

la
cgt

Recherche
et renouveau syndical



Remettre
le travail au cœur
des discussions



Les femmes
au cœur des
évolutions

Transformation du travail & émancipation

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




Vers une gestion
individualisée
de la souffrance



Une parole
des salariées à
retrouver

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 Guaspere (sociologues, CNRS)

Maquette : Mama Kette. mamakette@free.fr

Impression : Sipe, 85 rue de Bagnolet. Paris

© RRS-Cgt, avril 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 Guaspere 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 GUASPERE, sociologue ; Danièle GUILLEMOT, statisticienne-économiste ; Jean-Christophe LE DUGOU, 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 fon-

damentalement 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 désqualifiée 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

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 réfléchi 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 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



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. »

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'attraction 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.

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 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 infantilissante, 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 « hôtesse » ?

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 voitures 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 a 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 de 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'inactivité 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 ensemble », 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'audio-visuel. 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 posés. 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'activités 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 présentisme, 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'accapement 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 référentiels 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

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.

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.

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 dégageant d'un temps libre en son sein. Le dégageant 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 (dévoisement 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 interven-

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.

tions 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.



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 DUGOU, 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 Mendès 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 ?