On a eu combien de traces de comptabilité à moins 4 000 ans avec Jésus-Christ.

En gros, dans l'histoire de cette technique, on a pour coutume de séparer deux temps : avant l'invention de ce qu'on appelle la « partie double » et après l'invention de la partie double. La partie double, c'est une technique qui est née dans les villes du nord de l'Italie au XIV^{e} siècle.

Ce n'est pas un inventeur. C'est une pratique qui se met en place, dont on trouve la trace en 1485, dans les écrits de (…). L'idée de la partie double, c'est d'avoir un système clos de comptes. Chaque mouvement va forcément entraîner deux écritures. Ça va impacter deux comptes et par ce biais-là, on arrive à la fois à contrôler, à vérifier, à obtenir une fiabilité supérieure et à obtenir une vue plus d'ensemble de l'activité de l'entreprise. Ça, c'est sur l'évolution des techniques.

Aujourd'hui, il y a plusieurs techniques, mais il y a aussi plusieurs familles de techniques, on va dire. Il y a d'un côté, alors les comptes annuels – j'y reviendrais – et puis les comptes (…). C'est deux types de techniques différents. Et puis, il y a une grande scission entre la comptabilité qu'on appelle générale – de plus en plus, on l'appelle comptabilité financière – et puis la comptabilité analytique.

Pour faire court, la comptabilité générale, on se dit que ce qu'on considère, c'est la société, l'entreprise, pour considérer ses relations avec les tiers et devoir rendre compte de ses relations avec les tiers. La comptabilité analytique, c'est le contraire. C'est à l'intérieur de l'entreprise que ça se passe et c'est une technique qui doit permettre aux différentes unités de production de rendre compte aux sièges, pour que les sièges puissent piloter l'entreprise. On n'est plus du tout dans les relations avec les tiers, mais à l'intérieur de l'entreprise, et donc, ce ne sont pas des mouvements qui sont accompagnés par des créances ou des éléments juridiques parce qu'il n'y a pas de relations avec des tiers. C'est vraiment l'intérieur de la ligne de production qu'on se situe.

Alors, il y a une troisième facette, c'est... quand on parle de comptabilité, on parle également des documents. Quand on dit : « Apportez-moi la comptabilité ! » Ça veut dire : « Apportez-moi les documents ! » Il y a plusieurs types de documents. Il y a d'abord des documents d'archivage. Le comptable, chaque jour, il travaille à enregistrer les mouvements. Alors, ces documents d'archivage, ils s'appellent le livre journal, le grand livre, le livre d'inventaire. Ce n'est pas très compliqué. Si vous mêmes, vous regardez votre budget, peut-être que vous avez un carnet ou un endroit où vous mettez les dépenses que vous faites chaque jour. Eh bien ça, c'est le livre journal de l'entreprise. Chaque jour, on note les mouvements dans l'ordre chronologique. Sauf qu'en fin de mois, c'est intéressant de savoir combien on dépense en carburant, combien on dépense en nourriture, combien on dépense en vêtements, etc. Et là, ça veut dire qu'on reprend notre petit listing chronologique et puis on va ventiler nos dépenses selon certains postes. Ça, c'est le grand livre de l'entreprise. Donc, dans le grand livre, tous ces mouvements-là sont reportés cette fois-ci par catégories de comptes. Et puis, de temps en temps, il faut faire l'inventaire de ce qu'on a. Ça, c'est le livre d'inventaire.

Alors, pour accompagner tout ça, il y a des livres qui ne sont pas obligatoires, mais qui sont utilisés partout, dans toutes les entreprises. C'est la balance, ce qui permet de réconcilier tous les mouvements entre tous les comptes.

Et puis, il y la comptabilité analytique, qui n'est pas obligatoire, mais qui est effectivement présente dans toutes les entreprises. Ça, ce sont des documents d'archivage. Mais ensuite, il y a des documents qu'on produit pour rendre compte. C'est là, la finalité de la comptabilité. Donc, ces documents qui servent à présenter une image fidèle, c'est d'abord, au niveau de la société, de l'entité juridique, un bilan, un compte de résultats et une annexe. Je vous invite,

lorsque vous regardez ces comptes-là, systématiquement, à aller lire l'annexe. C'est extrêmement important. Ce n'est pas une annexe : c'est là qu'on trouve toutes les informations sur la façon et les conditions qui ont présidé à l'établissement des comptes.

Alors ça, c'est au niveau de l'entité, mais, depuis 1985, on produit des comptes consolidés, dès lors que l'entreprise fait partie d'un groupe. Alors ce sont les mêmes documents, mais cette fois-ci, on fait comme si tout le groupe, ce n'était qu'une seule entité. Donc, on annule tous les transferts entre les entités du groupe et on fait comme si, au regard des tiers, on n'était qu'une seule même entité.

Et puis, il y a d'autres documents. Il y a des comptes prévisionnels. Ce n'est pas obligatoire dans toutes les entreprises, mais dès lors qu'on passe un certain seuil de chiffre d'affaires ou un certain nombre de salariés, il y a des rapports de gestion de la société commerciale et puis toutes les sociétés cotées avec un nombre sans cesse accru de rapports que je vous invite également à regarder parce que ce sont ce qu'on appelle des documents de référence qui sont mis à disposition des investisseurs. On y trouve toutes les prévisions de gestion, d'engagements et autres.

Vous m'arrêtez, si je passe trop vite sur ces éléments-là, mais... l'accès aux documents, ce qu'on s'aperçoit, c'est que la comptabilité... alors pour avoir cet élément-là, c'est important. Quand on est au sortir de la guerre, il n'y a pas encore de règles, qui viennent dire à l'employeur comment il doit comptabiliser telle ou telle opération. Ça n'existe pas ! C'est totalement libre. Il y a des règles qui viennent dire qu'on ne doit pas comptabiliser de bénéfices fictifs, etc., mais qu'est-ce qu'un bénéfice fictif ? Enfin, c'est encore très, très libre dans l'interprétation. Il n'y a pas de règles, qui viennent dire : « Il doit y avoir un plan de comptes. On doit comptabiliser l'opération par le mouvement de tel compte et puis ensuite au crédit de tel compte, etc. » Ça, ça n'existe pas ! Ça, ce sont les normes comptables. C'est ce qui a en fait démarré pendant la guerre. En 1940/41, on commence vraiment à institutionnaliser cette démarche de normalisation des comptabilités et ça a abouti à un projet de plan comptable en 1942, qui est absolument refusé par le milieu patronal et puis ensuite c'est récupéré à la Libération. Et donc, il faut s'imaginer que lorsqu'on discute de la mise en place des comités d'entreprise, on a ça en toile de fond ; il y a cette démarche de normaliser les comptabilités. Et ça présente un énorme intérêt pour les syndicats.

Donc, lorsqu'on discute de la mise en place du comité d'entreprise, tout de suite, tout de suite, on discute comptabilité. Sur les aspects, comme Jean-Pierre le mentionnait, sur les aspects de productivité, qui étaient essentiels, tout de suite dans le... Dans un des premiers avant-projets de l'ordonnance du comité d'entreprise du 11 octobre 1944, on prévoit cette porte : « Toutes les entreprises industrielles et commerciales de plus de 50 salariés, le CE doit se faire communiquer le compte « profits et pertes » qui est l'ancêtre du compte de résultats, enfin d'une partie du compte de résultats, le bilan annuel, le rapport des commissaires aux comptes, et de formuler des observations utiles là-dessus, qui sont transmises au conseil d'administration. Ça, c'est la clé d'entrée... Tout de suite, on associe le fait que le comité d'entreprise ne pourra avoir des prérogatives économiques, même consultatives que s'il a accès aux données comptables.

Alors, bien sûr, ça suscite énormément de positions. Le 23 octobre 1944, on a une nouvelle version, qui est proposée d'ailleurs pour avis au Comité économique. Alors là déjà, on ressert... C'est uniquement dans les sociétés anonymes qu'on va communiquer le compte de profits et pertes, le bilan annuel. Pour les autres sociétés, ça sera un rapport annuel sur la situation financière fait par l'employeur. Et puis, donc le Comité économique se prononce de façon favorable sur ce point. On verra sur les autres points après. Donc, le texte reste inchangé pour ça. Par contre, la Commission de représentation patronale, elle, était extrêmement opposée, bien sûr, ce qui n'empêche pas le projet de continuer.

Alors justement, c'est un indicateur important du caractère essentiel de l'information comptable dans le fonctionnement des comités d'entreprise, parce que si on a perduré dans cette voie, malgré toutes les oppositions, c'est que c'est vraiment indispensable à l'économie du projet.

Alors le 13 décembre 1944, le projet est discuté à l'Assemblée consultative et là, il n'est pas seulement juste discuté de façon superficielle : il est vraiment rediscuté et même rediscuté à la lumière d'une autre proposition. Et donc, on revient et on élargit cette fois-ci : d'accord pour les sociétés anonymes, qu'elles communiquent leur compte de pertes et profits aux CE. Pour les autres entreprises, OK pour qu'elles aient un rapport annuel, mais elles devront également consulter les comités d'entreprise et leur permettre d'émettre un avis sur l'affectation des profits.

Alors le 22 février 1945, on reprend les formulations du 13 décembre, si ce n'est qu'on réduit un petit peu la communication des bénéfices et uniquement dans les sociétés par actions ou les entreprises de plus de 500 salariés. Mais c'est tout de suite rétabli par la loi du 16 mai 1946 où on revient au 13 décembre. Dans les sociétés anonymes, on ne communique pas les documents comptables. Dans les autres, on va informer des profits réalisés. Ce n'est pas si anodin que ça, parce qu'il faut voir que dans l'économie du texte, les CE dans toutes les autres entreprises, ils n'ont pas le droit officiellement à la communication des documents comptables, mais ils doivent être informés et consultés sur les bénéfices et la répartition des bénéfices. Ils peuvent être également consultés sur les augmentations de prix. Or, pour vous prononcer sur une augmentation de prix, vous devez avoir en tête tous les éléments d'un compte d'exploitation.

Donc, l'employeur, qui est tenu de justifier ses réponses, il va devoir éclairer sur son compte d'exploitation. Et pour vous prononcer sur les bénéfices réalisés, vous devez connaître ce qu'on appelle le compte de pertes et profits et donc, du coup, vous avez quand même des moyens d'entrer dans la communication de ces comptes. Alors ce qu'on s'aperçoit, c'est que si l'information comptable est aussi importante dans le dispositif, c'est parce qu'on attend de la comptabilité, en cours de normalisation, qu'elle apporte la vérité sur le produit du travail, c'est-à-dire qu'on sorte ça du secret patronal. Et donc, cette vérité sur ce produit du travail, ça vient prendre le relais des forces d'occupation, pour souder employeurs et salariés. Que dans cette vérité-là, employeurs et salariés voient qu'en collaborant, on obtient tant de plus et que ce tant de plus, il doit être réparti.

Et donc, de ça, on attend une coopération renforcée et de cette coopération, on attend un accroissement très profond, ce qui explique qu'on donne aux CE un droit d'être informés sur

les profits, puisqu'en réalité, c'est qu'on estime qu'une partie de ces profits lui revient puisqu'elle est issue de la coopération.

Donc, c'est une boucle qui place vraiment l'information comptable dans un rôle de pilier parce qu'on attend de lui... L'information comptable, à ce moment-là, ce n'est pas une information parmi d'autres. Aujourd'hui, il y a une liste incroyable d'informations, et l'information comptable, c'est une des dernières à laquelle on s'intéresse. A ce moment-là, c'est l'information qui va causer la coopération et qui va donc conduire employeurs et salariés à s'échanger d'autres informations.

Alors, cet accès à l'information brute, les comités d'entreprise ne sont pas très... ne sont toujours pas prêts à y accéder de façon directe. C'est la raison pour laquelle, tout de suite, on pense à lui accorder un droit d'assistance par un expert. Et on attend de cette assistance deux choses essentiellement, c'est-à-dire une mission d'éducation et une mission de réconciliation, et ces deux missions sont indispensables au fait que le CE a une capacité... La capacité en droit, c'est d'abord la possibilité de donner des effets à sa volonté, une volonté qui est inefficace sans la capacité. Or, l'effet juridique que doit avoir la volonté du CE, c'est de former un avis. Ça doit avoir la qualité d'avis et pour qu'il y ait un avis, il n'y a pas forcément un vote, mais il y a forcément un débat. Et donc, il faut être forcément éclairé sur les choses. Et donc, il est indispensable d'être éclairé sur les données comptables pour faire un avis.

Alors, il faut bien comprendre, qu'à ce moment-là, la profession comptable, elle est en cours d'organisation. Il y a les commissaires aux comptes, d'un côté, qui interviennent pour les actionnaires, et puis, il y a les comptables. Et puis les comptables, ce sont eux qui ont vraiment promu l'idée de normalisation des comptes pour faire en sorte qu'il y ait une justice dans les comptes. Et donc, quand en 1941, en avril 1941, on se dit : « Oui, on va normaliser les comptes », on a un décret qui lance ça et le même jour, on a un décret qui lance une Commission interministérielle pour l'organisation de la profession de comptable, qui aboutit un an après, *via* la loi qui forme l'Ordre des experts comptables…. Donc, l'Ordre des experts comptables, qui se créé pendant la guerre, il se créé en parallèle avec la normalisation comptable. Ce sont eux les experts des normes comptables, en gros. Donc, si vous voulez trouver un expert des normes comptables, vous ne le trouverez pas parmi les commissaires aux comptes, mais parmi les experts comptables.

Donc, tout de suite, on porte (…) du projet d'ordonnance sur les CE, le 11 octobre 44, pour tous les CE, le droit de désigner un expert comptable agréé, donc appartenant à l'Ordre et qui est rémunéré par l'entreprise. Donc, dans la première version, c'est ça ! Bien sûr, là, ça suscite encore plus d'opposition que l'accès aux documents comptables, le Comité économique, à la demande de Mendès-France, demandant la suppression de cette disposition.

La Commission de représentation patronale, elle vient détailler un argumentaire parce que c'est inadmissible pour elle. Alors un, ça jette un doute sur l'impartialité du commissaire aux comptes. Deux, ça risque de générer une discussion technique entre experts, entre le commissaire aux comptes et l'Expert comptable. Ça va être complètement stérile. Ça va polluer les relations de travail. Et puis trois, si vous voulez vraiment être éclairé sur le sens des comptes, la première personne à qui vous demandez, c'est à l'employeur ! Alors plutôt

que de faire intervenir un expert, un tiers, donner plutôt à l'employeur le droit d'être accompagné par deux personnes, deux collaborateurs, qui vont l'aider dans cette mission.

Ça n'empêche que le 13 décembre 1944, l'Assemblée consultative apporte un énorme soutien à ce droit-là. C'est en réalité la question sur laquelle ils font dépendre toute l'efficacité de l'institution des comités d'entreprise. On en arrive à un point dans la discussion où on dit : « Stop ! Plutôt que de s'éparpiller, on va voter sur l'ensemble. Et c'est là-dessus qu'on doit se prononcer parce que, soit le comité d'entreprise doit être institué et s'il doit être institué, il doit avoir un droit à l'assistance par un comité d'experts comptables. Si on retire ça, il n'y a plus d'intérêts de mettre des prérogatives économiques aux comités d'entreprise. »

Et donc, ça passe. Mais le 6 janvier 1945, il y a des commissaires aux comptes, qui interviennent pour faire comprendre aux services ministériels qu'on peut être encore plus efficace si le comité d'entreprise ne remettait pas un avis sur les comptes après leurs certifications par les commissaires aux comptes, mais avant pour que les commissaires aux comptes en tiennent compte. Ça, ça séduit énormément le ministre du Travail, et c'est pour ça que, dans l'ordonnance du 22 février 1945, on a glissé l'expert comptable sous les habits du commissaire aux comptes.

Alors, on prévoit que un des commissaires aux comptes devra être obligatoirement choisi par l'assemblée générale des actionnaires sur une liste dressée par le comité d'entreprise. Et le comité d'entreprise pourra se faire assister par ce commissaire. Alors, par contre, ça suscite énormément de problèmes. Tout de suite, les commissaires aux comptes qui ne sont pas experts comptables... c'est la panique : ils perdent des marchés ; ils sont exclus parce qu'ils ne sont pas experts comptables. C'est encore une profession extrêmement ouverte, commissaire aux comptes, à ce moment-là, mais pas forcément les comptables...

Et puis, l'autre problème, laisser sa place, met ce commissaire aux comptes dans une position très délicate sur le plan de ses responsabilités. Il est censé servir les intérêts des actionnaires, mais du coup, maintenant, il est aussi censé servir les intérêts du comité d'entreprise. Donc, en cas de défaut de sa part, est-ce que le comité d'entreprise va l'attaquer ?

Alors la CFTC, qui lève ce problème-là, elle propose qu'il y ait plutôt un commissaire aux comptes, qui soit nommé par le CE et non pas nommé par les actionnaires sur une liste proposée par le CE. Alors, dans toute l'année 1945, on a énormément de correspondances entre les services ministériels et la profession de comptable et des commissaires aux comptes. Et puis, on a des commissaires aux comptes, qui n'hésitent pas à quand même écrire au ministère, en disant : « Ecoutez, il faut qu'on soit clair ! Vous savez que dans la profession, on n'est pas favorable aux syndicats. Donc, n'attendez pas des commissaires aux comptes, même s'ils sont nommés par un comité d'entreprise, qu'ils considèrent sérieusement ses intérêts ! » Donc, la proposition de loi Gazier, qui est reposée fin décembre 1945, aboutit dans la loi du 16 mai 1946, à ce qu'on revienne à l'idée de départ : le droit à l'assistance par un expert comptable désigné par le comité d'entreprise, rémunéré par l'entreprise.

Et puis on s'est posé la question, du coup : « Est-ce que ce droit, il est pour tous les CE ou pas, étant donné l'importance qu'a ce droit dans la capacité du (…) ? » Mais la Cour de

cassation tranche à l'inverse : le 23 décembre 1948, le droit est limité aux seules sociétés anonymes, le comité d'entreprise des sociétés anonymes.

Alors là, quand on prend un petit peu de distance par rapport à ce qu'on attendait de la formation comptable, on s'aperçoit que l'expert comptable, on attend de lui un avis objectif. Ça, c'est extrêmement important. On attende lui un avis objectif et on attend de lui que cet éclairage donne au CE les capacités de former un avis, qu'avec cet avis, dans les relations de travail, l'expert comptable vienne placer l'employeur et les élus – délégation du personnel au comité d'entreprise – sur un pied d'égalité et que, du coup, on puisse négocier d'égal à égal. Ça, c'était extrêmement important parce le commissaire aux comptes... enfin l'expert comptable par son statut est le seul qui permet ce jeu-là.

Donc, on attend vraiment la normalisation comptable et l'émancipation du prolétariat. Et dans la revue des comités d'entreprise, pratiquement chaque mois, il y a un article sur l'expert comptable, la formation comptable et la normalisation des comptes.

Alors, les stratégies syndicales, elles sont diverses, presque opposées entre la Cgt et la CFTC. Pour la Cgt, il s'agit très clairement de rendre aux travailleurs la valeur du surtravail, qui lui a été volé. Alors le raisonnement, il est très simple. Dans un premier temps, c'est de dire : « La normalisation des comptes est donnée à l'expert comptable. Ça permet de donner un sens objectif aux comptes. » Alors pourquoi ? Mais parce que, d'abord l'expert qu'on va saisir, va nous apport un avis contradictoire sur les comptes. Donc, tous les comptes qu'il va retraiter, il y en aura (…), et puis ceux qu'il n'a pas retraités, c'est qu'ils étaient bons. Donc, les comptes, à l'issue de cette mission, on a à peu près un avis objectif. Et puis l'expert comptable, à la différence du commissaire aux comptes, il analyse les comptes en référence aux normes comptables, des normes qui ne sont pas encore obligatoires, mais qui forment la doctrine comptable et qui viennent dire ce que devraient être les comptes. Et donc, l'expert comptable du comité d'entreprise, il retraite les comptes pour dire : « Voilà, si on appliquait les normes comptables, ce que ça devrait être ! Et donc, du coup, le profit devrait être de tant ! » Alors tout de suite, pour la Cgt, du coup, si le profit devrait être de tant, c'est un profit qui est maquillé, qui est caché de façon à le soustraire des négociations collectives !

Une voix. Je peux vous interrompre ? Je ne comprends pas pourquoi vous parlez de surtravail ?

S. Jube. Alors le surtravail, c'est le concept marxiste.

La voix. Oui mais, pourquoi là ?

S. Jube. Ben, parce que le surtravail, c'est tout simplement le fait que l'employeur, il va payer ses forces de travail au prix du marché et non pas sur la valeur du travail. Et donc, du coup, il paie au prix du marché son travail et ensuite, lui, il dégage une marge énorme en vendant son (…), sauf que, où est-ce qu'elle est passée cette marge ? Est-ce qu'on est bien sûr que lorsque l'employeur dit : « Le bénéfice est de tant ! », on n'a rien oublié ? La logique de la (…), c'est de dire : « Ben, justement, on va aller éplucher les comptes », parce qu'on s'aperçoit que, dans la ligne, on a oublié plein de choses et qu'on peut tout à fait gonfler le bénéfice en fin de compte, pour dire : « En réalité, vous vous avez été surexploité de tant et maintenant, qu'on met un chiffre, qui est aberrant aux yeux de tous, il n'y a plus aucune

légitimité patronale à dire non à une demande d'augmentation salariale. » Non seulement, il n'y a plus de légitimité, mais on a prouvé la possibilité technique de le faire parce qu'on a prouvé qu'il y a une marge dans l'entreprise.

Une voix. Le surtravail, c'est marxiste, bien sûr ! Mais dans la comptabilité nationale ou autre, c'est plus ou moins la taxe de la valeur ajoutée. Ça confirme les deux manières de mesurer la (…) de travail, en fait, soit par le salaire, soit par la valeur qui l'a produite. Alors qu'objectivement, il y a une...

S. Jube. Oui, mais c'est un petit peu différent de la valeur ajoutée quand même.

La voix. Mais justement, la coopération quelque part, elle porte sur la production de la valeur, mais le conflit qui apparaît, peut être aussi sur la répartition et sur le coût de l'articulation des deux...

S. Jube. Alors voilà, parce que la deuxième étape, c'est qu'une fois qu'on a donné un sens objectif aux comptes, ces données objectives, elles fournissent la mesure du surtravail, et du coup, les bénéfices réels peuvent être obtenus par un vrai traitement des comptes, et donc, fort de ce retraitement des comptes, on peut aller à la bataille sur les négociations collectives pour obtenir des revalorisations salariales. On voit là l'intérêt de la Cgt pour la normalisation des comptes. Et ils n'hésitent pas à constituer un premier réseau d'information en croisant les données des différents CE pour reconstituer la chaîne de création de valeur, comme on dirait aujourd'hui, c'est-à-dire trouver où est l'entreprise qui s'en met plein les poches au détriment des autres, et du coup, reconstituer sur cette chaîne-là, une bonne répartition de la période créée entre les salariés durant toute la chaîne de valeur.

Alors, c'est très intéressant parce qu'on s'aperçoit que la Cgt, dès cette période-là, c'est le premier acteur à promouvoir la normalisation des comptes dans le but de comparer les entreprises entre elles et c'est le premier acteur qui défend ce qu'on appelle aujourd'hui la *fair value*, la juste valeur. Je ne sais pas si vous avez approfondi avec ce concept-là, mais c'est défendu par la Cgt à ce moment-là parce qu'ils disent avoir dans les comptes, un bien qui est comptabilisé à sa valeur historique et ne pas voir qu'aujourd'hui, pour être vendu pour tant, c'est oublier un profit qu'avait le patron sur (…). Et donc, ils défendent la juste valeur. Par contre, pour la CFTC, c'est l'opposé ! La normalisation des comptes, c'est un moyen d'accéder au sens du travail.

Une voix. Le premier réseau, c'est-à-dire comparer les comptes, c'est y compris chercher les filiales et les entreprises... toutes celles qui ont des liens entre elles...

S. Jube. Des donneurs d'ordre aux fournisseurs, oui. Mais vraiment pas uniquement dans le... On n'est pas du tout dans la notion de groupes. On est plutôt dans... reconstituer sur la chaîne des donneurs d'ordre et fournisseurs.

Alors pour la CFTC, le plan comptable... la normalisation comptable, elle vient se formaliser par l'élaboration de ce qu'on appelle un plan comptable. Le plan comptable, il vient dire : « Ben voilà, les comptes, ils doivent être établis selon des classes de comptes. Les comptes de classe 1 vont reprendre tous les comptes de capitaux. Les classes 2 vont reprendre les comptes de tiers. Les classes 3 vont reprendre les comptes de valeurs. » On classe et c'est un outil pédagogique incroyable. Ce qui d'ailleurs va faire que la normalisation comptable va être un

succès, c'est qu'on va former les comptables à partir de cet outil. Et pour la CFTC, on va former également les représentants syndicaux, grâce à cet outil. Grâce à ça, ils vont réussir enfin à maîtriser les rudiments de la comptabilité, et, par delà, à maîtriser les rudiments de la gestion de l'entreprise, et du coup, être en mesure à participer à cette gestion.

Le deuxième point, c'est que, par la normalisation comptable, on rentre aussi des agrégats. On rentre aussi la Comptabilité nationale. On rentre aussi le fait de comprendre les rouages de l'économie et de comprendre en quoi mon action participe à tout ça. Et du coup, la Cgt, elle, voulait obtenir des revalorisations salariales par la normalisation comptable. La CFTC, c'est l'inverse. A partir de la normalisation comptable, ce qu'elle trouve là, c'est un sens de la mesure dans les revendications syndicales, et donc, ils préconisent de ne pas demander d'augmentation salariale parce que c'est facteur d'inflation dans un contexte national où on doit lutter contre l'inflation. Et donc, la première responsabilité d'un syndicat à ce moment-là, c'est de ne pas continuer le cercle vicieux de l'inflation.

Alors, il faut bien comprendre que, à ce moment-là, les syndicats, ils participent à l'élaboration des normes comptables. Ils sont présents à la Commission de normalisation des comptes. Il y a l'Etat. Il y a les experts comptables et puis le monde socioéconomique, et vous voyez à quel point il prend de l'importance de ce monde socioéconomique au retrait de l'Etat.

Par contre, si on regarde à l'intérieur de ce monde socioéconomique, qui on a ? Eh bien, les syndicats, c'est en violet. (…) Sur une Commission de 16 membres, il n'y a plus qu'un seul représentant des salariés, qui est considéré comme étant en mesure d'équilibrer les rapports de force. En face de lui, il a huit experts et puis ensuite sept représentants de commissions étatiques et il est seul face à ça. Donc, on voit bien que la normalisation comptable a complètement glissé et c'est ce qui explique la désillusion.

En fait, on s'attendait à rendre l'employeur transparent et on n'a trouvé personne. On a rendu l'employeur absent. L'employeur qu'on pensait trouver derrière les comptes, on ne trouve plus personne derrière les comptes parce que ce qu'on a rendu transparent, ce n'est pas l'employeur, c'est l'entreprise ! Et dans le processus, c'est le personnel qui se trouve soumis à une objectivation encore accrue, qui se trouve placé au cœur de la comparaison interentreprises.

En fait, la normalisation comptable, dès son début, elle est promue d'abord dans l'idée de comparaison interentreprises. Mais qui compare ? Là, les syndicats pensaient, qu'au début, ça serait eux qui compareraient, mais très vite, ce sont les investisseurs sur les marchés financiers, qui comparent. Quand on ouvre les frontières dans les années 1960, ça n'est plus possible d'avoir une diversité de personnes qui comparent. Et donc, si ce sont les investisseurs qui comparent, qu'est-ce qu'ils comparent ? Les structures de production. Et donc, le personnel est directement tenu responsable de ses performances.

Alors ça, c'est peut-être un petit peu plus complexe, mais c'est l'idée de dire que la comptabilité, elle peut avoir deux fonctions sociales : une fonction de chercher, de maintenir des équilibres, c'est-à-dire d'établir une justice sociale ou, au contraire, une fonction d'accentuer les déséquilibres. Et dans les années 1960, c'est là, pour moi, que le tournant a été fait. Dans les années 1960, vous avez un amendement Wallon qui propose qu'on reconnaisse

les droits des salariés sur l'accroissement des valeurs d'actifs des entreprises dues à l'autofinancement.

Si je parle Chinois, il faut le dire ! En gros, c'est une doctrine qui est l'aboutissement d'un raisonnement comptable qui vient dire : « On a introduit la formation comptable dans les relations de travail. Maintenant, on est en mesure de mieux comprendre l'entreprise. » Et ce qu'on comprend, c'est que la plus grande injustice, elle ne se situe pas au niveau du bénéfice : elle se situe dans le fait que l'entreprise, elle ne fait pas que produire un bénéfice, elle ne fait pas que produire les flux de trésorerie. Elle produit également les conditions de son activité future, en augmentant ses actifs. Et quand on mesure le bénéfice, on fait l'impasse sur combien l'entreprise, elle a déjà investi, en augmentation de ses capacités. Et ça, on n'en tient pas compte. On ne fait que comparer les bénéfices par rapport aux salaires. Mais ce qu'il faudrait comparer, c'est l'ensemble des fruits produits par l'entreprise. Et du coup, quand on s'aperçoit que la valeur des actifs, elle a augmenté et que ça a été autofinancé, eh bien, ça a été autofinancé par qui ? Par les salariés ! Pourquoi ? Parce que le recours au contrat de travail permet justement, si on a une analyse dynamique, de s'apercevoir qu'on obtient une augmentation des salaires inférieure à l'augmentation de la productivité et que c'est sur ce delta-là que se forme l'autofinancement et que vient se nourrir l'augmentation des valeurs d'actifs. Et donc, on vient dire : « Il faut prendre ça en compte et reconnaître un droit de propriété du coup au salarié sur une partie de l'augmentation des actifs, chaque année, de l'entreprise. » Les syndicats n'en veulent pas. Alors c'était une doctrine de Loichot qui était un ingénieur polytechnique. C'était le trio Loichot, Valmont, Capitan. Les syndicats n'ont pas du tout...

Une voix. Le banc capitaliste !

S. Jube. Le banc capitaliste, exactement ! Par contre, ça, c'est une vision qui est incompatible avec l'idée de créer un système de comparaison interentreprises, qui conduirait les entreprises à s'auto-ajuster aux réactions de leur environnement. C'est ce qu'on cherche à faire avec la normalisation des comptes. Et donc, dans ce cadre-là, ce qu'on cherche à faire, c'est faire en sorte que les entreprises, par l'information comparée entre leur propre activité et celle des autres, soient conduites à s'auto-ajuster. Qu'est-ce qu'on cherche à placer comme objet de comparaison ? Ce sont les déséquilibres, c'est-à-dire les créations de marges. Qu'est-ce qu'on cherche à comparer ? Ce sont les marges !

Et donc, qu'est-ce qu'on va accentuer avec ce système de comparaison ? Ce sont les déséquilibres ! Donc, dans les années 1960, c'est là que ça joue. On vient dire : « On va prendre un peu de temps pour avoir un raisonnement qui vise une justice sociale parce qu'on doit avoir un raisonnement de comparaison interentreprises. C'est le seul qui est efficace dans un climat d'ouverture des frontières. On ne peut plus avoir un Etat, qui pilote tout. Il faut que les entreprises s'auto-ajustent à leur environnement. Pour ça, il faut un système de comparaison interentreprises. »

Alors ma proposition, c'est de dire qu'aujourd'hui, il y a deux domaines dans la comptabilité : la comptabilité analytique, depuis 1999, ne fait plus l'objet d'aucune norme. C'est la liberté totale de l'employeur. Donc, l'employeur, il est libre d'organiser, comme il veut, ses comptes

en interne. Mais on a une distinction, de plus en plus souvent, entre l'employeur juridique, qui fixe les conditions de travail, de l'échange salarial et puis celui qui fournit le travail.

Pour vous donner un exemple, qui vous parlera certainement. Si vous êtes dans une structure de groupe, vous êtes dans une structure matricielle. Vous avez sur votre site une entité juridique avec un PDG, président du comité d'entreprise. Mais sur ce site, vous pouvez avoir une kyrielles d'unités de production qui fonctionnement complètement en parallèle, sans aucun lien les unes avec les autres. Chacune est reliée avec d'autres entités, d'autres sites du groupe, en France ou à l'étranger. On va dire que sur un site donné, il y a, par exemple l'unité qui fait la recherche et du développement et une unité qui fait de la fabrication. L'unité qui fait de la recherche et du développement, les produits qu'elle consomme, ne sont pas fabriqués là ; ils sont fabriqués ailleurs. Et ce qu'on fabrique là, c'est ce qui a été conçu par un autre centre de recherche et de développement.

Alors, pour avoir le suivi de ça, c'est dans la comptabilité analytique qu'on le trouve. Au niveau du groupe, on organise des comptes pour suivre les différentes lignes de produits qu'on a, pour voir sur quels produits, on dégage de la marge parce que chaque produit doit dégager, à un moment donné, une marge nécessaire pour lancer d'autres produits, qui seront demain les produits sur lesquels on fera de la marge et qui pourront permettre de financer les dépenses de recherche pour d'autres produits.

Donc, il est très important de savoir où aujourd'hui on génère une marge, sur quels produits on va demain... Ça, pour l'emploi de demain, c'est indispensable. Donc, ce suivi-là se fait dans les comptes analytiques, pas dans la comptabilité générale. Lorsque vous êtes sur votre site, et qu'à votre comité d'entreprise, on demande les comptes de l'entreprise, ça ne vous dit rien de ce que sera l'emploi demain et ça ne vous dit rien des critères qui président aux décisions, qui affectent l'emploi.

Dans ces structures matricielles, celui qui vient dire : « Ce produit-là, on en confie la fabrication à ce site-là ! », ce n'est pas du tout le PDG du site. C'est quelqu'un qui est très loin et qui compare les coûts de la compétitivité des différentes unités de production. En même temps, il la compare et il l'affecte lui-même parce que cette compétitivité, c'est tout simplement les coûts mensuels de cette unité répartie par le nombre de produits : « Plus je baisse la charge de cette unité de production, plus j'augmente son coût aux produits, plus je pénalise sa compétitivité. » Et c'est là que ça joue dans les comptes analytiques.

Donc, c'est dans ces comptes-là qu'on retrouve à la fois la dynamique des produits réalisés, qu'on retrouve la compétitivité des unités de travail et qu'on retrouve le rattachement hiérarchique réel d'une unité de production. Donc, si on veut que dans le comité d'entreprise, les décisions qui affectent l'emploi, fassent préalablement, à leur adoption, l'objet d'une consultation du comité d'entreprise, encore faut-il avoir en face de soi la personne qui prend ces décisions. Or aujourd'hui, dans ces structures matricielles, la personne qui est en face du comité d'entreprise, avec toute la volonté du monde, ne peut pas vous répondre parce qu'il ne maîtrise rien. Parfois, le PDG du site, il ne maîtrise rien de la charge des unités qui sont sur son site.

Alors moi, ma proposition, c'est de dire : « Pourquoi ne pas tenir compte, dans l'organisation des CE, des structures analytiques pour avoir sur... Du coup, tenir compte de ça, pour avoir les structures de consultation qui tiennent compte de l'inscription de ces unités de production dans les lignes hiérarchiques analytiques et d'avoir, en face de soi, les personnes, qui pilotent cette ligne. »

C'est une proposition ! Voilà. Merci beaucoup !

Daniel Souty

D. Souty. Je vais vous exposer donc une démarche, enfin une initiative syndicale. Donc, j'ai participé à l'animation d'une organisation d'ingénieurs, de cadres et de techniciens (ICT) qui peut historiquement développer une activité sur la base de la solidarité des ingénieurs, des cadres et le reste de l'ensemble des salariés syndiqués plutôt que sur l'adhésion à une politique générale de l'énergétique, puisqu'on est dans le domaine de l'énergie, et qui a été conçue par l'ensemble de l'organisation comme une force d'appoint. Donc, solidarité, force d'appoint.

Le développement du nombre de ces ICT nous a obligés à nous interroger aujourd'hui dans nos entreprises entre champs professionnels. Les ICT représentent 78 % du salariat. Difficile de la considérer comme une force d'appoint. Il est difficile toutefois simplement d'être solidaire avec les 22 autres pourcents.

Du coup, on a travaillé à développer une authentique activité syndicale revendicative en direction de ces salariés et donc de se réapproprier la question du travail sur les trois dimensions, sans abandonner l'aspect plus politique, donc le sens, la maîtrise et la reconnaissance du travail.

Ce travail-là nous a amenés, dans un premier temps, à nous confronter à une question qui ramenait toujours par la même porte d'entrée, à savoir la souffrance au travail. Donc, on ne pouvait aborder la question que par ce prisme-là. Mais en fait, ça vient aussi de notre histoire et du fait que les cadres, qui adhéraient dans notre organisation, pour la plupart étaient soit idéologiquement acquis à l'idée syndicale, soit en rupture avec le système et donc forcément la vision qu'on pouvait en avoir du travail. C'était forcément celui de la rupture, donc de la souffrance.

Et du coup, on avait tendance à n'aborder la question du travail que par la souffrance et de nous ramener à la gestion de nos IRP, CHSCT, relations avec la médecine du travail... Et du coup, quand on est dans un syndicalisme de dernier recours, déjà perçu comme ça par les cadres, c'est justement l'inverse qu'on voulait être sur le champ. C'est un syndicalisme utile aux ingénieurs, aux cadres, etc.

La vision donc de la souffrance réduisait un peu le spectre de notre intervention... enfin réduisait le champ de notre intervention et ne permettait pas d'aborder la question du vécu réel des salariés. Donc, du coup, on a changé un petit peu notre vision et on est parti sur une conception, sur un concept qui était plutôt passion/dé-passion. La relation qu'entretenaient les ingénieurs et les cadres avec le travail, était plutôt de cette nature-là. Donc, un côté passionnel et du coup prenant les deux dimensions, c'est-à-dire la partie où le salarié s'éclate au travail, ce qu'il y retrouve et ce qu'il réalise, et une partie où il peut ne pas se réaliser, étant entendu qu'on le perçoit comme des cycles dans lesquels le salarié n'est pas toujours en passion ou en dé-passion, mais qu'il passe d'une phase à une autre en fonction du travail qu'il réalise, de la mission qu'il a et de la période dans laquelle il est. Et donc, ça nous permet de le prendre comme ça, de couvrir l'ensemble du champ de la question du travail et de pouvoir apporter une réflexion à des revendications.

La deuxième étape, donc, on a commencé à travailler sur la question du travail, au sens de la maîtrise, comme je vous le disais tout à l'heure, la reconnaissance du travail et chaque initiative, chaque unité, chaque débat, chaque écrit nous ramenaient à une question, c'était la question de la politique managériale, sur le sens de la maîtrise où la reconnaissance était toujours... On revenait à cette question-là : politique managériale des entreprises et donc son outil d'évaluation, qui nous... comment dire... qui nous ramenait toujours à ça. Evaluation ou entretien annuel, chez nous, les deux termes cohabitent. Donc, évaluation pour le sens, c'est l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Pour la maîtrise, c'est la qualification et la formation, et la reconnaissance, c'est le résultat. On est reconnu pour l'ensemble... Et donc, constatant que ça nous ramenait tout le temps à cette question-là, on a décidé de rentrer par cette question-là pour aborder l'ensemble des autres questions.

La première chose qu'on a constatée, c'est que quelle soit la forme de l'évaluation, elle avait toujours le même objectif, à savoir : augmenter la productivité des salariés. Donc, ça nous a été aussi confirmé dans le colloque qu'on a organisé. Partout où on instaure l'évaluation du travail, ça a deux conséquences : c'est l'augmentation du travail, de la production, et la diminution de l'influence des organisations syndicales. Voilà !

Donc, les premières initiatives concrètes sur cette question, c'est en direction des salariés, des adhérents, qui nous ont dévoilé un rapport contradictoire des salariés avec cette question d'évaluation : une forte attente des salariés, y compris une demande des salariés à être évalués et parallèlement à ça, après l'évaluation, une désillusion sur les résultats d'évaluation. Mais ça n'empêche pas les salariés de continuer à demander à être évalués.

Et le constat que l'on fait, c'est que, bien souvent, c'est le peu d'espace qu'ils ont à leur disposition pour parler de leur travail et que c'est cette raison-là qui les conduit à demander à être évalués. C'est le seul espace où ils peuvent avoir en retour une appréciation sur ce qu'ils font. Et ils sont déçus parce qu'on ne parle pas vraiment de leur travail.

Donc, ça nous a permis de continuer à travailler sur cette question d'évaluation et donc en tenant compte de cette réalité, on s'est donné l'objectif, non pas de supprimer l'évaluation et d'en modifier les critères, les méthodes et les objectifs, et de partir de cette réalité, donc d'espaces de dialogue, avec le constat aussi qu'on n'est pas toujours en capacité, nous, d'être présents et donc d'être présents au moins dans le processus aux côtés des évalués comme aux côtés des évaluateurs parce que l'évaluateur, ce n'est pas forcément le tortionnaire, c'est aussi l'évalué parce qu'il est aussi là pour s'évaluer et du coup... Et nous, on a les syndiqués dans les deux temps.

Donc, une approche qui ne va pas de soi, y compris auprès de nos militants, des premiers militants un peu sceptiques de cette option pour entrer dans la question du travail, notamment nos militants nationaux et régionaux. Mais une démarche qui est vraiment prise en charge par un certain nombre de syndicats, par un certain nombre de militants de terrain, qui s'y retrouvent pleinement. Et les premières initiatives auxquelles... qu'on a vraiment mises en place, c'est-à-dire localement, on a des résultats assez étonnants, et y compris des copains, au dernier bureau notamment, un copain, qui est régional, qui n'y croyait pas du tout, a participé à une initiative et est très étonné par, d'abord la présence à ces initiatives des salariés, y

compris non syndiqués et par le volume des débats qu'il y a et des propositions qu'il y a et du spectre des questions abordées à l'intérieur de ces réunions.

Par exemple, j'ai participé à une réunion dans un endroit plutôt compliqué, à la Tour de la Défense, entre midi et deux. Il fallait prendre des badges. Il y avait plus de 80 personnes, dont la plupart des gens syndiqués, qui venaient discuter de la question d'évaluation. Voilà.

Donc, comme je disais, des débats qui partent sur l'évaluation, qui démarrent sur la question de l'évaluation et qui abordent la question des salaires, des classifications, du temps de travail, de l'organisation, du besoin collectif, et ça nous permet donc d'aborder tout le champ du travail.

La dernière question que je voulais aborder, c'est qu'à la fois, la façon de prendre les choses au travail et de rentrer par l'évaluation, ça pose une question : la question de notre présence et de notre organisation. En fait, on ne peut pas traiter cette question-là de l'extérieur, comme on le faisait sur la souffrance, c'est-à-dire par les CHSCT ou par des initiatives. Il y a un problème de confiance qui doit s'établir. On ne parle pas de l'évaluation, de son évaluation à quelqu'un qu'on ne connaît pas. On a déjà du mal à en parler avec son chef, donc pour pouvoir en parler, il a besoin d'avoir une activité, d'être présent sur le collectif du travail, sur le quotidien de travail, et donc la poursuite de ce travail nécessite en même temps de réorganiser notre propre organisation pour être présents sur les lieux de travail et pour que ça soit les salariés eux-mêmes qui discutent de leur évaluation, qui trouvent et qui modifient les critères d'évaluation. Voilà. C'est un peu court...

Alain Supiot

A. Supiot. Je voudrais vous parler un peu de la question du travail. J'ai eu l'occasion d'avoir de nombreuses conversations, notamment avec Robert Salais, alors il ne va pas apprendre grand-chose. Nous avons eu un cheminement qui s'est croisé à plusieurs reprises, que ce soit dans le groupe qui avait travaillé au rapport de « l'aide à l'emploi » où je lui avais demandé aussi de bien vouloir rejoindre un petit groupe que j'avais eu à piloter pour le compte du BIT sur l'extension de la protection sociale dans le monde. On avait essayé de prêcher auprès du BIT un peu de précaution dans l'utilisation des indicateurs et des méthodes ouvertes de coordination.

Donc, je lui demande, par avance, de me pardonner s'il n'apprend pas grand-chose. Mais alors pour essayer justement de faire un petit cadrage qui change de ce qu'il entend d'habitude, on s'est dit qu'on pouvait commencer par une idée qui est, au fond, qui a été une idée forte du XX^{e} siècle, l'idée de justice sociale.

L'idée de justice, elle-même, elle n'a pas très bonne presse dans les facultés de droit. Je sors d'une faculté de droit. On considère en général, que ce n'est pas un sujet pour les juristes, et c'est très frappant de voir que les théories de la justice qui ont été développées, depuis un demi siècle, l'ont été principalement par des philosophes et des économistes et pas par des juristes, même si certains d'entre eux se sont inscrits dans ces débats.

Et on peut penser que cette idée, l'aspiration à la justice, est une donnée anthropologique de base. Il y a un historien, un grand historien de la médecine, un philosophe des sciences, qui est Georges Canguilhem, qui, en 1952, a prononcé… C'était dans l'immédiate après-guerre, qui est une période dont vous savez à quel point elle est intéressante sur laquelle on revient beaucoup actuellement. Il avait fait une conférence en 1952 sur l'autel de la régulation, et sa question était de se demander : qu'est-ce qui distingue la régulation dans les organismes biologiques et dans les sociétés humaines ? Et, disait-il, la différence, c'est que dans un organisme biologique, la règle s'identifie avec l'être même. Donc, notre corps biologique, il fonctionne... Le problème, c'est quand il faut s'accorder sur l'identification du mal : qu'est-ce que c'est que cette maladie ? D'où vient-elle ? Pourquoi est-elle tombée dans les pommes pendant le séminaire ? Etc. Mais on ne se pose pas tellement de questions sur la définition de ce qui est bien, alors que dans les sociétés humaines, ce qui est un ordre juste n'est pas donné d'avance, c'est un objet de discussion, c'est-à-dire que c'est toujours une référence à quelque chose qui est extérieur, une référence extérieure à l'organisme lui-même. C'est la raison pour laquelle l'idée qu'on pourrait fondre ces questions de justice dans une pure observation d'une société telle qu'elle existe, est une idée aussi prégnante parce qu'elle ferait disparaître le problème en quelque sorte. On pourrait penser qu'il y a un ordre spontané des sociétés, dont il faut découvrir les lois, et qu'à ce moment-là, il y aurait plus qu'à s'y soumettre.

Alors, on peut dire à grands traits que cet espoir ou cette utopie a porté les grands massacres du XX^{e} siècle, que ça soit sur les espèces – alors, je ne dénonce pas les diversités de la biologie raciale – en disant : au fond la société, elle a obéi, elle aussi, à ces lois ! Donc, il y a un combat côté race, donc celle qui est supérieure, qui doit l'emporter à un moment ou à un

autre. Celui qu'Hitler, dans son bunker, à la fin, disait : « Le peuple allemand mérite d'être détruit, puisqu'il s'est révélé le plus faible. » Donc, la loi doit s'appliquer, en quelque sorte.

Et puis, il y a eu le versant « socialisme scientifique » sur les lois de l'Histoire. Bon, si on arrive à les connaître, on arrivera à maîtriser le fonctionnement de l'Humanité.

La troisième réponse politique du XX^{e} siècle a été celle de l'invention de l'Etat social, l'Etat-Providence, qui ne relevait justement pas d'une croyance dans des voix immanentes qui allaient nous conduire nécessairement à une justice qui était inscrite soit dans nos gênes, soit dans les lois de l'histoire, mais dans l'idée, au contraire, que la justice sociale est le résultat d'une quête tâtonnante qui suppose de mettre sur pieds des dispositifs qui étaient inconnus même des grands de la révolution du XVIII^{e} siècle, c'est-à-dire de permettre que la contestation sur la justice soit l'un des principes qui permettent d'en définir le contenu.

Ça a été vraiment l'élément le plus innovant de ce qu'on appelait le droit social, c'est-à-dire de faire place aux conflits, mais en concevant des dispositifs qui pourraient convertir les rapports de force en rapports de droit, et dans un processus dont on dit qu'on ne pouvait pas prévoir qu'il y aurait un grand soir final, où on règlerait une parousie où la justice enfin réalisée, on pourrait fermer le dossier, si vous voulez.

Alors, cette grande innovation est passée parce que, en droit du travail, on appelle le droit collectif du travail, ce que les Italiens appellent *il diritto sindacale*, qui est une notion beaucoup plus large que notre notion de droit syndical, c'est-à-dire les libertés d'organisation collective, de conflit et d'action collective. La notion d'actions me parait très importante et peut-être utile à remettre sur le devant de la scène. La notion de grève n'est qu'un aspect de l'idée d'action collective, et enfin l'idée de négocier parce qu'à un moment donné, on va faire un accord toujours provisoire qui pourra être remis en cause.

Alors, c'est là que naît, au fond, le sens moderne de la notion de justice sociale, dont il ne faut pas se cacher qu'en réalité, ça renoue avec un très vieux débat, parce que si vous lisez les philosophes du droit, souvent, ils vous racontent que ça, ça n'existait pas, que chez Aristote, on n'a pas ça... En réalité, chez Aristote, il y a cette notion. Il dit que : « Il faut faire en sorte que chacun rend la proportion de ce qu'il reçoit pour que la Cité se maintienne. » C'est une formule... Alors, ça pourrait être aussi une définition de la justice sociale.

Alors, ces débats sur la justice sociale – mais je vais venir comme ça à la question du travail pour vous montrer... pour essayer de la remettre dans une perspective peut-être un petit peu plus large – sont connus, au fond, depuis, disons, oui, depuis la fin de la Seconde guerre mondiale.

Il y a eu deux moments. Le premier moment a été dominé par une conception de la justice sociale comme problème de juste répartition des biens et des places. Donc, on pourrait dire que, là, la question, c'est celle de l'avoir. Et cette conception a été la base du développement de ce qu'on appelle alors, l'Etat social. Les mots sont un peu piégés parce que... Enfin, ils ne sont pas piégés comme d'habitude. Il ne faut pas se laisser piéger par eux parce que... Etat social, ça vient de l'allemand *Sozialstaat*. Avec l'anglais de *Welfare State*, c'est quelque chose qui, en réalité, est beaucoup plus étroit, même si la notion de bien-être a été un coup de génie politique de la part de Roosevelt parce que c'était à la fois la libération de la demande

sur le marché et la libération des besoins des hommes. Et la notion française d'Etat-Providence s'inscrit dans l'histoire propre de ce pays. La notion d'Etat-Providence, je pense, c'est d'abord Léon XIII – *Rerum Novarum* – qui dit : « Il faut que l'Etat se fasse providence des travailleurs. »

Face à cela, nous avons maintenant une nouvelle figure de la providence, qui est la main invisible du marché, qui est, je crois, la figure contemporaine d'une main qui règlerait d'elle-même spontanément. Enfin, quand même, le *Rerum Novarum*, il fallait que l'Etat s'en mêle, alors que les gens de la main invisible restent bien sûr à l'ancienne, si vous parlez de la providence.

Alors, cette première conception était à la... Donc, j'emploie Etat social pour désigner, de façon globale, ces déclinaisons nationales, de styles quand même très différents parce qu'entre l'Etat social allemand, les conceptions britanniques et les conceptions françaises, c'était différent, mais comme un concept, une notion compréhensible.

On peut dire que ce qui s'est construit reposait sur trois piliers : le droit du travail, qui est plutôt une invention allemande. C'était théorisé en Allemagne à la fin du XIX^{e} siècle. La sécurité sociale, qui est plutôt une invention anglaise. C'est le rapport Beveridge parce que nous, nous avions la tradition des assurances sociales. Il y avait la vieille tradition mutualiste à laquelle il faudrait y rattacher beaucoup d'intérêt, enfin toute l'idée... La tradition proudhonienne, en France, qui a été éclipsée en faveur de l'adoption du modèle britannique de sécurité sociale, retrouve à mon sens beaucoup d'intérêt, en tout cas, recommence à être étudiée.

Et puis le troisième pilier. Alors, ça c'est peut-être l'accord français dans ses constructions intellectuelles, c'est la notion de service public. Et ça, on le doit largement au plan intellectuel, au conseil d'Etat. Donc, c'est plutôt des constructions de droit public. On ne les doit pas beaucoup aux profs de droit, même si on a essayé d'en faire la vulgarisation.

Mais toujours est-il que ce sont quand même les trois piliers de ce qu'on appelle l'Etat social. Donc, vous avez d'un côté des services publics qui vont rendre un certain nombre de services jugés fondamentaux, accessibles à tous, dans des conditions de qualité, d'égalité d'accès, enfin de faible coût ; et la sécurité sociale qui prend en charge un certain nombre de risques de l'existence et puis le droit du travail, qui assure un statut, une utilité, d'une certaine sécurité aux travailleurs.

Alors, vous savez que l'ensemble de cette construction a fait l'objet d'une formulation renouvelée, très intéressante, dans la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, et je souligne cette charte parce que... Bon, il y a eu beaucoup de chartes sur les droits fondamentaux, mais celle-ci témoigne d'un vrai progrès intellectuel, même ses artisans, c'était Guy Braibant qui a joué un rôle important. Et c'est la première qui, au plan international, met en avant le principe de solidarité, c'est-à-dire qu'elle place sous le principe de solidarité, non seulement ces éléments divers de l'Etat social, mais aussi les questions d'environnement. Donc, ça, c'est un point qui mérite d'être souligné.

Alors, vous savez dans quel *corner* se trouve la construction européenne parce que, d'un côté, enfin cette charte à laquelle on a fini par accorder une valeur juridique avec simplement

l'exemption de la Pologne et le Royaume-Uni… Donc, ce sont des droits fondamentaux, sauf pour les Anglais, et quand on le dit, c'est un peu bizarre et d'autre part, surtout, les principes affirmés dans cette charte se trouvent contredits par une logique de déconstruction des solidarités nationales… Pour le redire d'un mot, c'est un grand juriste allemand, Dieter Grimm, qui est venu faire une conférence. Il résumait les choses comme ça : « L'Europe est devenue une force de désintégration. » Enfin, il ne dit pas ça ; il dit d'intégration négative au lieu de dire désintégration, mais elle n'est pas capable d'être une force d'intégration. Donc, c'est une machine, qui est capable de défaire des constructions nationales, mais pas de construire des choses qui les remplaceraient.

Donc, peut-être l'horizon, c'est celui que traçait… Il faut toujours écouter les économistes libéraux avec beaucoup d'attention parce qu'ils parlent clairement en général. Donc, quelqu'un que je vois comme une figure, je disais, de cardinal de l'inquisition, dont toute la biographie est particulièrement intéressante, représentative, enfin concentre beaucoup de choses de l'actualité, Monsieur Draghi, donc ancien responsable pour Goldman Sachs Europe, devenu responsable de la Banque centrale européenne et qui, dans un entretien à *Wall Street*, il y a quelques semaines, a dit que maintenant, c'était terminé, le modèle social européen était derrière nous. Donc, à ce moment-là, il n'y a plus qu'à se séparer.

Alors, je ne vais pas m'étendre plus... Disons que ça, c'est la première conception de la justice sociale, celle qui demeure à la base du vocabulaire contre la justice. Il faut être conscient que cette conception est quand même concurrencée par une autre manière de penser les problèmes de justice sociale, qui s'est développée d'abord dans le monde anglo-américain, mais sur la base d'ailleurs aussi de l'œuvre d'un philosophe français, Ricœur, qui est de penser la justice non plus tant en terme d'avoir, mais d'être, c'est-à-dire que ce qui serait juste, c'est un ordre qui opère une juste reconnaissance des personnes et non pas une juste distribution des biens.

La théorie de la justice distributive ne distingue les hommes qu'à raison de leur disparité de revenus et continue de les considérer pour le reste comme des individus abstraits armés des mêmes droits. Cette vision est inhérente à l'individualisme moderne, mais qui a toutefois tardé à être étendue à des catégories différentes de la population. Ainsi, les femmes ont eu un statut de minorité en France jusqu'en 1945 en termes de droits civiques, 1965 en termes de droits civils et matrimoniaux.

Et aussi, alors un phénomène auquel on est particulièrement sensible dans cette maison, dont je crois que les juristes n'ont pas pris la portée, l'expérience de la colonisation parce que c'est là que, pour la première fois, par rapport aux idées non révolutionnaires, l'idéal révolutionnaire en tout cas en France, c'est que sur un même territoire, les citoyens, ils obéissent à la même loi... Donc, c'est la loi du territoire égale pour tous. Avec la colonisation, on fabrique quelque chose qui s'appelle l'indigénat, qui consiste sur un même territoire à avoir des sujets majeurs et des sujets mineurs, ces sujets mineurs étant évidemment les indigènes dont on dit qu'on va les élever progressivement à la civilisation. Mais il me semble qu'on ne peut pas comprendre les problèmes qui se posent actuellement en termes d'immigration, de multiculturalisme, sans resituer ces problèmes dans une histoire longue où on a commencé par projeter sur des pays étrangers, des diversités de statuts, qui reviennent maintenant en *boomerang*.

Donc, il y a des ironies de l'Histoire... On a eu ici, il y a quatre ou cinq ans, un des grands psychosociologue indien qui me disait : « Au fond, il y a une justice. Les Américains ont mis en esclavage des Africains pour fabriquer des cannes à sucre, et maintenant, ils sont tous diabétiques et obèses. »

Donc, pendant longtemps, dans la ville de Nantes, on ne voyait pas d'Africains. Maintenant, ils sont très nombreux. Et il y avait un philosophe africain, ici, il y a trois ans, qui s'étonnait de voir que, autant ses étudiants à lui, au Cameroun, étaient cravatés, en veste, autant ceux qu'il voyait ici dans les rues, portaient des boubous et étaient en processus de ré-identification culturelle, ce qui n'avait rien à voir avec ce qui se passait dans son pays.

Donc, il y a tout un jeu dans ces aspirations, dans ces revendications, qui est incompréhensible en dehors de cette histoire. Et c'est ça qui est très en vogue. Je vous le signale parce que c'est quand même ça qui tient le haut du panier et comme nous sommes maintenant vis-à-vis de l'Amérique, dans la position où nous avions mis l'Afrique en Ile-de-France, c'est-à-dire, en tant que chercheur, en particulier, qui avait dit : « Il faut publier dans les revues américaines, des choses compréhensibles pour les Américains, admises par eux », etc.

C'est important de savoir aussi les débats qui ont lieu, et ces théories de la juste reconnaissance donnent lieu à une tension entre deux interprétations, on peut dire : d'une part, les interprétations multiculturalismes selon lesquelles, hors d'un petit noyau dur de droits fondamentaux, qui doit être reconnu par tous, un large champ devrait être ouvert où le libre exercice de droits dérive de l'appartenance culturelle de chacun.

Alors, l'un des noms les plus connus, c'est Charles Taylor ou Axel Honneth. Ce sont des théoriciens qui plaident donc pour une démocratie fondée sur le droit à la différence et qui condamnent la position d'une culture dominante à des groupes minoritaires. Il y a des pays où ça a pris des proportions très importantes, comme au Canada. Ils ont même créé, sous l'inspiration de Charles Taylor, une agence chargée des accommodements raisonnables, parce que du coup, on se retrouve avec une diversité de tribus, si je puis dire. Là, je parle comme type de religions laïques français – je ne m'en cache pas –, mais où il faut sans cesse voir jusqu'où on peut aller dans la reconnaissance de cette spécificité.

L'autre versant de cette théorie de la reconnaissance, c'est ce que j'appellerais la déconstruction culturelle. Alors, c'est venu des mouvements *gender*, souvent qui se demandent comment éviter... parce qu'ils voient bien le problème avec le multiculturalisme : il y a un risque de réassignation des personnes à leurs identités. Alors comment éviter les risques d'assignation culturelle tout en reconnaissant la diversité des identités ? Alors, la question, elle est claire, mais la réponse de ces gens-là, c'est de dire en faisant de l'identité, le produit d'un libre choix de soi-même, ce qui engage une dynamique de déconstruction des identités des autres.

Alors ça, les racines philosophiques de ça, sont françaises. Si vous relisez Deleuze, Derrida, c'est présent. C'est l'idée d'identité fluide. Chacun choisit qui il est au moment de sa vie : aujourd'hui, je suis un homme ; demain je serai une femme, etc. Une des théoriciennes de ça, les plus connues, c'est Nancy Fraser, dont vous trouverez, traduit en français, un livre qui

s'appelle « Qu'est-ce que la justice sociale ? », et qui tend, qui essaie de combiner les théories de la juste distribution des biens avec les mérites de reconnaissance des personnes. Et elle écrit : « Il faut désinstitutionaliser les modèles de valeur culturelle qui sont un obstacle à la parité de participation, et les remplacer par des modèles qui la nourrissent. » Donc, par exemple, il ne faut pas affirmer une identité féminine ou homosexuelle, déconstruire les identités masculines pour créer un champ sexuel de différences multiples, dépolarisées, fluides et mouvantes. Ces théories ont eu de nombreux relais en France, et à mon sens, ce sont des impasses anthropologiques parce qu'elles reposent sur l'idée que l'homme pourrait s'instituer lui-même, et très fondamentalement, il me semble que c'est en dépit... Je ne mets pas en cause la bonne volonté des gens qui défendent ces thèses, mais que c'est la philosophie du... En réalité, c'est une philosophie post moderne et la philosophie de l'ultra libéralisme, c'est-à-dire qu'elle est l'équivalent dans l'ordre des conditions civiles et de l'identité, du discours ultra libéral tenu en termes économiques. Comme on dit, il n'y a pas de positions stables. Il faut à tout moment que toutes les cartes puissent être distribuées. Aucune sécurité à aucun moment. Etre fluide.

Et dans les deux cas, les résultats sont les mêmes, c'est-à-dire un petit nombre de gagnants et un grand nombre de perdants, le problème étant souvent que les perdants sont les mêmes. En général, les perdants dans ce jeu, ce sont les femmes isolées qui occupent des emplois précaires ou n'ont pas d'emploi du tout, et qui portent le poids à la fois de ces deux discours.

Simplement, il y a une distribution politique des rôles. Si vous voulez, la gauche – je parle comme je pense, je ne fais pas campagne –, la gauche standard s'est spécialisée plutôt dans la déconstruction culturelle parce qu'elle n'a plus rien à dire de vraiment crédible face à la mondialisation des échanges en matière de politique sociale.

Bon alors, je ne veux pas être trop long sur ces aspects, mais c'est pour vous dire que cela dit, c'est ce deuxième versant qui met l'accent sur l'être. La juste reconnaissance des personnes a eu des effets importants en droit social. Je pense au développement considérable des textes visant à lutter contre les discriminations, au progrès indiscutable, dans les textes en tout cas, de l'égalité entre hommes et femmes en droit du travail.

Mais on ne peut qu'être frappé par le contraste entre l'explosion des inégalités socioéconomiques et la multiplication des discriminations interdites.... Vous prenez l'article L. 1131 du Code du travail. C'est l'article qui donne une liste des discriminations prohibées. Cet article a été allongé à 11 reprises de 1985 à 2006, c'est-à-dire, qu'en moyenne, tous les deux ans, on invente une nouvelle discrimination prohibée. Une des dernières, c'est le « lookisme », c'est-à-dire l'interdiction de prendre en considération l'aspect physique d'une personne. Mais dans le même temps, il y a une explosion des inégalités sociales économiques.

Alors, il y a beaucoup d'exemples comme ça, qui sont très frappants. Vous avez le débat incessant sur la diversité non visible au Parlement ou au Sénat. Moi, j'avais regardé combien il y a d'ouvriers au Sénat. A l'Assemblée nationale, il y en avait trois, je crois, dont l'un était un député communiste connu et assez haut en couleur, enfin qui n'a pas dû travailler sur un établi depuis longtemps. Et au Sénat, il y en avait aussi trois ou quatre, alors qu'il y a onze vétérinaires au Sénat ! C'est une coopération que je respecte beaucoup. D'ailleurs, on comprend bien pourquoi ils sont nombreux au Sénat.

C'est une question qui touche les enjeux de démocratie et de représentation sociale parce que le Parlement, si vous cherchez les ouvriers ou employés, ils sont absents, globalement. Donc, c'est peuplé de professions libérales, de cadres, cadres du public.

Donc, ça montre, si vous voulez, le poids pris par ce second sens de la justice sociale en termes d'être.

Alors, il me semble qu'il y a un troisième sens qu'il faudrait développer, et c'est là où j'en viens aux questions de travail. C'est ne plus raisonner en termes d'avoir, plus seulement en termes d'avoir ou d'être, mais de raisonner aussi en termes de faire ou d'agir, parce que le point commun des deux premiers sens de la justice sociale, c'est d'évacuer de la question de la justice sociale, la question de l'agir, c'est-à-dire de l'égale opportunité des êtres humains à se réaliser dans le travail.

Et cela n'a évidemment pas de sens, si on admet, avec Nancy Fraser, que toutes tentatives de justifier à des prétentions à la reconnaissance, qui se réclament de la réalisation de soi, sont inévitablement sectaires. C'est ce que dit Nancy Fraser. Sinon, on doit admettre que le travail est précisément le lieu où l'être humain peut espérer découvrir son identité en s'inscrivant dans son milieu social et naturel, c'est-à-dire que c'est le travail qui est le lieu du dépassement de la dichotomie de l'être et de l'avoir.

Alors bon, sur le travail, on ne peut pas dire grand chose. Vous savez que c'est une notion qui a été largement évacuée, non seulement du débat politique, mais même de la réflexion philosophique. Il y a du haro sur le travail à peu près partout. Dans les facs de droit, c'était haro sur le droit du travail et on en est venu à penser plutôt en termes de ressources humaines, de management, de capital humain, c'est-à-dire des expressions qui vont dans le sens d'une réification du travail.

Alors, l'une des caractéristiques de l'Etat social moderne est d'avoir exclu cette dimension du périmètre de la justice. Alors, il faut, à mon sens, prendre conscience de cette exclusion et de son histoire, si on veut tracer de nouvelles voies de la réalisation de la justice sociale. Alors, cette exclusion… Moi, j'ai beaucoup appris et je dois beaucoup à Bruno Trentin… Je dois dire qu'il n'est pas le seul à avoir mis le doigt là-dessus. Dès les années 1930, il y a, dans le milieu syndical, certains qui pointent ce qui est en train de se passer. Je pense en particulier à Simone Weil, à laquelle on a dédié notre amphithéâtre, qui fait une distinction entre l'exploitation et l'oppression, pour dire : « Vous pouvez toujours retirer l'exploitation économique en nationalisant les biens de production, vous n'aurez pas supprimé pour autant l'oppression au travail. Et non seulement, vous ne l'aurez pas supprimé, mais vous allez la renforcer puisque le travailleur se trouvera avec un seul patron, avec tous les risques, pour lui, que cette oppression s'aggrave. »

Alors ce qu'il faut bien percevoir pour introduire… Alors ça, ce n'est pas Trentin. Je vais revenir sur Trentin dans un instant, et là aussi, c'est pour mettre en perspectives les choses.

Les discours philosophiques et juridiques, et scientifiques à un moment donné, marchent d'un même pas, c'est-à-dire que les sociétés humaines à un moment donné sont portées par un même imaginaire. Pour moi, une lecture très importante de ce point de vue, ça a été ce courant de la gauche, qui est souvent passé sous silence par ceux qui veulent réduire son histoire à

l'opposition entre Sartre et Aron. Il y avait le courant « socialisme ou barbarie ». Il y avait des gens comme Castoriadis, et je crois que, là aussi, ce sont des gens qu'il est important de relire.

Et l'imaginaire, qui a porté la Révolution industrielle, c'est l'imaginaire de l'Homme Machine. *L'Homme Machine*, c'est le titre d'un petit livre de La Mettrie au XVIII^{e} siècle, un livre provocant, mais il imagine l'homme comme une machine à jouir, à l'époque, c'est pour ça que ça choque, mais il dit : au fond, l'être humain n'est rien qu'un système très compliqué de rouages, de câbles, qui obéit aux lois de la physique, et il est vain de lui chercher une âme.

Ça, ça s'inscrit donc dans l'histoire de l'Occident de façon très profonde. Le monde occidental est le seul à avoir installé des horloges comme objets d'adoration dans les églises, comme celle qu'on peut admirer à Strasbourg. Vous savez cette horloge astronomique... Donc, il y a cette idée, qui apparaît à la fin du Moyen Age, que l'univers est organisé comme une vaste horloge conçue par un horloger… Donc, les êtres humains eux-mêmes sont des rouages de cette horlogerie.

Donc, ça, c'est quelque chose qui va de pair avec les développements de la physique classique jusqu'à la fin du XIX^{e} siècle, qui va fortement influencer la manière de concevoir le travail dans l'univers industriel, c'est-à-dire de penser le travailleur justement comme un rouage dans un montage mécanique, qui obéit à un jeu de force. Et c'est la pensée nazie aussi. Il faut lire Hitler… Enfin, je ne voudrais pas recommander trop cette lecture, mais enfin, quand on est un peu formé, on peut le lire parce que, dans sa paranoïa, il dit les choses. Il dit notamment : dans un univers régi par la force, il n'y a rien d'autre que la force ! Donc, il est normal que le plus fort écrase le plus faible ! Voilà. Qu'est-ce que vous pouvez me prouver qui aille contre ça ? Ça ne serait pas réaliste. C'est illusoire. Mais Staline disait un peu la même chose quand il parlait du nombre de divisions du Pape, sauf que finalement, c'est le Jean-Paul qui a eu raison de… Ça veut dire que ce n'est pas si réaliste que ça ! C'est un point sur lequel on pourra revenir.

Et cet imaginaire qui conduit à voir l'être humain lui-même comme morceau d'une horlogerie, est porté dans le cas occidental à un point de fusion que ne connaissent pas les sociétés traditionnelles. C'est là que je veux citer Castoriadis, une citation que j'aime beaucoup. Castoriadis écrit ceci : « Traiter un homme en chose ou en pur système mécanique n'est pas moins mais plus imaginaire que de prétendre voir en lui un hibou. Cela représente un autre degré d'enfoncement dans l'imaginaire, car non seulement la parenté réelle de l'homme avec un hibou est incomparablement plus grande qu'elle ne l'est avec une machine… C'est vrai qu'un hibou vous regarde avec ses yeux, etc. Il a des pattes … mais aussi, aucune société primitive n'a jamais appliqué aussi radicalement les conséquences de ces assimilations des hommes à autre chose que ne l'a fait l'industrie moderne de sa métaphore de l'homme automate. Les sociétés archaïques ont toujours conservé une certaine duplicité dans ces assimilations, mais la société moderne les prend dans sa pratique au pied de la lettre, de la façon la plus sauvage. »

Alors, c'est cette sauvagerie technologique qui a été magistralement mise en images par Fritz Lang dans *Metropolis* avec cette femme… Vous vous souvenez, cette femme métallique ? Donc, les artistes ont vu, souvent avant les universitaires et les chercheurs, parce que c'est dès le début du XX^{e} siècle... ils ont perçu cette réification d'êtres humains qui était inhérente à la

montée du modèle industriel. Et cet imaginaire débordait, de loin, le seul cadre du capitalisme.

Là, j'en reviens à Bruno Trentin, c'est-à-dire qu'il a été commun. Au fond, le capitalisme et le communisme ont été deux versants d'un projet d'occidentalisation du monde. C'est l'idée qu'il y a des lois universelles. On les connaît et il faut éduquer tous les peuples de la terre à ces lois, leur faire comprendre et nous allons vers un monde qui sera harmonieux et juste. Vous savez que Lénine était un grand admirateur de Taylor et qu'il voyait dans le taylorisme un immense progrès de la science et, selon lui, la révolution bolchevique aurait atteint son but, le jour où la société toute entière ne serait plus qu'un seul bureau, un seul atelier.

Et Trentin, de son côté, cite Gramsci, alors pour lequel il a une grande admiration... Vous verrez quand ce livre va paraître : toute une partie du livre concerne Gramsci.

Gramsci était un homme qui avait une conscience aigue de la dimension culturelle... enfin de l'importance de la culture, et pourtant Gramsci, selon lui : « La division du travail industriel fait ressentir aux prolétaires – je cite Gramsci cité par Trentin en traduisant un peu l'italien – la nécessité que le monde entier soit une seule et immense usine, organisée avec la même précision, la même méthode, le même ordre dont ils constatent qu'il est vital dans l'usine où ils travaillent. » C'est à dire que... Il y a un commentaire très intéressant de Trentin, parce qu'il dit : « Au fond, le catho est encore là, c'est dire cette espèce d'ascèse que l'ouvrier subit. C'est par là qu'il va accéder au salut. » Voyez, parce qu'il est soumis à quelque chose qui est la négation humaine et dans cette négation humaine, il va se surpasser et se révéler.

Alors, la volonté d'étendre à la société toute entière ce modèle d'organisation « scientifique » n'a pas disparu du tout. Sa forme moderne, c'est ce qu'on appelle le *New Public Management*, qui ne consiste en rien d'autre que de dire il faut étendre à l'administration de l'Etat et aux autres administrations, les types d'organisation qui ont été conçus et expérimentés dans les entreprises.

Alors, comme je ne veux pas être trop long, je dirais que, pour en venir aux questions d'actualité, l'imaginaire qui nous porte depuis ces trente, quarante dernières années, mais qui a été accéléré considérablement avec les progrès fulgurants engendrés par la révolution numérique... Moi, j'appelle ça l'imaginaire cybernétique... Alors, on peut discuter, mais je crois vraiment que sa racine est là, c'est-à-dire que vous savez, la cybernétique, c'est une science générale du système, qui est conçue par un type génial après la guerre, qui s'appelle Norbert Wiener, et il dit : « Au fond, les machines, les animaux, les êtres humains doivent être analysés par un système et il y a une science générale des systèmes dans laquelle on pourra tous les faire rentrer. Le secret qui fonctionne dans ces systèmes, ce sont des opérations de communication et de transmission d'informations. Et donc, nous pourrons progressivement décoder les informations qui circuleront. »

C'est d'une modernité époustouflante. Il y avait le fantasme d'immortalité chez le père de la cybernétique. On va revenir sur cette info. Alors, qu'est-ce qui est différent du modèle industriel ? Je disais tout à l'heure... parce que la cybernétique, ça va donner aussi les ordinateurs, la révolution numérique... Donc, ce n'est pas rien !

L'élément nouveau, quand il s'agit de l'appliquer aux êtres humains, c'est que, dans le modèle industriel, l'être humain, le travailleur est un engrenage. Donc, il est subordonné. Donc, il doit être absolument fiable dans sa subordination. Il obéit aux commandes. Alors que l'invention de l'ordinateur, c'est le projet des algorithmes sur un objet matériel, et donc, ce sont des dispositifs qui peuvent s'auto-ajuster. Donc, ce ne sont pas des choses qui sont inertes, mais qui sont réactives. Un des mots de base, qui est *feed-back*, et *feed-back*, c'est réagir. Il faut dire... Vous remarquerez que dans les émissions de radio, maintenant on ne vous demande plus : « Est-ce que vous pouvez commenter ces déclarations ? », mais : « Est-ce que vous pouvez réagir ? » C'est à dire qu'on s'inscrit dans un univers où il n'y a plus d'acteurs, mais seulement des ré-acteurs.

Là, on retrouve les histoires de déconstruction de l'identité, etc. parce que chez le père de la cybernétique, il était vain de chercher une identité derrière des êtres humains ; tout se résout en jeux de relations et de communications ; tout peut se décomposer en jeux de communications.

Et donc, on veut des travailleurs qui aient une autonomie, qui soient capables de faire en sorte, sur le modèle homéostatique propres à l'organisme biologique, de réagir pour maintenir et assurer le développement de l'organisme qu'ils sont sensés servir. Le modèle, ce n'est plus celui de l'engrenage, mais celui de la cellule qui va être capable de réagir à la modification de son environnement pour persister dans son être et servir l'intérêt de l'ensemble.

Donc, là où le taylorisme misait sur l'entière subordination des travailleurs à une rationalité qui leur restait extérieure, il s'agit maintenant de tabler sur leur programmation, c'est-à-dire d'étendre aux esprits des disciplines jusqu'alors réservées aux corps en usant massivement de ce que Simone Weil voit apparaître – dans son journal d'usine, elle le pointe – les psychotechniques. Et ça, un des premiers à avoir noté ça, et je trouve que c'est une dette que l'on doit au grand Robert Castel. C'est dans un ouvrage qu'il a publié, je ne sais plus quand... mais assez tôt ! Oui, c'est ça. C'est 1980 : *La gestion des risques. De l'anti psychiatrie à l'après psychanalyse*. Il voit le moment où on commence à appliquer les techniques psychiatriques aux biens portants, c'est-à-dire comment il faut s'emparer, avoir la maîtrise des esprits parce que ça devient un enjeu central en terme de productivité.

Alors, sur le versant du management, ça donne quoi ? Ça donne, par exemple, l'entretien d'évaluation. L'entretien d'évaluation, c'est la plus emblématique de ces nouvelles pratiques d'entreprise, qui doivent tout à la fois permettre aux salariés... Alors, là, je cite un manuel...parce que je suis allé voir des manuels de gestion des ressources humaines, ce sont des ouvrages très inspirants... Alors je vous cite : « De donner un sens à son travail et de comprendre sa place dans l'entreprise, et à l'entreprise, de mobiliser au maximum l'engagement individuel, source de performances. » Vous connaissez le vocabulaire. Donc, ça, c'est l'objectif de l'entretien d'évaluation.

Moi, quand je vois çà, « mobiliser au maximum », je ne peux pas ne pas penser aux pages magistrales que Jünger consacre dans son livre *Le travailleur*... Alors, Jünger, c'est cet écrivain philosophe allemand qui, après la Première guerre mondiale... Vous savez toute cette génération... La racine de la gestion industrielle de l'être humain, c'est Verdun, c'est-à-dire qu'il y a une continuité de Verdun à Hiroshima, en passant par Auschwitz et le reste... Mais la

génération qui est passée dans les tranchées, a fait l'expérience d'atrocités sans limite. Pour donner du sens à ça, il y a des pages extraordinaires de Jünger. Dans un texte, qui s'appelle *La mobilisation totale* où il dit : « Notre destin maintenant, c'est de n'avoir plus aucune sécurité », c'est-à-dire ce que Jünger perçoit, c'est que le management va re-projeter en temps de paix, les techniques de gestion du matériel humain qui ont été développées en temps de guerre, pendant la guerre de 1914. Donc, c'est un univers où on n'est assuré de rien et où la mobilisation est totale. C'était la première guerre où la différence entre le front et l'arrière… Tout l'arrière, toutes les ressources du pays sont mobilisées. Et sont mobilisées, pourquoi ? C'était dans une logique aussi très biologique, de tuer le maximum, c'est-à-dire de casser les ressources physiques de l'adversaire. On était dans ces schémas-là.

Donc, quand je vois dans les manuels de management qu'il faut une mobilisation maximum. Evidemment, ça me renvoie à la mobilisation totale, cet article classique de Jünger sur... qui est un mot d'ordre militaire, qui naît donc pendant la Première guerre.

Donc, l'entretien d'évaluation... Je pourrais passer une heure tellement ça me fascine... parce que ça s'inscrit aussi dans l'histoire des vieilles techniques religieuses et judiciaires de *L'Aveu*, avec cette différence que, là, pour ces dernières, ça signifiait le pouvoir subjectif d'assumer sa conduite parce que, dans *L'Aveu*, il faut que le prêtre avoue qu'il a enfilé des petits garçons et que ce n'était pas bien... Donc, il faut qu'il fasse place nette pour présenter ce qu'il a fait... alors que là, l'entretien psychothérapique devient le signe de consentement des sujets à leur dé-propriation. Ce n'est pas une reconquête de maîtrise de soi, mais c'est, au contraire, une mise en transparence pour être entièrement disponible, entièrement mobilisé.

Alors, c'est dans ce contexte que, me semble-t-il, il faut resituer ce qu'on appelle les risques psychosociaux et la montée du stress au travail, les questions de santé au travail qui nous occupent tous, à juste titre, parce que dans l'univers industriel où on était considéré comme des pièces d'horlogerie, on risquait évidemment, d'abord de tomber malade ou d'avoir des accidents ; on risquait d'être abruti. Il y a des pages aussi de Simone Weil, où elle dit : « Reproduire toute sa vie, toute une journée, le mouvement du tic-tac d'une horloge, c'est difficile de le faire sans... le tic-tac de l'horloge. » Voyez, elle a l'image de l'horloge... Ça, c'est le travail à la chaîne. Mais enfin, on ne risquait pas... Je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de cas dans la clinique du travail de l'époque, de démence. La perte de facultés mentales, oui, parce que Simone Weil, normalienne, enfin avec un QI dépassant de loin la moyenne, elle dit qu'au bout de huit jours à la chaîne, le dimanche, elle ne peut plus se servir de sa cervelle. Mais on ne devient pas fou !

Alors, le fait nouveau, qui apparaît dans ces nouveaux modes de gestion, c'est effectivement l'altération de la santé mentale. Alors ça, c'est une chose qui est quand même... Comme juriste, on voit arriver des choses… Quand on voit arriver dans les textes, une notion, qui est inconnue, comme sur la santé mentale, c'est qu'il se passe quelque chose. J'ai des correspondances enflammées avec l'ancien directeur de *Droit social*, Dupeyroux, qui dit : « Il n'y a rien de neuf. Il y a toujours eu des gens qui sont... » Bon, il ne m'a pas convaincu. Je crois que réellement, ici, il y a du neuf qui se donne à voir dans beaucoup de notions juridiques, nouvelles comme la pénibilité, la charge physique ou nerveuse, et où on a commencé à voir une négociation des textes qui sont apparus.

Donc, autrement dit, à ce niveau, c'est un premier champ de questions posé par la question du travail. C'est ce qu'on peut appeler sa dimension subjective. Nous sommes face à des modes de gestion qui l'animent, qui tendent à la réification, c'est-à-dire qui poussent les êtres humains dans des positions qui ne sont pas humainement tenables, et ça produit de la violence, dans un premier temps, de la violence tournée contre soi, et dans un deuxième temps, ça peut produire de la violence anomique, tournée contre n'importe qui.

Donc, premier champ en question : comment on redonne place à des dimensions subjectives du travail ? Je pensais que ce sont ces questions qui vous occupent, notamment dans votre atelier, qui sont très importantes, sur lesquelles on pourra revenir tout à l'heure, mais il me semble qu'il ne faudrait pas, si on raisonne en terme de politique du travail, s'en tenir à cette dimension subjective. Il y a deux autres dimensions dans la politique du travail.

La première, que je viens d'évoquer, c'est un champ... je le répète, on pourra y revenir, mais enfin, il avait été pressenti à travers le droit d'expression, au moment des réformes Auroux. Enfin, il y a ordinairement quelque chose sur lesquelles on pourrait revenir. Je n'en dirais qu'un mot sur cette première dimension, c'est que c'est une opportunité syndicale unique, d'investir cette question qui, depuis les années 1930, a été évacuée, puisque c'est ce que nous dit Trentin, ce qu'il perçoit très justement, c'est que dès lors qu'on a considéré, quelle que soit l'orientation politique, que l'organisation du travail relevait d'une rationalité scientifique, ça n'a pas été un objet pour la justice sociale. La justice sociale, c'est une question de quantités : combien de durées de travail contre combien de salaires. La question de la nature, du contenu de ce travail n'était pas posée pour les raisons qu'expliquaient Gramsci, Taylor ou tous les autres.

Là, il y a, au travers des risques psychosociaux, une nécessité, qui se trouve, de reposer cette question puisqu'on en arrive à des modes de régulation du travail qui sont mortifères. Donc, là, je crois qu'on doit prêter beaucoup d'attention à ces travaux de Christophe Dejours, parce que ses travaux cliniques montrent ces effets pathogènes, non plus d'une machine mais de l'institution. Et donc, les institutions pathogènes… Là aussi pour nous, juristes, ça évoque beaucoup de choses parce que les institutions totalitaires sont des institutions... ont été des exemples d'institutions pathogènes. C'est à dire qu'une institution qui est faite normalement pour permettre aux êtres humains de vivre… Ce qu'on a oublié… Chez nous, il y avait un mot… Je ne sais pas si en Coréen, vous avez ça, mais il y avait le mot « instituteur »... Moi, j'avais une mère institutrice, un grand-père instituteur, un arrière-grand-père instituteur. Les syndicats ont demandé à se débarrasser de ce mot. Je crois qu'ils n'ont pas compris ce que ça voulait dire. Instituer, c'est dire qu'on instituait l'enfant, c'est-à-dire on le met en situation d'agir comme un être. C'est ça ce que ça voulait dire. Il n'y a pas de plus beau mot qu'instituteur. On s'en est débarrassé. Donc, normalement, l'institution, c'est ce qui fournit un cadre stable justement, qui permet à chacun de penser sa liberté.

Ça, c'est quelque chose qui tend à disparaître et face à ces institutions pathogènes, le développement des questions santé est une très bonne entrée syndicale. Pourquoi ? Parce que la santé, la sécurité ont toujours été les noyaux atomiques du droit du travail. Vous savez même à l'époque où Madame Thatcher vraiment voulait évacuer, en Europe, les questions sociales, elle admettait que les questions de santé et de sécurité, c'était légitime. Ça a toujours

été un noyau dur du droit du travail. Donc, c'est très difficile, au plan politique ou même d'un plan d'efficacité pour les entreprises, de ne pas prendre en considération les questions de santé et de sécurité parce qu'elles sont liées à la question de la sécurité des produits. Toujours, ce lien est capital entre sécurité du travail et sécurité du produit.

Je citais, là, le reportage sur les intermittents du nucléaire, la précarisation de l'emploi, mais c'était vrai aussi – moi je l'ai vu, j'étais à Manhattan en septembre 2001 – la précarisation de l'emploi des contrôleurs dans les aéroports, une source d'insécurité des passagers. Enfin, je veux dire, le lien est permanent. Donc, ces questions de sécurité au travail sont un levier puissant, à condition de ne pas se laisser enfermer dans des dispositifs techniques. On va nous envoyer des équipes de psychologues.

Alors, pour qu'on ait le temps de discuter... Les deux autres dimensions, me semble-t-il, où, une fois déployé le collectif du travail dans cette dimension subjective, il y a la dimension de l'entreprise, c'est-à-dire des communautés. Là, on est plus mal à l'aise, nous, comme juristes, parce qu'en général, on pense que le droit du travail ne concerne que marginalement les questions de l'entreprise.

Et l'entreprise fait partie de l'agir économique et le sens premier du mot entreprendre, c'est donc de noter une action. C'est une action. Cette action, en général, dans le monde contemporain, donne lieu à des contrats, à des contrats de société, et si cette action est efficace, ces sociétés vont acquérir une valeur patrimoniale, c'est-à-dire que dans l'entreprise, si on a un regard plus juridique, on a trois facettes. Il y a le contrat qui a la facette de l'action, qui fait que c'est un sujet. C'est une personne, l'entreprise, qui doit avoir la liberté d'agir, la liberté d'entreprendre. Et puis, c'est un bien, c'est une valeur économique. On peut la céder. On peut la vendre. On peut spéculer sur l'avenir de sa valeur. Donc, on a ces trois dimensions dans l'entreprise.

Dans des traditions juridiques, il y a eu distinction globalement entre les cultures continentales, voire occidentales et puis des cultures de *Common*. Les cultures de *Common Law* ont tendance à mettre plutôt l'accent sur l'entreprise comme un bien qui est la propriété des actionnaires. Donc, l'entreprise est la propriété des actionnaires. Les salariés sont des fournisseurs de cette entreprise, au même titre que ceux qui fournissent le gaz, l'électricité. Ce sont des contractuels. Alors que dans le modèle continental, le cœur était quand même, dans ce domaine, le modèle allemand : ce qu'il faut, c'est permettre à l'entreprise d'entreprendre. L'entreprise, c'est d'abord un sujet. Et donc, elle doit entreprendre sous le double contrôle de ceux qui y participent, qui rendent possible son action, que sont les travailleurs et les actionnaires.

Ce qui s'est passé depuis les années 1980/90, à la faveur du tournant très libéral, ça a été une victoire du modèle anglo-américain, sous l'étendard de ce qu'on appelait la *corporate governance*, la *corporate governance* disant : il faut reprendre... il faut que les actionnaires reprennent le pouvoir total sur l'entreprise, et donc, il faut faire en sorte que les dirigeants des entreprises redeviennent les instruments dociles des intérêts des actionnaires, d'où le développement de ces outils, du type des stocks options. Alors là, en France, ça a été très... les gouvernements de gauche ont beaucoup donné là-dedans, et ce qui est mis au premier plan, c'est l'entreprise comme valeur économique.

Bon, on a fait reculer le modèle continental traditionnel. Je vous donne juste un exemple. Il y avait… Dans la loi néerlandaise sur les sociétés, il ne suffisait pas d'avoir la majorité des actions pour avoir le pouvoir de décider, c'est-à-dire que quand quelqu'un achetait des actions, les membres du conseil d'administration disaient : « Bon, on va attendre de voir comment nous comporter. Si on a l'impression que vraiment vous investissez sur le long terme dans notre entreprise, on vous fera une place. Mais là, vous venez d'acheter, donc attendez ! Pour l'instant, vous êtes un acheteur de prestations financières. Vous n'êtes pas un entrepreneur. Le seul fait que vous ayez... » Vous voyez ce type de culture.

Tous ces dispositifs ont été démantelés sous l'égide de la *corporate governance.* Enfin pas tous, parce que l'Allemagne a conservé son système. Ça a posé beaucoup de problèmes pour créer un statut de société européen. Mais enfin, en France, ça a été largement... ce n'était déjà pas développé de la même façon qu'en Allemagne. En France, il y a eu plusieurs rapports sous l'égide du Medef pour implanter ça. Le dernier, c'est celui de Bouton, de Monsieur Bouton qui a fait la preuve ensuite de son sens..... Enfin, c'est encore ce qu'on cite comme autorité...

Donc, le problème ici, ce que je veux vous faire comprendre, c'est que l'entreprise est elle-même prise en des processus de réification qui sont semblables à ceux qui pèsent sur les travailleurs. Si vous ne la voyez plus que comme un bien économique sur lequel on peut spéculer ou la priver de sa capacité de se projeter dans le long terme et donc d'être un acteur efficace…

Donc, là, il y a tout un champ de questions sur comment rendre aux entreprises au maximum la capacité d'entreprendre sur le long terme, et un des aspects de ce problème, c'est la question dont s'occupe notre ami, Samuel Jubé, sur l'image que leur donne d'elles-mêmes la comptabilité. C'est un des éléments par exemple.

La troisième dimension que je mentionnais, c'est le travail des nations. C'est une notion, le travail des nations, qui figure dans certaines normes de l'OIT. C'est une notion qui a servi de titre à un livre d'un économiste américain, très subtil, qui est Robert Reich, qui avait intitulé ainsi *The Work of Nations* son livre, et j'avais trouvé tout à fait symbolique que l'éditeur français le traduise par *L'économie globalisée*.

En réalité, sa question était celle-là : qu'est-ce qui permet à une politique nationale, à un moment donné, de développer le travail et les capacités sur son territoire ? Alors ça, ça passe notamment par tout le problème de la capacité des Etats, d'abord à garder une fonction publique, c'est-à-dire à rester sur un horizon qui ne soit pas celui justement du *New Public Management*. Cette capacité stratégique des Etats est menacée par les politiques d'indicateurs. Cela passe aussi par une réinstauration du politique. Je vous ai cité Lénine tout à l'heure, disant : « Il faut que l'URSS toute entière, à terme, soit gérée comme une entreprise. » Et Lénine écrivait ceci… Dans ses rêves, il disait : « Nous assistons ici à un tournant de grande importance. » Je le cite. C'est le rapport d'activité du Conseil des commissaires du Peuple au 8e Congrès des soviets : « Nous assistons ici à un tournant de grande importance, qui marque en tout cas le début de grand succès du pouvoir soviétique. On verra désormais monter à la tribune des congrès de Russie non seulement des hommes politiques et des administrateurs, mais aussi des ingénieurs et des agronomes. C'est le départ d'une époque très heureuse, où

l'on pratiquera de moins en moins de politique, où l'on en parlera moins souvent et moins longuement, et où ce sont les ingénieurs et les agronomes qui auront la parole. »

Eh bien, si vous voulez, si vous rapprochez ça d'un entretien récent de Monsieur Trichet qui, après avoir quitté la présidence de la Banque européenne, a développé tout un programme sur le travail visant à flexibiliser les marchés, on lui a dit : « Mais vous faites de la politique aujourd'hui ! » Il dit : « Non, c'est technique ! »

Donc, il y a une urgence à recréer des espaces de débat politique, et alors au plan national, mais surtout au plan européen sur plus long terme, cet espace qui n'a jamais été construit.

Bon, je vais en rester là pour l'instant parce que j'ai déjà été un peu trop bavard, mais c'était pour amorcer la discussion.

Maryse Dumas

Mon intervention s'articule en deux temps. Dans un premier temps, je reviens sur un certain nombre de concepts. Ensuite, en partant de la feuille de route de la Cgt, j'ai essayé d'éclairer les problèmes que l'atelier avait à travailler sous l'angle du genre.

Le concept de genre

Réfléchir en termes de genre, ce n'est pas réfléchir en termes de sexe biologique. Le genre, c'est ce qu'on peut appeler les rapports sociaux entre les sexes, c'est-à-dire comment les sociétés à divers moments historiques, à divers stades de la division du travail, organisent les rapports sociaux entre les femmes et les hommes.

Ces rapports sociaux peuvent être changés car il y a à la fois une histoire, des traditions, des choses qui sont culturellement acquises, mais qui à la fois peuvent être changées. Quand on regarde l'évolution des sociétés, les anthropologues, Françoise Héritier en particulier, expliquent que depuis toujours, il y a des rapports de sexe qui sont inégaux, toujours au détriment des femmes.

Cette inégalité au détriment du sexe féminin repose sur un partage des tâches dans la société. Il revient en quelque sorte aux hommes le travail extérieur, la cité, la politique, le pouvoir, et aux femmes, les enfants, l'entretien de la force de travail, le travail domestique. Entre les deux, alors qu'aucun des deux sexes ne peut marcher sans le fait que chacun assume sa part, les rapports sociaux font que c'est toujours ce qui relève des femmes qui est dans une position subalterne. On pourrait penser que puisque cela a toujours existé, on ne peut pas le changer. Et bien si car cela ne se conjugue pas exactement de la même façon selon les cultures, selon les histoires. De plus, l'élément nouveau dans les sociétés modernes, c'est la maîtrise de la fécondité ainsi que les évolutions scientifiques qui permettent aux femmes de s'extraire de la sphère domestique et d'entrer dans la sphère du travail salarié.

Petite précision, les femmes ont toujours travaillé, mais leur travail était dans la sphère domestique, donc invisible et gratuit. Encore aujourd'hui, ceux qui travaillent sur le sujet estiment que le volume d'heures de travail gratuit exercé dans la sphère domestique est supérieur au travail rémunéré en France. Ce n'est pas le travail qui est un phénomène nouveau, c'est le travail des femmes dans la sphère salariée qui est un phénomène récent. Il a été progressif, à partir de la fin du XIX^{e}, début du XX^{e} siècle.

Entre les deux guerres, on peut considérer que la majorité des femmes qui travaillent en France étaient des ouvrières. Après la Seconde guerre mondiale, dans les années 1960, la massification du travail salarié des femmes s'est faite parmi les employés, dans le tertiaire. Puis dans les années récentes, c'est le travail des cadres, mais avec une bipolarisation puisque la majorité des emplois est cantonnée à des emplois subalternes, sans perspectives de carrière.

Donc, la première idée, c'est que le genre ce n'est pas le sexe et les rapports de genre, ce sont des rapports sociaux entre les sexes qui peuvent changer dans les sociétés d'aujourd'hui.

Dans les statuts de la Cgt, il est dit très clairement, dans le préambule, que l'ambition est de changer la société, de mettre fin à tous les systèmes d'exploitation de l'homme par l'homme et de domination. Dans un autre article du préambule, il y a aussi que la Cgt combat tout ce

qui divise, donc le sexisme, le racisme, l'homophobie… Et on dit aussi, dans un autre paragraphe, que la Cgt fait de l'égalité professionnelle un élément fort et structurant de son ambition. Donc, cette définition des ambitions de la Cgt n'est pas une attitude anti-homme. On dit qu'il faut en finir avec l'exploitation et les systèmes de domination.

L'autre aspect de la problématique du genre, c'est que nous sommes tous enfermés dans des rapports sociaux de sexe prédéterminés. Sur la question du travail, on voit que les hommes sont enfermés dans l'idée, par exemple, que « je dois accepter les conditions de travail de ce type car sinon je ne suis pas vraiment un homme ». Réciproquement, on joue sur le fait que les femmes ne revendiquent pas sur leurs salaires, leurs conditions de travail. Donc, on veut changer ces rapports sociaux pour en finir avec les ressorts de l'exploitation.

S'interroger sur les problématiques de genre par rapport au travail, c'est toujours se poser la question : où sont les femmes/les hommes ? Quels sont les rapports entre eux et comment ces rapports sont utilisés par le management, par la hiérarchie, par les systèmes d'exploitation ?

La réflexion en termes de genres est un enrichissement très important pour la démarche de l'action syndicale. Un exemple : la statistique globale sur les accidents du travail démontre la diminution des accidents de travail. Mais quand on creuse, on constate que pour les hommes le nombre diminue, mais qu'il augmente considérablement pour les femmes. Comment cela se fait-il ? Il s'agit d'abord des accidents de trajet entre domicile et travail. Pourquoi ? Parce que les femmes accompagnent beaucoup plus les enfants à l'école, donc en raison du partage des tâches familiales. La deuxième cause, c'est l'absence d'aménagement du travail pour les femmes. Les postes de travail ont la plupart du temps été conçus pour les hommes, notamment dans l'industrie, du point de vue de la morphologie ou de la force physique. La troisième cause, c'est que les femmes travaillent plus que les hommes dans les services à la personne où il y a plus d'accidents de posture et qu'elles ne sont pas formées aux questions de posture professionnelle.

Hier matin, j'étais à une réunion organisée avec les conductrices de train. Il y a 210 conductrices de train à la SNCF en France. 50 était présentes à la réunion, hier. Il s'agit de très jeunes femmes. Donc, leurs préoccupations sont par exemple comment on fait pour conduire enceinte un train. Si ces problèmes ne sont pas résolus, ces jeunes femmes partiront. Par exemple, et d'expérience c'est toujours le premier problème qui se pose. Quand des femmes arrivent dans des professions traditionnellement à dominante masculine se pose la question de la dignité : les toilettes, les vestiaires… Exemple : les conducteurs de train hommes urinent par la porte pendant que le train roule ; les femmes ont un bocal … La première revendication syndicale pourrait ainsi être qu'il y ait des toilettes à l'intérieur des cabines.

Le concept de travail

Historiquement… (…) Jusqu'à la Libération, on remarque qu'il y avait un abattement sur les salaires féminins qui était admis en raison de cette culture ancienne du travail subalterne. Il a fallu attendre la fin des années 1960 pour que les femmes puissent travailler sans autorisation du mari, disposer d'un compte chèque.

Aujourd'hui, dans le travail salarié, il y a une spécialisation entre les femmes et les hommes. Les femmes sont cantonnées dans une dizaine de branches professionnelles, et dans ces dix branches, les salaires sont plus faibles, les possibilités de carrière sont inférieures. Le partage du travail à l'échelle domestique se prolonge à l'échelle professionnelle (voir les sphères médico-sociale, aide à domicile…). (…)

Le droit de vote des femmes aux élections prud'homales a devancé le droit de vote politique puisqu'il a été acquis au début du XX^{e} siècle. C'est donc bien par le travail salarié que les femmes ont acquis les autres droits, politiques, civils… C'est d'ailleurs pour cela qu'historiquement, la Cgt a fondé sa bataille sur la question de la reconnaissance du travail des femmes. Le droit au travail salarié doit devenir aussi naturel pour les femmes qu'il l'est pour les hommes.

Il y a une évolution du salariat. La majorité des femmes n'étaient pas ouvrières du textile mais bonnes, lingères, nourrices… Aujourd'hui, la moitié du salariat sont des femmes, et tout cela a été assez rapide. L'impact de la Première guerre mondiale est relatif car les femmes sont retournées à la maison ensuite. A partir de 1960, en France, l'accroissement de la population active salariée se fait essentiellement avec l'arrivée des femmes, notamment avec l'explosion du tertiaire.

Sur la question du travail, cet aspect d'inégalité n'est pas l'unique problème. Il y a aussi l'idée que si on demande un changement du partage des tâches, on met en cause les aspects de virilité d'un côté et de la féminité de l'autre. Au début du siècle, le travail des femmes était beaucoup contesté sous l'angle de la féminité. Cet élément se retrouve encore aujourd'hui : beaucoup de femmes, selon les métiers, sont obligées de faire attention à la façon de s'habiller, ne pas se maquiller car il y a une concurrence entre le travail et la féminité. Réciproquement pour les hommes. Par exemple, si on leur demande d'être « assistante de direction » ou dans les services à la personne, ils le ressentent comme une atteinte à leur virilité. Dans les métiers qui historiquement étaient uniquement réservés aux hommes, lorsque ces métiers ont été ouverts aux femmes – par exemple, La Poste ouverte aux femmes en 1975 – il y a eu une phase de rejet car les hommes se sont sentis atteints dans leur virilité.

De même, il y a de nombreux exemples de femmes qui arrivent dans des milieux professionnels masculins où elles ont le sentiment que leur féminité est en cause. Par exemple, une jeune femme dont le parcours est représentatif : elle était en échec scolaire. Pôle emploi lui propose systématiquement des emplois dans les services à domicile alors même que dans le secteur où elle est compétente, il y a une pénurie de soudeurs. Elle découvre sa vocation. Elle devient elle-même formatrice en soudure. Maintenant, elle travaille à la DCN. Elle se plaît dans son travail, mais elle hésite à y rester car il n'y a que des hommes dans ce travail. Elle subit des réflexions quotidiennes. Ces réflexions se retrouvent dans tous les milieux sociaux. Ainsi l'exemple d'une femme polytechnicienne qui est devenue DRH. Les présupposés culturels sont tellement importants qu'elle finit pas penser que c'est son choix.

La Cgt fait de la mixité des emplois la colonne vertébrale de ses revendications. Cela suppose que les femmes accèdent à des métiers jusque-là conçus comme masculins mais aussi l'inverse. Depuis l'école, les filières sont choisies ; les garçons s'interdisent un certain nombre de professions. Cette réalité est source de surexploitation : les femmes revendiquent

moins sur les salaires alors que leurs postes sont moins rémunérés que leur qualification réelle. Réciproquement, les hommes acceptent, au nom de la virilité, des conditions de travail qu'ils ne devraient pas accepter. Or ce dont on s'aperçoit, c'est que quand on obtient la mixité, cela entraîne un sursaut du point de vue des revendications, sur les salaires pour les femmes, sur les conditions de travail pour les hommes.

Le concept d'émancipation

En partant de la note de travail de Danièle Kergoat, elle nous interroge sur ce point. La définition de ce concept par Danièle Kergoat est la suivante : « non pas le renversement ou l'abolition des rapports sociaux mais le mouvement par lequel le rapport de forces entre les classes (sociales, de sexe, de « race »/ethniques) peut être déstabilisé, les enjeux reconfigurés. Ce mouvement est nécessairement collectif. Il tend vers le renversement de toutes les formes de domination, mais il n'est pas ce renversement. » Ce que Danièle nous propose, c'est de réfléchir par rapport aux processus collectifs et non par rapport au point d'aboutissement.

Le premier séminaire avait commencé sur ce thème et plusieurs militants étaient intervenus sur leur situation de travail. Une militante s'était interrogée en ces termes : « Est-ce que c'est l'émancipation par le travail ou est-ce que c'est l'émancipation dans le travail ? » Je pense qu'on pourrait ajouter un troisième terme, « l'émancipation du travail ». Ce que j'ai trouvé de tout à fait caractéristique, c'est que c'est une femme qui évoque cette problématique et que cela a donné si peu lieu à débat par la suite. Ces questions, nous ne sommes pas habitués à les travailler.

L'émancipation par le travail, c'est ce que ressent une majorité de femmes. Par exemple, une enquête de Radio France auprès de ses auditeurs était relative à « ce qu'est le travail pour vous ». Les réponses sont distinguées selon les hommes et les femmes. Sur la quasi-totalité des sujets, il n'y a pas de différences significatives, mais par contre, pour la question « Le travail est-il un devoir ou un droit ? », les femmes ont majoritairement répondu « un droit » alors que la majorité des hommes qui ont répondu ont dit « un devoir ». Là, on est au cœur de la problématique de genre. Les femmes considèrent que pour elles, le travail est un droit qui reste à conquérir, qui n'est pas un acquis véritable, un droit naturel.

Derrière la question du droit au travail, se posent les questions de l'autonomie financière, et derrière l'autonomie financière, il y a la possibilité de faire des choix, y compris dans le couple. Pour les femmes précaires, qui sont à temps partiel, qui ont de faibles salaires, elles sont plus en difficulté pour le partage des tâches domestiques. Elles ont moins de possibilités de s'imposer dans la famille ou par exemple dans le choix du domicile par rapport au travail. Donc, pour les femmes, l'émancipation par le travail reste importante.

Pour les hommes, quand ils répondent que « le travail est un devoir », il y a l'idée d'une obligation sociale. Quand il y a eu le débat sur les 35 heures, la Cgt avait la vision qu'il fallait obtenir des réductions quotidiennes et ce sont les femmes qui ont amené l'idée que non, il faut des journées ou des demi-journées de repos. Pour les hommes, il y avait l'idée que cette réduction du travail n'était pas légitime car que faire si on ne travaille pas. Je me rappelle qu'en tant que secrétaire confédérale, j'avais ressorti *Le droit à la paresse* de Lafargue. Pour les hommes, il y a comme une illégitimité à avoir un temps pour soi. Cela change cependant

dans la société. Le fait que les femmes posent certaines questions les rend également légitimes aussi pour les hommes. Les femmes ont revendiqué de pouvoir travailler et avoir des enfants et on s'aperçoit qu'aujourd'hui, les pères sont bien contents de pouvoir aussi disposer de temps pour être avec leurs enfants.

La deuxième problématique, c'est celle de s'émanciper dans le travail. Danièle Kergoat donne cette définition du travail : « Le travail relie les hommes et les femmes entre eux, certes, mais il les divise aussi. Le travail est un rapport social, mais qui ne s'inscrit pas que dans la contradiction capital/ travail. Et dans quel sens veut-on transformer la société ? Qu'est-ce qui doit être transformé ? » L'émancipation dans le travail pose la question de s'émanciper des rapports sociaux de classes, mais il s'agit aussi de s'émanciper des rapports sociaux de sexe.

Dans le livre de Florence Aubenas, elle décrit le travail des hommes et de femmes de ménage sur les *ferries*. Ce qui est très net dans ce qu'elle décrit dans ces relations de travail, c'est que même dans les emplois subalternes, il y a des rapports sociaux de sexe. Les tâches les plus nobles, ce sont les hommes qui les font, même dans le ménage. Même dans des emplois où on pense qu'il n'y a pas de différences, en réalité, il y en a une. Et s'il y a une machine pour faire le travail, c'est l'homme qui l'aura ; le balai, ce sera la femme. Il faut toujours se poser la question « Où sont les hommes ? Où sont les femmes ? », et on voit que les rapports sociaux de sexe sont partout, en haut comme en bas de l'échelle. Il y toujours une différence.

La troisième problématique que j'ajoute, c'est l'émancipation du travail. S'émanciper du travail serait créer une société sans travail. Je ne partage pas cette idée car je pense que le travail fait partie de l'Humanité. Mais on ne s'émancipera pas du travail par la seule réduction du travail. S'émanciper du travail ne peut pas se faire que par la réduction du travail. Il faut s'émanciper du travail en changeant le travail lui-même.

En partant de la feuille de route adressée à votre atelier, voici quelques réflexions.

Un premier thème est celui de la question de la conquête de la liberté : « L'idée centrale est de produire de la liberté concrète au sein même du travail, pour développer les capacités d'intervention des travailleurs, pas seulement dans sa réalisation mais aussi dans sa finalité et du coup, pour la finalité de l'entreprise. Par cette conquête de liberté, il s'agit de réduire la domination que subit le salariat dans le travail. L'émancipation n'est pas la fin du travail mais sa transformation et la transformation du cadre dans lequel il s'établit. »

Il faut donc bien qu'on arrive, en même temps qu'on se pose des questions de sens du travail, de finalité du travail et d'émancipation dans le travail, il faut également se poser la question de l'émancipation des rapports de classe, des rapports sociaux de sexe, voire des rapports sociaux que Danièle Kergoat appelle de « race ». Marx disait : « Il y a plus exploité que le prolétaire : c'est la femme du prolétaire. » On pourrait dire : il y a encore plus exploité, c'est la femme d'origine indienne, du Maghreb ou d'ailleurs. Et cela doit nous habiter car par exemple, quand il y a eu la grève des sans-papiers, au début, les hommes étaient mobilisés et puis les femmes sans papiers se sont également mobilisées, sauf que là, il y a un monde encore plus exploité, dominé, où tous les ressorts sont utilisés pour les surexploiter en tant que femmes. Dans le même temps, le travail est encore plus émancipateur pour ces personnes-là.

Il suffit de discuter avec des copines d'origine du Maghreb et elles expliquent ce que c'est pour elles de travailler et de se libérer vis-à-vis de leur culture d'origine.

Deuxièmement, dans la feuille de route : « Identifier les lieux de pouvoir et de décision (…) souvent opaques et difficiles à repérer (donneurs d'ordre/sous-traitants, mais aussi collectivité/tutelle par exemple). » Je pense que sur cette question, il faut la regarder également sous la problématique du genre. Si tant est que l'on puisse rendre transparents les lieux de pouvoir, on s'aperçoit qu'ils sont à dominante masculine aussi. On s'aperçoit également que lorsque l'on réussit à amener des femmes dans ces lieux de pouvoir, la réalité du pouvoir se déplace, c'est-à-dire que l'on nous concède la présence des femmes dans tels ou tels lieux de pouvoir, mais du coup, il y a de l'informel qui se fait et la réalité du pouvoir reste entre les mains des hommes.

Pour les PME, les femmes travaillent beaucoup plus dans les PME que les hommes. Or, c'est dans les PME qu'il n'y a pas d'instances représentatives, d'outils qui permettent d'intervenir par rapport aux lieux de décision. Comme par hasard, c'est dans les instances de travail où les femmes sont les plus nombreuses qu'ils n'existent pas. Je rajoute à cela le fait que les femmes sont beaucoup plus précaires que les hommes. Or, les revendications visent les salariés stables. Les salariés précaires ne votent pas, n'ont pas d'instances représentatives. Il y a des mécanismes généraux qui de fait excluent la plus grande partie des femmes.

Troisième point dans la feuille de route, la question du « travail bien fait » : « La qualité du travail, comme son utilité sociale (sa valeur d'usage) exigent une mise en rapport de tous les acteurs de « la chaîne de l'activité humaine » ». Sous l'angle du genre, il faut interroger tous les acteurs. Pour des raisons historiques, les femmes se sentent moins légitimes que les hommes dans leur travail ; elles ont l'impression qu'elles doivent faire constamment leur preuve. Si on veut interroger la chaîne de l'activité humaine, il faut aussi l'interroger sur cette dimension car si on est sur le pouvoir d'agir, le fait de ne pas se sentir légitime attaque le pouvoir d'agir. Il faut travailler la question de la légitimité de leur prise de parole.

Il y a différentes enquêtes sociologiques qui démontrent que pour les femmes, la recherche de l'épanouissement l'emporte sur le salaire. Elles estiment que cette légitimité au travail, elles vont la conquérir en étant excellentes dans leur travail, en étant utiles. On retrouve l'idée du travail collectif, de l'utilité sociale, de service public, qui sont des valeurs ressenties comme beaucoup plus importantes par les femmes pour l'épanouissement dans leur travail, que pour les hommes.

L'autre jour, j'ai vu le titre d'un article du *Monde* : « Les hommes veulent le pouvoir pour « être », les femme veulent le pouvoir pour « faire ». » C'est peut-être caricatural, mais cela donne des lignes de réflexions.

Quatrièmement dans la feuille de route : « L'élargissement ou la modification des prérogatives des outils existants (institutions représentatives du personnel), voire la création d'autres, afin qu'ils soient plus efficaces et reconnus. » Il faut s'interroger aussi sur la répartition des tâches. Dans le CE, les postes de secrétariat sont beaucoup plus tenus par les femmes que par les hommes, tous syndicats confondus. Par contre, dès qu'il s'agit des CCE

alors là… Donc, il faut s'interroger là-dessus, à l'intérieur même des IRP. La représentativité des IRP femmes/hommes, mais également à l'intérieur des IRP.

Cinquièmement dans la feuille de route : « Le syndicalisme qui place la démocratie sociale au cœur de sa démarche peut prolonger et enrichir celle-ci par un investissement nouveau visant le pouvoir d'agir des salarié(e)s. » La Cgt travaille beaucoup sur ces questions de genre pour elle-même car elle veut se changer elle-même pour changer le monde du travail. Les secteurs professionnels qui se développent le plus sont ceux où les femmes sont le plus nombreuses (développement du tertiaire).

La syndicalisation des femmes progresse. Actuellement, 44 % des adhésions nouvelles sont des femmes. Elles n'ont ni plus ni moins de difficultés à se syndiquer que les hommes. Par contre, c'est après que l'on a plus de mal à les stabiliser et à ce qu'elles exercent des responsabilités. Là, on a quelques éléments de réflexion. Pour que les femmes se reconnaissent dans le syndicalisme, il faut qu'il y ait déjà des femmes qui soient présentes. La question de l'image « mixte » de la Cgt est très importante pour la syndicalisation des femmes.

Il faut changer le modèle syndical. De la même façon que le travail s'est construit autour du modèle masculin, le syndicalisme s'est construit autour du modèle du militantisme masculin et on demande aux femmes de s'adapter au modèle masculin. La réflexion aujourd'hui de la Cgt, c'est de dire : il faut peut-être qu'on change le centre de gravité de notre façon de fonctionner pour qu'il soit mixte. Il faut changer « l'ergonomie » de la Cgt. Par exemple, la définition des qualités nécessaires d'un bon militant. Qu'est-ce que c'est qu'« être un bon militant » ?

On s'aperçoit que lorsque l'on décortique ce qu'il y a derrière le « bon militant », c'est toujours un homme, ça ne peut être qu'un homme ou une femme qui renonce à sa féminité. Il faut intégrer les qualités de culture, de débat, d'animation, de mise au service du collectif. C'est le stéréotype des qualités associées aux femmes. Mais c'est culturel et il faut l'intégrer dans les réflexions et le valoriser au lieu de l'éliminer. Je pense que le fait d'être une femme ne suffit pas à faire qu'on dirige autrement. Il ne s'agit donc pas de définir des capacités féminines pour diriger, mais des qualités féminines nécessaires pour militer, pour diriger, en intégrant des normes qui ne font pas appel aux normes traditionnelles masculines, le commandement, la voix, « en avoir ».

Il faut aussi travailler sur les motivations que peuvent avoir les femmes pour se syndiquer, pour exercer des responsabilités dans le militantisme, compte tenu des tâches qu'elles doivent assurer, du non partage des tâches domestiques, des arbitrages en temps très importants, compte tenu qu'on sait qu'il n'y a aucun avantage à être syndiqué, voire au contraire, il y a beaucoup d'ennuis. Il faut travailler davantage les motivations en termes d'enrichissement personnel, d'épanouissement de soi, d'utilité, d'émancipation.

Les femmes expriment souvent le souhait d'être soutenues collectivement dans leurs responsabilités. Les hommes posent souvent des questions sur leurs responsabilités dans leurs activités syndicales et les femmes systématiquement posent la question de la capacité. Elles me disent : « Est-ce ce que tu penses que j'en suis capable ? » Je réponds : « Oui, puisque je

le propose. » Et elles me répondent : « Toi, tu le penses, mais est-ce que les autres le pensent aussi ? » Au lieu d'en faire un élément discriminant, il faut en faire un élément valorisant, pour le collectif, dans la vie démocratique, dans la vie de la Cgt. Donner plus de responsabilités à plus de gens, c'est aussi le projet de la Cgt. Il ne s'agit pas d'avoir des « forts et des faibles », des soldats avec le patron de la Cgt comme le disent les journalistes. Non, nous on veut une Cgt de gens qui réfléchissent, qui discutent, avec des valeurs collectives portées par les femmes pour la Cgt. C'est un atout supplémentaire.

Et puis, il y a la question des temps, ce qui est le plus discriminant pour les femmes militantes. Elles sont des femmes salariées. Donc, il y a le temps salarié et le temps domestique, et se rajoute le temps militant. La répartition des libertés syndicales est inégale dans la Cgt : il y a plus d'hommes permanents que de femmes.

Pour y arriver pour les femmes, il faut qu'elles cumulent des heures de représentation par-ci, par-là. Déjà, elles sont dans des situations plus instables et en plus, on a un fonctionnement syndical où il n'y pas de rigueur par rapport au temps. Les réunions ne commencent pas à l'heure et se finissent plus tard. Les femmes sont toujours là dès le début, mais elles partent plus tôt et elles sont absentes au moment où les décisions se prennent. Donc, les décisions se prennent entre hommes. Dans un collectif d'UD, les décisions souvent se prennent au jour le jour, avec les présents. Les femmes courent après les décisions prises pour avoir les infos. Donc, déjà qu'elles ne se sentent pas légitimes dans les responsabilités syndicales, elles ont en plus le sentiment de courir après les décisions qui ont été prises…

Donc, la question de l'organisation des temps collectifs et de respecter le fait que les décisions doivent se prendre dans les instances et dans les temps où elles doivent se prendre est une question vitale pour que les femmes puissent autant participer à la vie syndicale que les hommes. La surcharge de travail fait partie des mises à l'écart.

Contributions

Le travail sous-traité

Mineurs sociaux

Selon une enquête, loin d'être complète d'ailleurs, menée par le ministère du Travail de Corée, en 2008, plus de cinq entreprises sur dix employant au moins trois cents salariés pratiquent le travail sous-traité, et quand il y a dix salariés dans l'une de ces entreprises, au moins deux parmi eux sont ceux des entreprises sous-traitantes. Le nombre moyen des salariés par entreprise sous-traitante se trouve entre 20 et 93. Il s'agit de ce que l'on appelle en Corée le « travail sous-traité au niveau de l'établissement », c'est-à-dire la pratique selon laquelle les salariés des entreprises sous-traitantes (ci-après « travailleurs sous-traités ») travaillent dans un même établissement, dans un même atelier, dans une même usine, à côté des salariés de l'entreprise donneuse d'ordre (ci-après, « salariés titulaires »).

Les conditions de travail des travailleurs sous-traités sont très précaires. Le niveau de leur salaire est à peine la moitié de celui des salariés titulaires[34]. Leur emploi est loin d'être protégé, lorsqu'il y a un changement de sous-traitant. Ils sont exclus du champ d'application de la convention collective dans un pays de syndicalisme d'entreprise comme la Corée. Titulaires des libertés collectives garanties par la Constitution coréenne, ils ne sont pas en capacité de les rendre réelles. Ils deviennent ainsi, en ce sens, des « mineurs sociaux », à l'image de ceux qui n'ont pas atteint la majorité, sujets de droit incapables.

Du travail subordonné au travail sous-traité

L'expression de « travail sous-traité » est ici préférée à celle de « sous-traitance », car, d'abord, celle-ci, essentiellement un vocabulaire commercial, semble trop indifférente pour évoquer l'importance de la question dans le domaine social. Ensuite, celle-là semble plus symétrique à l'opposition du travail subordonné. Il ne s'agit pas simplement d'un jeu de mots, mais d'une mutation plus profonde du monde du travail que nous vivons aujourd'hui. Le travail sous-traité est un phénomène. Ce phénomène, aussi divers soit-il dans ses formes, a pour sens commun la substitution de l'espace de mission au lieu de travail[35].

Du lieu de travail à l'espace de mission

En général, le travail subordonné suppose un ordre intégral de l'entreprise qui constitue le lieu de travail.

Le lieu *(jangso)* étant concret et visible, l'employeur exerce son autorité d'une manière visible sur ce lieu de travail. Cette visibilité du lieu permet la responsabilisation de l'employeur. Au contraire, le travail sous-traité transforme le lieu de travail en espace de mission. Dans cet espace, le collectif de travail éclate. Tandis qu'il dirige le lieu dans le cadre du travail subordonné, l'employeur domine l'espace dans le cadre du travail sous-traité.

L'espace *(gonggan)* est abstrait et invisible. Cette abstraction lui permet de dominer tous les parcours du travail au-delà des limites dressées sur lieux de travail. Mais l'invisibilité de

[34] Voir Soumi Eun (dir.), *Le travail sous-traité et la structure de l'emploi en Corée*, Séoul, KLI, 2011, p. 112.
[35] *Cf.* Jeseong Park « Le travail sous-traité : une double crise de la notion et de la réalité », *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, 2012/1.

l'espace rend difficile la responsabilisation du dominant. Cela provoque la crise des notions traditionnelles sur lesquelles se fonde notre droit du travail.

Face au phénomène du travail sous-traité, à la substitution de l'espace de mission au lieu de travail, aux employeurs de plus en plus invisibles, la question se pose de savoir comment rendre l'invisible visible. C'est pour rendre les responsabilités aux responsables, les capacités aux titulaires de droits, mais aussi pour faire du droit du travail un droit digne de ce nom, sensible aux changements du monde du travail. Les notions traditionnelles en droit du travail sont à revisiter dans cette perspective.

Quelques exemples

Exemple de Hyundai

La société Hyundai Heavy Industries est une filiale du Hyundai Jaebol, dans la construction navale. Celle-ci est en fait le domaine où le travail sous-traité est le plus important dans le taux du nombre des travailleurs sous-traités par rapport au nombre des salariés titulaires, avec 122,1 %, soit 79 160 sur 64 847[36]. Cela veut dire que quand il y a 100 salariés dans un chantier naval, 55 parmi eux sont des salariés des entreprises sous-traitantes.

Selon la source ministérielle de 2008, elle emploie 25 137 salariés titulaires de CDI de Hyundai, et dispose, sur le chantier, de 161 entreprises sous-traitantes avec 19 800 travailleurs sous-traités. En 2003, certains de ces travailleurs tentèrent d'organiser un syndicat. Ils furent licenciés et les cinq entreprises où le mouvement avait été le plut virulent furent fermées une par une.

La société Hyundai Mipo Dockyard est aussi une société filiale du Hyundai Jaebol. Elle emploie 3 762 salariés titulaires, et dispose, sur le chantier, de 71 entreprises sous-traitantes avec 5 600 travailleurs sous-traités. L'entreprise Yongin, sous-traitante depuis 1978, fut fermée en 2003 à la suite d'une décision de conversion de l'activité, prise par Hyundai.

La société Hyundai Motor est une société filiale du Hyundai Jaebol, dont la plus grande usine est située à Ulsan. Elle emploie, dans l'usine d'Ulsan seule, 56 100 salariés titulaires, et dispose de 102 entreprises sous-traitantes avec 7 400 travailleurs sous-traités.

Certains travailleurs sous-traités tentèrent eux aussi de créer un syndicat. La suite est désormais une histoire banale : licenciement des syndicalistes, fermeture des entreprises visées, etc.

C'est toujours que les travailleurs ainsi licenciés portèrent plainte contre leur entreprise donneuse d'ordre pour faire reconnaître leur statut de salariés titulaires de celle-ci. Dans une série d'arrêts qui constituent une « trilogie jurisprudentielle », la Cour de cassation coréenne a retenu la responsabilité des entreprises donneuses d'ordre vis-à-vis des travailleurs sous-traités victimes de la violation de leurs droits individuels ou collectifs[37].

[36] Voir Soumi Eun, *op. cit*., p. 20.
[37] Pour les détails juridiques, voir Jeseong Park, *op. cit.*

Exemple de Kia Motors – Donghee Auto

La société coréenne Kia Motors, filiale du Hyundai Jaebol, a « dépassé une borne », lorsqu'elle a confié la production entière d'une marque de véhicule, Morning ou Picanto en français, à l'entreprise sous-traitante Donghee Auto. Elle fournit à celle-ci tous les éléments nécessaires à la production : usine, installations et équipements, composants à monter, etc. Tout sauf les ouvriers. Ici, la société sous-traitante Donghee Auto se procure les ouvriers chez ses propres sous-traitants au nombre de 17 ou 18. Les travailleurs postés sur les lignes de montage (environs 900) sont tous des sous-traités, seuls les cadres (150) sont des salariés de Donghee Auto.

Chez Donghee Auto, un sous-traitant se charge d'une ligne de montage. Comme à Roissy, les sous-traitants s'exposent à la concurrence parmi eux pour renouveler chaque année le contrat avec Donghee Auto. Un cadre de Donghee Auto a témoigné ainsi : « La concurrence est inévitable, dans la mesure où le principe est la production avec le coût minimum du travail. Si un syndicat est organisé, le contrat sera résilié. » Ils travaillent en deux équipes 12 heures par jour et trois dimanches sur quatre en moyenne. L'usine tourne donc 24 heures sur 24 et presque 7 jours sur 7. Le niveau de la rémunération dépasse à peine le salaire minimum légal. La plupart des travailleurs sont jeunes de moins de 30 ans et non diplômés, et 20 pour cent sont étrangers.

En 2005, certains travailleurs sous-traités ont organisé un syndicat. Les entreprises concernées ont été fermées et ils ont été licenciés. Ils ont revendiqué d'abord à leurs patrons, lesquels leur ont répondu : « Quel pouvoir de décision avons-nous ? Tout est décidé en haut. » Ils ont ensuite revendiqué à Donghee Auto et reçu la réponse suivante : « On produit selon la demande de Kia et on est rémunéré par pièce. On ne peut rien faire. » Les travailleurs sont allés devant le chef de groupe de Hyundai-Kia, pour lui demander une négociation directe. Aucune réponse comme toujours[38].

Il s'agit de la réalisation d'un ancien désir des employeurs coréens qui rêvent d'« usines sans ouvrier », où les travailleurs en fonctions manuelles sont 100 % sous-traités. Ces usines sans ouvrier sont non pas rarement trouvables, notamment dans les domaines de l'automobile et de la construction navale[39].

Les problématiques juridiques et sociales

La représentation collective

Le collectif des travailleurs en tant que tel n'est qu'un sujet sociologique, une existence de fait. Il devient un sujet juridique, un acteur sur la scène juridique, seulement par le mécanisme de représentation collective. En ce sens, les travailleurs sous-traités ne sont pas encore un sujet juridique entier. Ils ne sont pas représentés. Ils sont doublement exclus de la représentation collective. D'un côté, ils sont exclus des syndicats qui sont organisés principalement par les salariés titulaires de CDI des grandes entreprises. De l'autre, ils sont

[38] Nous faisons ici référence à plusieurs journaux coréens.
[39] *Cf.* le site du journal quotidien, *Kyeongnam Domin Ilbo* (http://www.idomin.com).

exclus de l'entreprise, entendue ou mal-entendue comme une personnalité juridique, dans un syndicalisme d'entreprise que connaît la Corée.

Ils sont exclus des syndicats de salariés titulaires. A l'été 1987, le mouvement syndical a explosé. En 1987, 1988 et 1989, pendant ces trois années, le nombre des journées de grève a atteint 18,7 millions de jours ; 5 200 syndicats sont nés et environs 900 000 travailleurs y ont adhéré nouvellement.

Dès le début, les syndicats ont été créés dans le cadre de l'entreprise. Toutefois, avant la crise financière de 1997, les travailleurs non titulaires pouvaient bénéficier indirectement des avantages acquis par les syndicats. Avec la crise, cet effet de *trickle down* syndical a commencé à disparaitre. Au fur et à mesure que les entreprises banalisent les restructurations et produisent massivement les travailleurs en CDD, intérimaires ou sous-traités, les syndicats se sont enfermés sur les utilités matérielles des syndiqués et la protection de leurs emplois.

En droit du travail coréen, la convention collective est considérée comme étant applicable seulement aux adhérents du syndicat signataire, alors que la plupart des statuts syndicaux ne permettent l'adhésion qu'aux salariés titulaires de CDI de l'entreprise, en excluant ainsi les travailleurs non titulaires. Pour surmonter ce problème, les syndicats tentent de se convertir à un syndicalisme de branche. Cependant, l'esprit des salariés et la base matérielle de la relation de travail restent dans le syndicalisme d'entreprise.

Après la décision du 23 février 2012 de la Cour de cassation qui a définitivement requalifié le statut d'un travailleur sous-traité en salarié titulaire de CDI de Hyundai Motor, la section syndicale de Hyundai Motor du Syndicat national de la métallurgie a affirmé ainsi : « Cette décision affirmant que la société Hyundai Motor est l'employeur juridique des travailleurs sous-traités, nous qualifions cette question de relation de travail de Hyundai Motor. Donc, le syndicat de salariés titulaires se proposera comme le sujet responsable de la solution du problème. » Autrement dit, avant cette décision judiciaire, il ne s'agissait pas de relation de travail de Hyundai Motor, donc ne concernait pas le syndicat de salariés titulaires de Hyundai Motor...

Ensuite, les travailleurs sous-traités sont exclus de la relation de travail constituée essentiellement au sein de l'entreprise, entendue ou mal entendue comme une personnalité juridique. Exclus des syndicats de salariés titulaires, les travailleurs sous-traités ont tenté de créer leurs propres syndicats. Même s'il y avait une loi interdisant le pluralisme syndical au niveau de l'entreprise[40], leur mouvement n'a pas pu rencontrer, théoriquement, un obstacle juridique, car les entreprises sous-traitantes sont considérées comme distinctes de l'entreprise donneuse d'ordre. Mais cette même logique les empêche de se tirer d'embarras. L'entreprise donneuse d'ordre étant distincte de l'entreprise sous-traitante, celle-là se prétend n'ayant pas

[40] Depuis le juillet 2011, le pluralisme syndical est reconnu au niveau de l'entreprise. Pour limiter une éventuelle multitude de négociations, le législateur coréen a adopté le système de l'unification des canaux de la négociation d'entreprise. Lorsqu'un syndicat regroupe à lui seul plus de la moitié des syndiqués (syndicat majoritaire), la négociation a lieu avec lui seul ; si aucun syndicat n'est majoritaire à lui seul, les syndicats rassemblant au moins 10 % du total des syndiqués, et non pas des salariés, de l'entreprise, doivent constituer entre eux une unité de négociation ; s'ils n'y parviennent pas, la Commission de relation de travail détermine la composition de l'unité, au maximum 10 membres, selon le nombre des syndiqués.

l'obligation de négocier, prévue par la loi d'ailleurs, avec le syndicat de travailleurs sous-traités.

Les syndicats développent deux solutions. Premièrement, le syndicat de salariés titulaire invite les représentants des travailleurs sous-traités à la table de négociation qu'il organise avec l'entreprise donneuse d'ordre. Cette solution s'emploie souvent dans l'industrie où les salariés titulaires et les travailleurs sous-traités exercent les mêmes tâches, dans les mêmes ateliers. Deuxièmement, en l'absence de syndicat patronal, ils tentent d'imposer aux diverses entreprises sous-traitantes qui exercent le même type de mission dans divers établissements de se rassembler en une unité de négociation. Cette solution se trouve notamment dans le domaine des services, comme le nettoyage ou le gardiennage, où la tâche des travailleurs sous-traités est distinguée de celle des salariés titulaires, et que ceux-là se dispersent en petits groupes. Un accord collectif ainsi négocié et signé aura pour effet indirect de pousser l'entreprise donneuse d'ordre d'augmenter le budget de sous-traitance, affectant ainsi leurs salaires.

Jeseong Park

Atelier travail : pouvoir d'agir
Les relations professions/ territoires

Travailler plus et mieux, territoires et professions, est une priorité pour l'UD 44. Mais si le débat est soulevé en permanence, c'est difficile à réaliser.

Le travailler tous ensemble, professions et territoires, c'est un débat permanent au sein de la Cgt.

Historiquement et suivant les statuts de la Cgt, la Cgt existe par ses syndicats, qui sont créés dans l'entreprise, au sein d'une filière professionnelle, et donc par des salariés qui se sont organisés collectivement autour de revendications communes liées à la profession, au métier, aux conditions de travail, de salaire et d'emploi dans l'entreprise.

Mais ce syndicat est aussi dans un territoire, un bassin d'emploi. De nouvelles revendications alors émergent, qui sont liées au bassin de vie, telles que le logement, les transports, les services, l'école, la santé, la protection sociale, la retraite. C'est pourquoi on parle de fédération pour le syndicat professionnel et de confédération pour un syndicat affilié à la fois à sa fédération et à son territoire.

Et le syndicat est la base indispensable pour décider aussi bien dans les territoires et les fédérations, le congrès confédéral, c'est le congrès des syndicats confédérés au niveau national, le congrès de l'UD, syndicats du département. Le congrès fédéral, le congrès des syndicats rattachés à la fédération professionnelle.

Cela veut dire aussi que ce sont les syndicats qui décident de mettre en place d'autres niveaux d'intervention, comme les unions locales afin d'avoir une meilleure proximité. Ce sont aussi les syndicats qui donnent les moyens militants et financiers pour faire vivre ces unions locales, les UD, les fédé. et la Confédération.

Depuis plusieurs congrès confédéraux, et à l'UD 44, nous revenons plus fortement sur la nécessité du travailler ensemble.

Nous souffrons d'un manque de réflexion collective sur un tas de champs transverses, tel que l'aménagement du territoire, qui engendre des réflexions sur le développement économique, industriel, et des services publics sur les bassins d'emploi.

Prenons un bassin tel que celui de Châteaubriant. C'est un bassin qui se désertifie : industries qui disparaissent, services publics qui ferment, médecine rurale vieillissante sans relève, mal servi par les transports, jeunesse qui s'expatrie car pas d'emploi, et donc population vieillissante exigeant des infrastructures différentes.

C'est un bassin où le syndicalisme est traditionnellement implanté dans l'industrie : fonderie, matériel agricole, un peu chez les territoriaux, l'équipement et la poste.

Pourtant, il existe d'autres activités économiques qui se développent – centres commerciaux, entreprise pharmaceutique, multiples PME et artisans, hôpital et maisons de retraite –, mais les syndiqués étant essentiellement de la métallurgie, c'est difficile de faire prendre en compte les besoins de développement du syndicalisme ailleurs que dans leur profession qui s'effrite.

Cela exige de travailler différemment et de connaissances multiples, donc de travailler professions et territoires ensemble.

Il nous faut se servir des connaissances et de l'expérience des professions pour mieux travailler sur les territoires. Par exemple, la Fédération Mines-Energie réfléchit aux besoins énergétiques, aux atouts et aux défauts de telle ou telle énergie. Elle constate aussi qu'il y a des bassins qui sont moins bien desservis que d'autres et qui donc vont avoir des difficultés économiques derrière. C'est l'exemple pour la Bretagne. Des entreprises ne vont pas pouvoir s'installer ou se développer s'il n'y a pas d'énergie nouvelle pour les alimenter. Pire encore, les particuliers peuvent être soumis à des baisses de courant ou coupure, si rien n'évolue dans l'avenir.

Est-ce que cette réflexion ne doit pas être menée conjointement, Fédé. Mines-Energie et territoire, pour faire les propositions qui sont les plus efficaces en fonction du territoire ciblé ?

Autre exemple dans un autre domaine : les élections TPE 2012. Des millions de salariés sont appelés à voter en décembre 2012, élections type prud'homales, mais qui concerne seulement les salariés des très petites entreprises de moins de 10 salariés : salariés de professions libérales, aide à domicile, garde d'enfants, employées de maison, petits commerces, et le plus gros, les salariés de l'artisanat. C'est un salariat très diffus, et très inconnu pour tous. C'est un salariat où le syndicalisme est quasi inexistant. Il y a tout à faire et en même temps, l'enjeu est important, pour les droits des salariés et pour la représentativité syndicale.

La Fédération Bois et construction est déjà engagée sur un plan de travail en direction de l'artisanat, mais les territoires n'ont pas du tout connaissance de ce qui se fait.

Les UD et les UL vont programmer des plans de campagne dans les bassins, et parallèlement les camarades de la construction vont mener leur campagne. Il va y avoir deux campagnes Cgt menées en parallèle sans aucun recoupement.

Nous avons beaucoup de difficultés pour avoir des moyens militants par les professions pour faire vivre les territoires, et nous risquons d'épuiser les camarades en nous dispersant. Est-ce de cela que nous avons besoin ? Ne serait-il pas plus judicieux de mutualiser et de croiser nos initiatives pour avancer ?

Nous retrouvons les mêmes difficultés dans d'autres secteurs, tel le travail saisonnier. L'UD a mis en place depuis une dizaine d'années un plan de travail en direction des saisonniers, qui s'adresse aux saisonniers l'été, mais aussi aux saisonniers agricoles. Mais nous n'arrivons pas à travailler avec la Fédération de l'agro qui a du matériel spécifique sur cette question.

Je pourrais citer multiples exemples de ce genre.

Chacun reste sur son champ. Nous avons pourtant quelques exemples qui montrent qu'il est possible de faire différemment avec succès. Avec la Fédé. du commerce, nous travaillons ensemble à organiser des salariés du commerce et à nous développer : syndicat local du commerce à Saint-Nazaire avec un contrat de syndicalisation UD/Fédé. Autre exemple, avec la Fédé. de la santé sur l'implantation à l'hôpital d'Ancenis : moyens donnés à un camarade du CHU de Nantes par la fédé. pour travailler avec l'UL d'Ancenis, sur la création d'un syndicat à l'hôpital.

Les difficultés liées aussi à notre organisation.

Les orientations de la Cgt sont axées dans ses statuts sur la proximité Cgt/salariés.

Quand nous parlons de proximité, elle peut être comprise de plusieurs manières : proximité géographique, proximité professionnelle, proximité par affinités. Ce sont les deux premières qui nous intéressent :

- Proximité géographique : c'est le lieu du travail, du bassin d'emploi. C'est le syndicat d'établissement, de site, de zone, l'union locale, l'union départementale.

  Dans cette forme d'organisation, il y a de multiples syndiqués dits « isolés » rattachés aux unions locales, des salariés qui s'adressent directement à leur union locale, car c'est la structure Cgt la plus accessible pour eux. Mais étant dispersés et isolés dans le bassin de l'U, ils n'ont aucune vie démocratique dans la Cgt ;

- Proximité professionnelle : c'est le même métier, l'entreprise, la convention collective. Nous retrouvons la fédération, mais aussi les syndicats nationaux, régionaux ou STRATs comme dans le transport ou de groupe.

Dans ces formes d'organisation, le territoire est absent car il n'y a pas de lien direct, d'où d'énormes difficultés de travailler ensemble :

- Des délégués désignés sans connaissance dans le territoire, d'où quelquefois des doubles désignations ;

- Des syndiqués inconnus dans les territoires, car pas répertoriés par territoire mais là ou est le siège du syndicat. Nous n'en avons connaissance qu'au moment de désigner des délégués dans des congrès ;

- Dans une même entreprise, nous pouvons avoir plusieurs fédérations concernées. C'est la communauté de travail dont nous avons déjà parlé, donc tout l'intérêt de travailler ensemble.

  Exemple du futur chantier de l'aéroport : territoire de l'UD 44, deux UL concernées, fédé. construction, des transports, de la métallurgie, énergie, équipement, peut-être cheminot, etc., et des centaines de salariés qui vont y circuler à un moment ou un autre.

Si nous parlons du CESER, conseil économique social environnemental et social. La Cgt y siège, mais il y ait débattu des questions multiples : santé, jeunes, économie, emploi, formation, industrie, dialogue social, transports, énergie, eau, etc.… Chaque mandaté n'a pas toutes les connaissances. Donc, il est là encore nécessaire de se retrouver territoires et professions pour faire des propositions Cgt.

C'est tout le débat des derniers congrès confédéraux, réfléchir à une organisation qui mette en adéquation la proximité géographique et la proximité professionnelle pour une meilleure efficacité envers les salariés – une Cgt transversale et horizontale. Et c'est loin d'être simple, car chaque structure à peur de perdre en autonomie, alors que ce n'est pas ce qui doit nous faire avancer, mais bien comment nous pouvons devenir la Cgt de tous les salariés qu'ils soient dans une grande ou une très petite entreprise.

Pour l'UD 44, ce n'est pas au salariat de s'adapter aux structures de la Cgt, mais à la Cgt de s'adapter au salariat.

Marie-Claude Robin

Débattre du rôle de la culture dans l'émancipation dans et par le travail

L'intensification du travail avec son corollaire la pression du chômage s'accompagne d'un appauvrissement des espaces d'expression culturelle au travail et sans doute d'un affaiblissement général de la place de la culture dans la société.

Qu'est-ce donc que la culture au travail, que la culture elle-même ? Au cours de nos travaux, dans l'atelier de Nantes, nous n'avons pu évoquer le thème comme nous l'avions souhaité, notamment en examinant l'expérience du centre de culture populaire de Saint-Nazaire. Cependant, au cours des discussions sur d'autres thèmes, Fabien Gâche, DS central de Renault, nous fit part de la fermeture de la bibliothèque de Renault-Le Mans, une des premières mesures prises lorsque la Cgt perdit la majorité absolue au comité d'entreprise. D'autres expériences ont été brièvement évoquées.

Qu'est-ce la culture, La culture au travail ?

Un constat préalable s'impose à la base des moyens d'expression des travailleuses et travailleurs : la question de la lutte contre l'illettrisme est fondamentale. Plusieurs rapports ont montré le fort et inacceptable taux d'illettrisme sur de nombreux lieux de travail, touchant parfois des adhérents de syndicats, plus de 3 millions de personnes en France. La capacité d'expression est quasiment conditionnée par la maîtrise de la lecture, induisant la possibilité même de faire son travail, de comprendre les instructions, mais aussi de le penser, de l'organiser, d'agir sur son travail.

La prise en compte des besoins revendicatifs des salariés étrangers ne maîtrisant pas toujours le français a interrogé les syndicats à chaque présence dans les luttes de travailleurs migrants : aux tracts en arabe en direction des OS de l'automobile dans les années 1960/70, correspondent aujourd'hui les tracts en chinois, en kurde, en thaï, dans le mouvement des travailleurs sans papiers. Prolétariat souvent le plus précarisé, il doit déjà souvent franchir la barrière de la langue pour envisager l'action pour ses droits.

Mais le monde du travail regorge paradoxalement d'expériences culturelles ancrées dans les lieux de travail. Tels les ouvriers d'un atelier de maintenance d'Air France créant des sculptures à partir de matériaux au rebut, la pratique amateur de toutes formes d'expressions artistiques intervient de longue date au travail. La tendance est sans doute à ce qu'elle sorte des lieux de travail sans pour autant faiblir dans la dimension personnelle, comme le montre par exemple le succès du DIF.

Les exemples de collaboration sur les lieux de travail entre salariés et artistes, auteurs, sont aussi nombreux, à l'initiative de syndicats, des CE ou des auteurs eux-mêmes : le groupe de cinéastes Medvedkine, dont le réalisateur le plus connu, Chris Marker, vient de décéder, travailla à Sochaux chez Peugeot à des ateliers de réalisation de film par et avec les ouvriers ; on reparle aujourd'hui de l'expérience unique de radio animée par Marcel Trillat, Radio-Lorraine Cœur d'acier… sans oublier toutes les expériences de théâtre, de musique (des harmonies des mines à l'activité musicale quotidienne de nos jours), etc.

L'intervention d'un artiste quel qu'il soit (écrivain, plasticien, photographe...) donne un regard extérieur sur le travail, le lieu de travail, qui peut permettre le recul nécessaire pour

agir, valoriser, s'approprier, autoriser la parole... bref, pour penser, tout ce que l'organisation – ou désorganisation !– du travail actuelle avec ses évaluations et autres avatars veut empêcher justement, réduisant les personnes à des « ressources », des objets inertes.

La mémoire même du travail s'organise à partir de l'action des travailleurs : à un niveau quotidien que plusieurs syndicalistes ont déjà décrit dans telle ou telle branche d'activité industrielle, la transmission entre les anciens et les nouveaux arrivants « à la cafétéria », mais encore à un niveau très organisé avec la sauvegarde d'archives, aboutissant, par exemple, à la création des Archives nationales du monde du travail, expérience notamment localisée dans les anciens territoires miniers du Nord-Pas-de-Calais.

Les comités d'entreprise jouent, ou devraient jouer, un grand rôle dans l'éducation populaire. Des initiatives magnifiques existent à leur initiative : festival d'Uzès, les cheminots cinéphiles de Ceux du Rail, les activités du CCAS EDF… D'après le rapport Goulois – étude sur les relations entre culture et monde du travail commandée par la ministre de la Culture en 2000 et aussitôt oubliée… –, il semblerait qu'il faille évaluer la capacité d'agir dans le domaine culturel en distinguant non seulement les CE selon la taille des entreprises et donc leur « force de frappe », mais aussi selon la nature de leur direction, de la majorité syndicale – Cgt, CFDT, autre… – ou, surtout, les cas de CE non syndiqués. Dans le vaste mouvement de marchandisation des valeurs et de la culture en particulier, ces derniers seraient encore plus soumis à la dérive d'une renonciation à ce rôle d'éducation populaire, et plus prompts à devenir distributeurs de places pour, par exemple, les industries de loisirs tels que les parcs d'attraction.

Bref, l'évolution de l'activité culturelle au travail et sa dégradation sont un syndrome de la déshumanisation du travail, la conséquence de la perte de ces espaces de pause et de réflexion par les salariés, qu'ils soient ouvriers postés ou cadres soumis à des horaires et des exigences extravagantes.

Yves Clot estime ainsi que quand le travail « ne respire plus », « quand on est impuissant, quand on est attaqué dans sa dignité à l'intérieur de l'activité professionnelle, il est très difficile de se confronter à l'art, à la création, à l'interrogation ». Il cite un DRH satisfait d'avoir, par la négociation d'un accord de réduction du temps de travail, « externalisé la respiration » du travail…

En poussant la logique jusqu'au bout, on comprend pourquoi le privé d'emploi, dont le temps n'est par nature par occupé à travailler, n'a pas non plus le temps « libre » : quiconque a connu le chômage de longue durée sait combien la dernière de ses préoccupations est d'occuper son temps à l'activité culturelle émancipatrice.

Comment interroger les mécanismes de cette lente dégradation des relations entre culture et travail ? Nous avons l'intuition que les mêmes forces sont à l'œuvre avec les mêmes exemples de résistance pour chercher un sens au travail.

Nous devons ainsi reprendre cette réflexion au plus haut niveau dans la Cgt : alors que nous avons une longue histoire dans la réflexion et sa mise en pratique, sur les rapports entre culture et travail, et malgré l'activité de la Commission culturelle confédérale, notre

confédération et ses structures ne portent plus autant d'intérêt à ces questions. La culture, variable d'ajustement, jusque dans nos structures ?

Pouvons-nous élargir la discussion à des auteurs, notamment parmi celles et ceux qui interviennent dans des lieux de travail, à celles et ceux qui accompagnent les luttes ? Pouvons-nous réinterroger les expériences positives et amener à une réflexion commune les syndicalistes en pointe dans ce rôle d'éducation populaire ? Interroger le rôle des médias dominants, dont beaucoup ont tourné le dos à la culture comme ouverture d'esprit, et dans le même temps traitent mal, littéralement «maltraitent » le travail, et plus encore plus le syndicalisme ? Les auteurs, les artistes que le monde du travail n'intéresse pas (globalement), comment s'intéressent-ils à leurs propres conditions de travail, en lien avec les grands mouvements à l'œuvre contre les droits sociaux de l'ensemble des travailleurs ?

Repenser le travail, les moyens d'agir sur le travail, nécessite de rapprocher la pensée et le travailleur, dans toutes les dimensions possibles de son expression.

Denis Gravouil