

# SOIGNER LE TRAVAIL : UN ENJEU POLITIQUE, SCIENTIFIQUE ET ARTISTIQUE

Synthèse de la rencontre organisée, au Sénat, le 2 décembre 2011

## MOTS DE BIENVENUE

**M. Jack RALITE**, ancien ministre, introduit le colloque en saluant les participants et en exprimant sa satisfaction à voir traiter, dans le cadre de cette journée de réflexion commune, un thème qui a mis du temps à être posé sur la place publique. S'il l'est aujourd'hui, il le doit à bon nombre des participants, notamment aux chercheurs du CNAM qui depuis trente ans, sans crampe mentale, se sont acharnés à poser la question et ont réussi à la faire sortir de sa traversée du désert.

La participation à cette rencontre en est une preuve : le quota initial de 262 places a pu être porté, grâce à l'administration du Sénat, à 312 places et il a néanmoins fallu refuser 111 candidats. Le travail devient enfin sujet de « dispute », comme on le disait au XVIII<sup>e</sup> siècle.

La question du travail humain est centrale dans la société et la diversité des participants à ce colloque traduit le pluralisme qui prévaut dans ce chantier. Toutes les sensibilités culturelles, économiques, sociales et politiques y sont représentées, même si, il faut le constater, l'écho est encore insuffisant dans le monde politique.

De plus, quand on discute des activités humaines, c'est l'emploi qui l'emporte. On peut le comprendre du fait de la tragédie du chômage, mais, ce faisant, la problématique de l'emploi marginalise l'approche du travail, quitte à obscurcir sa nature, son rôle et les questions que pose précisément la maladie du travail. Ainsi le travail est presque devenu, dans certains propos, une branche de l'emploi.

Néanmoins la route est prise et il devient essentiel de travailler à construire, en s'augmentant réciproquement, les solutions humaines possibles et nécessaires. L'attente est grande. Certes il faut examiner la réalité, mais il faut également veiller à ne pas en rester aux soins de circonstance, en ignorant les solutions qui résoudront la question de la maladie du travail.

La première partie de ce colloque, qui verra l'intervention d'hommes de hautes compétences et de grande inventivité, constituera une rampe de lancement : mettre la question à l'endroit, alors qu'elle est si souvent abordée de travers ou à l'envers, est capital. Il est urgent de ne plus avoir de « retards d'avenir », d'être « inaccomplis », pour reprendre les termes de l'universitaire bosniaque Predrag Matvejevic. Des propositions doivent être faites aux élus, de différents niveaux, et à la société toute entière pour qu'enfin, le travail soit considéré et traité à sa vraie valeur humaine, considération et traitement impliquant de « nouveaux nouveaux droits des salariés », comme le dirait Georges Balandier.

La pensée, comme la création, relève d'une responsabilité publique. L'approche de la question du travail et les solutions à construire dans ce domaine en sont parties prenantes. Il n'y a pas d'autre moyen que de se rapprocher, se mêler, s'altérer, s'irriguer, se mettre les uns, les autres en travail, en esprit pour de nouveaux commencements. Le plus urgent est d'aider le monde du travail à parler et à utiliser son pouvoir d'agir.

Selon Pierre Legendre, « l'homme symbolise comme il respire ». Le travail dans ce pays respire mal. Ce colloque vise, au travers d'une construction commune, à lui redonner un peu d'air.

**Mme Annie DAVID**, présidente de la commission des affaires sociales du Sénat, explique que

c'est un grand plaisir et un grand honneur pour elle d'accueillir au Sénat les participants à ce colloque, à la fois en tant que présidente de la commission des affaires sociales de l'institution et en tant que sénatrice du groupe dans lequel Jack Ralite a siégé pendant de nombreuses années. Elle apprécie de voir celui-ci continuer à travailler sur des thèmes qui leur sont chers à tous les deux, ainsi, certainement, qu'à l'assemblée tout entière. Elle a également plaisir à revoir certains des participants qui avaient été auditionnés lors de la mission sénatoriale d'information sur le mal-être au travail. Cette mission, ayant bien abordé la question de la place du travail, a élaboré des conclusions qui, fait rare, ont été adoptées à l'unanimité.

Le travail représente-t-il, pour le travailleur, une émancipation ou une aliénation ? On peut dire qu'il est une activité essentielle de l'être humain et qu'il « peut être crédité d'une véritable fonction psychologique quand l'efficacité concrète des actes est au rendez-vous », comme indiqué dans le texte introductif aux travaux de la journée. Il permet effectivement aux individus de prendre une place et de se situer dans le maillage social, ainsi que l'atteste l'état de dépendance et de souffrance dans lequel vit le travailleur privé d'emploi.

Toutefois, l'actualité met en lumière l'existence d'une souffrance au travail. Les changements d'organisation, la casse des collectifs, la financiarisation de l'économie, la prégnance des visions de court terme accentuent l'écart entre les aspirations des salariés et les attentes des entreprises, ce qui engendre, entre autres maux, une perte du sens donné au travail.

De plus, la pression imposée provoque une augmentation de la charge du travail. Si celui-ci a toujours été source de fatigue et de contraintes, les collectifs de travail permettaient par le passé d'organiser des formes de solidarité. Au cours des dernières décennies, les acquis sociaux mis en œuvre par le Conseil national de la Résistance ont été remis en cause et, dans un contexte marqué par l'exigence de satisfaction des actionnaires et une concurrence exacerbée des travailleurs au niveau mondial, les organisations du travail ont évolué vers une démarche gestionnaire, ayant pris le pas sur une vision humaine et collective du travail.

La question du travail est intrinsèquement liée au modèle de société, puisqu'elle met en jeu des problématiques telles que l'équilibre entre temps de travail et temps libre, la répartition des richesses ou la place respective des travailleurs et des retraités. Aussi, pour que le travail soit de nouveau synonyme d'émancipation pour le travailleur, il faut édifier les bases d'une société plus juste, plus harmonieuse, plus solidaire et redonner au travail humain son sens dans la vie de l'entreprise.

Le colloque permettra de tracer des pistes dans cette perspective. **Mme Annie DAVID** conclut donc son propos en indiquant qu'elle sera très attentive aux travaux menés et aux conclusions élaborées dans ce cadre.

## OUVERTURE

**M. Alain BERTHOZ**, professeur honoraire au Collège de France, membre de l'Académie des sciences et de l'Académie des technologies, explique qu'à son entrée au laboratoire de physiologie du travail du CNRS en 1963, le travail faisait l'objet de recherches dans de nombreux domaines. Ses maîtres - Jean Scherrer, Bernard Metz, Alain Wisner, Jacques Leplat, Suzanne Pacaud - fondèrent l'ergonomie et l'on vit naître, en parallèle avec les études de grands sociologues et historiens du travail, des laboratoires dans de nombreuses villes de France. Des organismes de transfert, comme l'INRS<sup>1</sup>, jouèrent un rôle important dans le passage des nouvelles connaissances vers le terrain. L'idée qu'il fallait adapter le travail à l'homme, et non l'homme au travail, suscita aussi l'enthousiasme de jeunes chercheurs aux frontières des disciplines.

Près de cinquante ans après, force est de constater deux faits opposés : d'une part, une métamorphose formidable du travail, des métiers et de la société ; d'autre part, une diminution paradoxale et dramatique des laboratoires impliqués dans la recherche sur le travail, à l'exception de quelques domaines. Or les médecins du travail font face à de nouvelles pathologies liées aux nouvelles formes du travail, impliquant par exemple les fonctions cognitives en relation avec l'accélération du temps, l'application de *process* rationnels incompatibles avec les capacités des opérateurs ou leur mode mental de travail, l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. On parle beaucoup du stress, on tente de le mesurer, mais on ne le comprend pas.

Pour avoir participé à des séminaires avec les dirigeants de nombreuses grandes entreprises depuis une dizaine d'années, **M. Alain BERTHOZ** explique avoir également constaté une crise majeure des méthodes de management rationnel, à laquelle s'ajoute une passionnante et ouverte demande des directions de ces entreprises pour un nouveau dialogue avec les scientifiques.

Il faut donc changer de paradigme, et il y a là un grand défi.

Devant cette situation, un colloque intitulé « Travail, identités, métier : quelles métamorphoses? » a été organisé au Collège de France en 2009. Rassemblant près de 50 orateurs et 600 participants, il avait pour but de dégager de nouvelles voies pour une recherche interdisciplinaire qui ferait tomber les cloisonnements tant appréciés en France. Cette recherche devait aussi être transversale, c'est-à-dire mettre en œuvre des coopérations entre les acteurs sociaux et les chercheurs et enseignants. La présente rencontre s'inscrit dans la continuation de cette réflexion de fond. Elle vise à aborder, au-delà de la problématique du travail sous toutes ses formes, la question des identités multiples liées aux changements permanents imposés par la société moderne ou celle des métiers au renouvellement rapide.

Une refondation de la recherche sur le travail et ses différentes dimensions impliquera une coopération nouvelle, profonde, active entre les sciences humaines et sociales, les sciences de l'information et de la communication, l'ingénierie des nouvelles technologies, les sciences de la vie, la médecine, etc. Cette coopération permettra, on peut l'espérer, de remettre en cause certains modèles formels, mais aussi de replacer l'agent au centre, comme l'a proposé, voilà trois ans, la direction de la recherche de la RATP, soucieuse de renouveler son approche de la recherche.

Il faudra comprendre les relations entre raison et émotion, redonner à chacun, face aux pressions du profit, la fierté du savoir et des métiers. Les sciences de la cognition peuvent aider à répondre à cette demande, mais de nombreuses autres approches sont également nécessaires. La tâche est immense et, comme on le sait, les délais d'une recherche sérieuse sont longs face aux

---

<sup>1</sup> *Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles*

urgences de la marche des entreprises et des besoins sociaux.

Avant de laisser la parole aux intervenants, **M. Alain BERTHOZ** tient à remercier le sénateur Jack Ralite d'avoir aidé, avec sa passion, sa compétence et son immense culture, à l'organisation de cette journée d'échanges.

## **INTERVENTION D'YVES CLOT**

*Titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM,*

Après avoir remercié Jack Ralite et Alain Berthoz, avec qui il a organisé ce colloque, et indiqué à l'attention des personnes n'ayant pas pu y participer que d'autres occasions seront trouvées pour échanger, **M. Yves CLOT** souligne que, dans l'affaire qui les occupe, la France tient une place paradoxale.

La France tient sur la question du travail, en Europe, une place paradoxale comme l'a montré l'étude du CEE (Lavoine & Méda 2008). Les Français sont à la fois ceux qui accordent le plus d'importance au travail et ceux qui souhaitent le plus voir la place de celui-ci diminuer dans leur vie. C'est la marque d'une désillusion à la mesure d'attentes fortes et déçues. Ajoutons-y l'enquête récente du cabinet Mencer : alors qu'en 2007, 17% des salariés souhaitaient quitter leur employeur, en 2011, 4 ans après, ils sont 30% à le souhaiter. Et ce dans une conjoncture où pourtant le chômage est un risque majeur.

### **A. Questions de santé.**

La clinique des situations de travail l'atteste à sa manière (Clot, 1999, Lhuillier 2006, Clot & Lhuillier 2010). Celles et ceux qui travaillent encore sont « excédés » — au sens étymologique — par la répétition de situations où le travail n'est « ni fait ni à faire », un travail paradoxalement désorganisé sous l'impact d'organisations fragilisées par un « court-termisme » chronique. De plus en plus de salariés « y laissent leur santé ». Ils peinent à se reconnaître dans ce qu'ils font. Et ce qu'il faut faire malgré tout, parfois à leur corps défendant, n'est justement plus défendable à leurs propres yeux. C'est qu'au travail, il ne suffit pas d'être reconnu par *quelqu'un* — ce qui est déjà devenu trop rare — encore faut-il se reconnaître dans *quelque chose* : une histoire commune, un produit, une technique, un langage, une entreprise, un métier ou encore un devenir professionnel. Sans ce « quelque chose » il est difficile d'être *quelqu'un* au travail. Il y a reconnaissance et reconnaissance. La reconnaissance par autrui n'épuise pas la question et même, lorsqu'elle remplace la possibilité de se reconnaître dans quelque chose, elle est tout simplement faussée (Clot, 2008).

C'est qu'il est plus compliqué d'y mettre du sien quand on fait régulièrement l'expérience que l'activité se déroule en dehors des règles de l'art ; quand le « bien faire » devient superflu. Se battre pour travailler correctement, coûte que coûte, n'a qu'un temps. Vient le temps du renoncement et celui du ressentiment ou encore celui de la dérision qui n'arrange rien. Alors, « on en fait une maladie », pas toujours certes, mais de plus en plus souvent. Car on se rétrécit lorsqu'on ne peut plus, au moins de temps en temps, être fier de ce que l'on fait. Le travail ravalé, la qualité empêchée, est la source de fatigue principale de nos « temps modernes » à nous. Car on est alors actif sans se sentir actif et finalement poussé, comme le dit bien le langage populaire, à ne plus être dans ce qu'on fait ou à ce qu'on fait (Clot, 2010, Davezies, 2006).

### **B. Les impasses de l'hygiénisme.**

A ce point, au vu des dégâts engendrés, on entend alors monter, les discours qui font du travail seulement un problème pour les travailleurs, un problème sur lequel il faudrait se « pencher ». Il faudrait s'y pencher de préférence avec compassion pour y dépister les risques psychosociaux afin de rétablir un peu d'hygiène sociale (Nasse & Légeron, 2008). Au moment où trop de travailleurs pâtissent très lourdement de situations qui les diminuent, où ils ne peuvent plus faire le travail soigné dont ils pourraient se revendiquer, on leur propose éventuellement de se soigner grâce à des politiques du « bien être » oubliées du « bien faire » (Clot, 2010). C'est pourquoi, dans ce colloque, nous que le métier confronte depuis des décennies au malmenage de l'initiative, à l'amputation de la création individuelle et collective, nous ne sommes pas venu dire aux responsables politiques : « faites quelque chose pour eux ! ». C'est l'inverse. Ceux qui travaillent peuvent faire quelque chose pour nous — et pour eux du même coup — si le « nous » en question désigne la société où nous vivons tous. Car, on peut le montrer, si le travail est bien

un problème sérieux pour ceux qui travaillent encore, il mérite de devenir une solution pour préserver notre vie sociale à tous.

### C. Le travail comme recours.

Il est en effet une solution — systématiquement négligée — aux problèmes de la qualité de la vie. Ici un étonnement me servira de point de départ, un étonnement devant la même question surgie à deux moments et à deux endroits très différents. D'un côté, celui du co-président de la commission d'enquête sur l'explosion de la plateforme BP dans le golfe du Mexique. L'explosion a provoqué à la fois la mort de onze opérateurs et la plus grande marée noire de l'histoire et W. Reilly a déclaré à propos du forage du puits : « Comment comprendre d'où vient cette motivation qui pousse les gens à ne pas attendre que soit livré un béton de bonne qualité ? ». Et, de l'autre, plus récemment, le Ministère français de la Santé, en précipitant le retrait de toutes les maternités de tous les matériels stérilisés (biberons, tétines, téterelles) à l'oxyde d'éthylène, ce gaz cancérigène, a posé la question dans les mêmes termes. Comment comprendre qu'un tel dysfonctionnement ait pu se produire dans les entreprises qui commercialisent ces produits et dans les hôpitaux qui les ont achetés ?

Comment comprendre en effet ? Comment comprendre aussi qu'il ait fallu attendre, le 27 Septembre dernier, le geste courageux de l'Agence Française de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSE) pour reconnaître les effets « avérés » dans la survenue de certains cancers et de maladies cardio-vasculaires du bisphénol A, ce composé chimique perturbateur endocrinien omniprésent dans les conserves et les plastiques alimentaires ? Et ce alors que depuis une quinzaine d'années, les industriels concernés savaient que ces produits étaient suspects ? On le voit, en l'état, le travail implique maintenant le « hors travail », la nature elle-même et la santé publique dans des rapports sociaux qui les dégradent alors qu'il n'y a là rien de fatal.

Comment comprendre d'autres accidents sanitaires qui ont défrayé la chronique ces dernières années, comme celui de la viande contaminée qui a conduit en 2005 puis encore l'année dernière à retirer des centaines de milliers de steak hachés du marché à la suite de graves maladies rénales déclarées chez des enfants par prolifération de la bactérie *Escherichia Coli* ? Difficile d'oublier les informations qu'on peut recueillir alors en se rapprochant du travail quotidien des brigades vétérinaires. Elles signalent que des opérateurs poussés à la maladresse par la cadence des abattoirs à haut débit, peuvent ouvrir la panse d'un animal et succomber à la tentation, sans pouvoir arrêter la chaîne, d'utiliser les douchettes prévues seulement pour le nettoyage des installations. Alors, en lavant la viande ainsi pour la débarrasser des excréments, on répand les bactéries. « Lorsqu'en bout de chaîne, on voit la viande qui luit à la lumière, on sait qu'il y a eu un problème », dit une technicienne des brigades vétérinaires. Ce savoir est précieux. C'est celui que procure l'expérience régulière du travail réel.

Comment comprendre encore que les Thés l'Eléphant devenus Lipton avec Unilever ne soient plus fabriqués à partir d'écorces de fruits de tilleul et de verveine en branches dépiautées par des ouvriers qui embaumaient l'usine et ses alentours mais avec des aromates chimiques alors que ces dernières font perdre un peu de leur fierté à ces ouvriers qui, visiblement, se retrouvaient dans ces odeurs disparues ?

On pourrait dire que cet ensemble de faits — auxquels il faudrait ajouter les toutes récentes données sur les prothèses mammaires fabriquées avec un gel de silicone dégradé, mensonger au regard de la déclaration de mise sur le marché — est facile à comprendre. Qu'il suffit de comprendre que la recherche de la rentabilité financière à court terme guide ces entreprises. Beaucoup d'études en gestion l'établissent et l'on parle désormais à haute voix d'une nécessaire « définanciarisation » des organisations pour éviter que la valeur du travail ne tombe dans le trou noir de la finance.

Mais il est probable qu'un autre effort soit également nécessaire : l'effort de regarder, sans tricher

avec le réel, l'initiative de ceux qui travaillent en première ligne comme le principal recours opposable à ces situations. Car elles trouvent leur source dans un travail « ni fait ni à faire ». La dégradation de la qualité du travail est maintenant devenue non seulement un problème de santé au travail mais une question de santé publique, un problème de qualité de la vie au-delà du travail. Et, de ce point de vue, le travail réel des professionnels n'est plus seulement un problème à résoudre, un temps nocif d'exposition à des « risques psychosociaux » pour eux, mais une ressource gaspillée dans la prévention des risques industriels, sanitaires et environnementaux que nous courrons tous. Cet effort de lucidité sociale et politique se complique encore du fait que les professionnels eux-mêmes, trop regardés comme des exécutants dans l'organisation, ne se voient pas non plus spontanément comme un tel recours.

Il reste que l'exigence d'un travail de qualité à « cultiver » concerne aussi bien les produits que les rapports professionnels dans les collectifs, aussi bien les objectifs de gestion que les rapports avec les consommateurs, les usagers, le hors travail, la santé ou encore la nature. La possibilité de réaliser un travail soigné si souvent contrariée aujourd'hui, la création collective si souvent empêchée ou encore le sous-développement imposé des capacités personnelles abîment la vie quotidienne. Et ce, souvent au nom de la Qualité de procédures devenues une vraie scolastique moderne. C'est pourquoi, le « travail bien fait » se présente maintenant comme une vraie force de rappel sociale et politique.

Mais en la matière il faut s'efforcer d'être le plus concret possible. Je finirai donc par l'énoncé de trois conditions nécessaires au cheminement dans cette direction.

#### **D. Des conditions nécessaires.**

1. En première ligne, nécessairement au contact du réel, ceux qui travaillent — on le sait maintenant — sont des équilibristes du compromis opératoire. Ils ne cessent de chercher à rendre compatible ce qui peut paraître incompatible et l'est trop souvent : le travail « bien fait », la qualité officielle, la quantité, leur santé, le court terme, le long terme, le leur et celui de leur métier ou de leur entreprise. Ce sont de plus en plus des virtuoses du compromis. Mais en remontant le long des lignes hiérarchiques les « acrobaties » sont de moins en moins autorisées alors même qu'elles sont exigées chez les opérateurs de base. Loin de la paralysie gestionnaire actuelle qui glace les organisations, nous avons besoin, au niveau des Directions Générales et intermédiaires, d'une virtuosité à la mesure de celle qui est réclamée sur le terrain. Elle est inhibée par l'étau financier qui pèse sur les dirigeants d'entreprises eux-mêmes (Supiot, 2011, Segrestin & Hatchuel, 2012).

2. Le recours au travail réel comme ressort de rappel en matière de qualité de la vie pose le problème de la reconstruction de l'initiative du monde du travail, de sa recreation collective. Il questionne son professionnalisme. Les travailleurs ne sont pas naturellement prédisposés au travail « bien fait ». Les critères de ce dernier sont d'ailleurs d'autant plus difficiles à « arrêter » que le travail de service se développe. Pour défendre les métiers il faut donc s'y attaquer. Le professionnalisme social et environnemental évoqué ici suppose entre salariés aussi l'instruction de la dispute professionnelle sur les critères du travail de qualité. Une autre responsabilité de l'acte professionnel est nécessaire pour que les travailleurs fassent de nouveau autorité sur leur travail face à l'autorité de la finance. Le syndicalisme ne peut pas sortir intact de cette redéfinition politique urgente de l'autorité sur le travail. Il est nécessairement affecté dans ses fonctions sociales et ses structures par un professionnalisme de ce type. Car ce dernier refait de la « conscience professionnelle », à l'opposé du corporatisme, une valeur civique discutable hors travail aussi bien par l'usager, par le client que par le citoyen ; l'objet potentiel d'une autre « alliance » sociale entre producteurs et consommateurs et entre eux, leur santé et la nature. Ce professionnalisme « délibéré » est aussi une demande sociale forte des utilisateurs à l'égard des entreprises et des institutions publiques, sur les produits qu'elles fabriquent et sur les services qu'elles proposent. C'est un peu comme si, le travail des professionnels devait « jongler » de plus en plus avec le juste et l'injuste, le bien et le mal et tant d'autres problèmes de conscience dans chaque geste concret. Un peu comme si, donc, le travail ordinaire devenait directement politique,

comme si les dilemmes de métier devenaient la racine civique de la politique sans que l'espace public « officiel » ne soit plus une ressource pour les résoudre (Ferreras, 2007).

3. Du coup, le conflit inhérent à la relation salariale, tellement empoisonné en France maintenant (Philippon, 2007), a sans doute besoin de nouveaux objets. Il est devenu trop « pauvre », refroidi dans des jeux de rôles. On peut penser qu'il serait réchauffé par l'institution d'une conflictualité instruite et négociée sur les critères du travail de qualité. Le conflit social sur le travail de qualité n'a pas d'institution. L'instituer pourrait déboucher sur un paritarisme plus riche, trichant moins facilement avec le réel ; un système de relations professionnelles levant le déni de ce conflit sur la qualité du travail qui intoxique aujourd'hui les relations sociales et les dévitalise. On peut penser que ce déni sur les enjeux d'un travail soigné est le principal risque psychosocial de la période. Celui-là est bien présent qui risque de déboucher, non sans conséquences, sur une « expérience avortée du politique » (Ferreras, 2007, p. 239).

### **E. Le travail au-delà du travail.**

Reconnaître que ce qu'on partage est moins intéressant que ce qu'on ne partage pas encore, au-delà de la naïveté sociale consensuelle coutumière, permet de voir venir le réel, de le « civiliser » davantage. C'est un travail politique nécessaire sans lequel toute politique du travail — et même tout plan de santé au travail — vire à l'hygiénisme. Sur ce chemin, le conflit dialogique indispensable sur la nature des produits et des services, sur ce « quelque chose » aux propriétés de plus en plus « civiques », ne peut rester prisonnier de l'entreprise telle qu'elle est, ligotée par les actionnaires (Supiot, 2011)). Au-delà des producteurs, les destinataires du travail doivent pouvoir se « mêler à la conversation » sur la scène publique. Pour cette « nouvelle conversation », il faut sans doute refonder l'entreprise (Segrestin & Hatchuel, 2012), en faire l'institution d'une activité délibérée autour des innovations nécessaires à un travail soigné.

### **Références bibliographiques.**

- Clot, Y. & Lhuillier, D. (2010). *Agir en clinique du travail*. Toulouse : Erès.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. 6ème édition 2010, Paris : PUF.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. 2ème édition 2010. Paris : PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Davezies, P. (2006). Une affaire personnelle ? In, L. Théry (Dir.). *Le travail intenable*. Paris : La Découverte
- Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Lavoine, L & Méda, D. (2008). *Place et sens du travail en Europe. Une singularité française ?* Document de travail pour Centre d'Etude de l'Emploi, n°96-1.
- Lhuillier, D. (2006). *Cliniques du travail*. Toulouse ; Erès.
- Nasse, P. & Légeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux*, rapport remis à X. Bertrand, ministre du travail.
- Philippon, T. (2007). *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*. Paris : Seuil.
- Segrestin, B. & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Paris : Seuil.
- Supiot, A. (2011). Fragments d'une politique législative du travail. *Droit social*, p.p. 1151-1161.

## **INTERVENTION DE MICHEL GOLLAC**

*Directeur du laboratoire de sociologie quantitative du CREST, président du collège sur le suivi des RPS*

**M. Michel GOLLAC** indique que son intervention portera sur l'approche fondée sur les risques psycho-sociaux au travail, qu'Yves Clot a contestée tout en soulignant l'intérêt des débats et controverses sur la question du travail.

Les risques psycho-sociaux au travail peuvent être définis comme des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. Il faut tout d'abord observer que, dans cette définition, les facteurs sont d'ordre psycho-social, mais les troubles peuvent être aussi bien mentaux et liés à l'insertion sociale que physiques.

Ces risques méritent d'être abordés aujourd'hui, car ce que l'on appelle pompeusement la demande sociale - la façon dont le problème est posé au niveau de la société, notamment par le monde politique - est fortement axée sur les risques de souffrance ou de stress. D'ailleurs, contrairement à ce qui était le cas par le passé, on ne peut pas se plaindre de voir la question ignorée par le monde politique. En 2007, un rapport sur les risques psycho-sociaux au travail a été commandé par le ministère du travail ; quelques mois plus tard, un accord européen de 2004 sur le stress au travail a été transposé en France ; en 2010, une mission d'information de l'Assemblée nationale s'est intéressée aux risques psycho-sociaux au travail et a été complétée, au Sénat, par une mission d'information sur le mal-être au travail ; enfin, le ministre du travail a commandé un nouveau rapport à un collège d'experts sur le suivi des risques psycho-sociaux au travail.

Le problème est donc massivement posé, mais, à l'exception du rapport d'Henri Lachmann et Christian Larose<sup>2</sup>, il est abordé sous l'angle des risques, du mal-être, de la souffrance ou du stress.

L'approche en termes de risques psycho-sociaux au travail est effectivement l'objet de critiques. Yves Clot la considère comme une approche hygiéniste et la différencie de la démarche consistant à envisager l'activité de travail dans sa globalité, en rendant les travailleurs acteurs d'un travail de qualité. Mais, loin d'être antagonistes, ces deux approches ne peuvent-elles pas être complémentaires ?

Les facteurs psycho-sociaux de risque au travail peuvent être classés en grandes catégories : la charge de travail en termes d'intensité et de temps de travail ; les exigences émotionnelles, soit le fait de devoir manipuler ses émotions pour agir sur celles des autres ; l'insuffisance de l'autonomie, aussi bien individuelle que collective ; la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail ; les conflits de valeurs, qu'elles soient éthiques ou professionnelles ; l'insécurité de la situation de travail, qui se traduit par une insécurité de l'emploi ou par le sentiment que le travail n'est pas soutenable et change de manière imprévisible.

Comment ces facteurs agissent-ils sur le travail et peut-on voir, dans cette action, un rapport avec la possibilité de soigner le travail ? Si l'on considère la première catégorie mentionnée - la charge de travail - dans sa dimension d'intensité, on constate que cette situation empêche le travailleur d'effectuer son travail de manière personnelle, puisque, dans l'urgence, la seule façon de procéder est d'aller le plus vite possible. Elle peut également le placer dans un état d'impréparation ou l'obliger à mal travailler. Enfin, elle lui interdit de former de l'expérience et de donner un sens à son travail, ce qui suppose une prise de recul, un avant et un après, des temps d'interaction. Si l'ensemble du collectif se trouve aussi pris dans l'urgence, il ne pourra, de la même façon, que réagir aux événements qui surviennent, sans former de l'expérience et soigner

---

<sup>2</sup> *Bien-être et efficacité au travail, rapport fait à la demande du premier ministre et présenté par Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud – Février 2010*

le travail. L'intensité crée une impossibilité de s'approprier, individuellement et collectivement, le travail.

Les situations d'intensité excessive du travail constituent donc un facteur psycho-social de risque au travail, mais s'opposent tout autant à l'idée de soigner le travail. Ce raisonnement peut s'appliquer à la plupart des facteurs psycho-sociaux de risque au travail, même si le temps manque ici pour le faire. Par conséquent, on peut considérer que soigner le travail suppose de limiter l'impact de la plus grande partie de ces facteurs.

Si on veut le faire sérieusement, cela ne relève pas d'une approche hygiéniste, pas plus de l'approche évoquée précédemment, qui consiste à vouloir soigner les travailleurs, à défaut de soigner le travail, que de celle dont le but serait de tenter d'éliminer les facteurs psycho-sociaux de risque d'un travail demeuré, par ailleurs, inchangé. On ne peut évidemment s'attaquer à ces facteurs qu'en prenant l'ensemble du travail en considération, en particulier l'organisation du travail dans sa totalité.

Indépendamment de l'approche retenue, la conclusion est donc la même : les organisations actuelles du travail, issues d'une longue évolution, sont à repenser.

Peut-on le faire ? Le déni des problèmes a beaucoup reculé dans les entreprises, du moins dans les plus grandes, et on reconnaît même, de plus en plus, que ces problèmes sont liés à des questions d'organisation du travail. En revanche, on ajoute souvent à ce constat qu'on ne peut rien faire pour changer la situation, car l'organisation retenue est la seule qui permette de faire face à la globalisation.

Les solutions existent pourtant et deux arguments, au moins, peuvent être avancés à cet égard.

Premièrement, la façon dont le travail de chacun se déroule résulte d'une chaîne de décisions extrêmement longue. Des décisions sont prises à tous les niveaux : elles conditionnent le développement de la globalisation, l'adaptation de chaque économie nationale à ce phénomène, la réaction de l'entreprise à son contexte, la politique mise en œuvre au niveau de l'établissement, de l'atelier ou du service. Et c'est évidemment sans compter les décisions prises par les opérateurs eux-mêmes.

Or, si l'idéologie en vigueur est celle d'agents rationnels et capables d'optimisation, la réalité est bien différente : les décisions sont prises en se fondant sur des informations incomplètes, sans disposer des compétences suffisantes et, parfois, sous une telle pression que des erreurs sont commises. Compte tenu de la longueur de la chaîne de décisions et du fait que les décisions ne sont pas optimales, il est donc très peu probable qu'il soit impossible d'améliorer la situation.

Deuxièmement, le niveau des facteurs psycho-sociaux de risque au travail est extrêmement différent selon les formes d'organisation, comme le démontrent les travaux de deux économistes, Edward Lorenz et Antoine Valeyre. Ceux-ci ont étudié les formes d'organisation en Europe et ont établi une typologie qui distingue l'organisation simple, l'organisation taylorienne et ses diverses variantes, l'organisation allégée, directement dérivée de l'organisation taylorienne et caractérisée notamment par une forte densification du travail, et l'organisation apprenante, fondée sur la coopération, l'apprentissage et la mise en valeur des ressources humaines. Les facteurs psycho-sociaux de risque au travail, particulièrement importants dans les formes d'organisation taylorienne et d'organisation allégée, sont en comparaison particulièrement faibles dans les formes d'organisation apprenante.

Sans ramener la question de la qualité du travail à des indicateurs statistiques, deux d'entre eux peuvent susciter la réflexion. Ils apparaissent dans les enquêtes européennes sur les conditions de travail menées par la fondation de Dublin, enquêtes sur lesquelles s'appuient les travaux de Lorenz et Valeyre. S'agissant du premier, le sentiment du travail bien fait, il est éprouvé le plus intensément dans les organisations apprenantes, mais existe aussi dans les organisations

allégées, dans la mesure où ces organisations sont encore, d'un certain point de vue, bien pensées. S'agissant du second, le sentiment de pouvoir faire, dans son travail, ce que l'on fait de mieux, il apparaît clairement dans les seules organisations apprenantes.

La question n'est donc pas simple et l'on ne peut, sur ces seuls fondements, identifier une forme d'organisation supérieure aux autres. Néanmoins, on constate que, dans certains cas, le travailleur a le sentiment tout à la fois de faire du bon travail et de faire un travail qui lui correspond. Il semble en outre que l'on peut s'orienter vers de telles formes d'organisation sans engendrer une catastrophe économique. Les organisations apprenantes, qui sont visiblement les meilleures du point de vue des facteurs psycho-sociaux de risque au travail et vis-à-vis d'une démarche dont le but serait de soigner le travail, sont particulièrement développées dans des pays comme la Suède, le Danemark, la Finlande et les Pays-Bas, pays dont les économies enregistrent de très bonnes performances.

Le fait d'identifier les facteurs, notamment institutionnels, qui expliquent les résultats de ces pays et de s'interroger sur leur possible transposition constituerait une piste intéressante, mais sans doute pas le seul chemin vers des organisations plus respectueuses de la qualité du travail. Quoiqu'il en soit, il existe bien des façons de faire, qui ne sont absolument pas irréalistes.

## INTERVENTION D'ALAIN SUPIOT

*Juriste du travail, directeur de l'Institut d'études avancées de Nantes*

**M. Alain SUPIOT** rappelle tout d'abord que le droit donne à voir les choses, non pas telles qu'elles sont, mais telles que les hommes les imaginent, puisque, au-delà de l'être, il s'agit d'imaginer un devoir être.

Le droit du travail tel qu'il est actuellement connu procède, pour parler à grand trait, d'un imaginaire qui est celui du monde industriel. Dans un livre majeur, *La cité du travail*<sup>3</sup>, Bruno Trentin, syndicaliste et intellectuel italien, revient sur un événement fondateur de cette vision normative du travail. Dans les années trente, droite et gauche, entreprises et syndicats ont fini par s'accorder sur le fait qu'il existait une organisation scientifique du travail. Dès lors, le périmètre de la justice sociale s'est restreint aux compensations devant être attribuées aux salariés en échange d'une aliénation jugée inévitable en son principe. Les questions de qualité et de nature du travail n'avaient plus guère de place à occuper dans le droit du travail, si ce n'est, par exemple, au travers des conditions de sécurité physique.

L'adhésion à cette vision d'une organisation scientifique du travail a soudé les deux versants de l'occident : le communisme et le capitalisme. Lénine voyait ainsi, dans le taylorisme, un immense progrès de la science et pensait que la révolution bolchévique aurait atteint son but le jour où la société toute entière ne serait plus qu'un seul bureau, un seul atelier. On pourrait inscrire, dans cette filiation, les théories actuelles du *new public management*, lesquelles prétendent à nouveau étendre à la société toute entière des modes d'organisation issus des entreprises et pensés dans ce cadre.

Lorsque ce compromis se forge, l'imaginaire dominant est celui des lois de la physique classique. L'être humain est perçu comme un jeu de forces et de poulies, un homme-machine qui, imaginé par les artistes visionnaires du XVIIIe siècle, commence à être représenté par ceux du début du XXe siècle. Des cinéastes de génie comme Chaplin montrent à tous ce que signifie cette insertion de l'homme dans un jeu de rouages et de mécanismes.

Aujourd'hui, il semble qu'apparaît un nouvel imaginaire, qu'on qualifiera plutôt de « cybernétique ». Il s'agit, non plus de penser l'homme sur le modèle de l'horloge, de le voir comme un être subordonné, mais de le considérer comme programmable par le jeu d'objectifs, quantifiés de préférence. Cette organisation se fonde sur des outils de mesure des performances poussant le travailleur, plus qu'à agir, à réagir en temps réel aux signaux qui lui sont adressés. Cette imaginaire, qui se déploie sur le terrain du travail individuel, mais affecte aussi les entreprises et les nations, conduit à des impasses et il semble que certaines mesures pourraient être prises au plan juridique pour en sortir.

À l'échelle individuelle, cette nouvelle forme d'organisation engendre un risque - le risque de devenir fou - qui était inconnu dans l'univers industriel et dont, du point de vue de l'analyse juridique, on peut dater assez précisément l'apparition. Ainsi, le risque de santé mentale apparaît dans le code du travail en 1991 et dans la liste des maladies professionnelles reconnues par l'Organisation internationale du travail - l'OIT - en 2010.

Il traduit l'apparition de formes de déshumanisation du travail, qui ne sont pas une fatalité. L'outil informatique lui-même pourrait et devrait être un instrument de libération du travail, en permettant aux êtres humains de se concentrer sur la part la plus créative de l'activité. Ce n'est pas le cas lorsque ceux-ci se retrouvent assujettis au temps instantané de l'informatique, absorbés dans une représentation virtuelle du monde, évalués à l'aune d'indicateurs de performance sans rapport avec les conditions d'exécution du travail. Ce dernier n'est plus, alors, ce mode essentiel d'inscription de l'être humain dans la réalité du monde, lui permettant d'être et d'avoir gardé raison. Il l'enferme au contraire dans un système de signifiant sans signifié, qui exige de lui une

---

<sup>3</sup> *La cité du travail*, Bruno Trentin, réédition aux éditions Fayard, avril 2012

réactivité sans limite en même temps qu'il le prive de toute réelle capacité d'action.

En fait, les hommes ne sont pas programmables. Il s'agit donc de sortir de ce système, en revenant notamment à la notion de « régime de travail réellement humain » qui figure dans la constitution de l'OIT. Différentes pistes qui permettraient de retracer un cadre juridique propice à cette appréhension réellement humaine du travail apparaissent déjà. En particulier, deux voies ont été testées dans la jurisprudence : la première se fonde sur l'obligation de sécurité de l'employeur, la seconde sur les limites de son pouvoir de contrôle sur les salariés. Ces réactions demanderaient une approche plus cohérente et globale, dont un signe avant-coureur pourrait être ce que l'on avait appelé « le droit d'expression des salariés » dans les lois Auroux. Ce droit était néanmoins suspendu dans une représentation du travailleur-citoyen ne lui donnant pas des bases juridiques aussi solides que celles que constituent le contrôle du pouvoir patronal et l'obligation de sécurité.

Un autre versant de l'abandon de la conception du travailleur réduit à un être programmable a trait aux thèmes de la sécurité professionnelle. Force est de constater qu'il y a deux interprétations très différentes de ce que doit signifier la sortie du paradigme de l'emploi salarié, engagée à la fin des années quatre-vingt dix. Si l'on pense en termes de sécurité professionnelle, on part de la personne et on cherche à organiser l'entreprise autour de ses capacités. Si l'on part des notions de capital humain, d'employabilité, de flexibilité, on s'enfoncé plus profondément dans l'imaginaire mécaniste.

L'imaginaire cybernétique fait également des ravages au niveau des entreprises elles-mêmes. Si l'on considère, par exemple, les deux conceptions qui se partageaient la représentation de l'entreprise en Europe, l'une, plutôt de type anglo-américain, faisait apparaître l'entreprise comme un objet de propriété, tandis que l'autre, plutôt de type germanique, voulait qu'elle soit un sujet économique. Dès lors, le droit devait, dans le premier cas, garantir la maîtrise des actionnaires sur l'objet-entreprise, les salariés étant vus comme de simples fournisseurs d'une énergie appelée travail, et, dans le second cas, obliger le sujet-entreprise à rendre des comptes à ceux qui lui permettaient d'exister, à la fois les travailleurs et les apporteurs de capitaux. Or on a assisté dans les années quatre-vingt dix à une victoire totale - certains articles dans les revues américaines évoquaient même la « fin de l'histoire » des sociétés commerciales - de la *corporate governance*, dont l'objet est de restaurer, complètement et sans limite, le pouvoir des actionnaires sur la direction des entreprises.

Il y a des raisons de penser que cette « fin de l'histoire » n'en était pas une et qu'on redécouvre actuellement les mérites d'une entreprise capable d'entreprendre. Contrainte, à l'instar du travailleur individuel, à réagir à des signaux, en l'occurrence ceux des marchés financiers, traitée comme un bien spéculatif, l'entreprise est effectivement condamnée à une restructuration permanente qui déstabilise les conditions de travail de ses salariés comme de ses dirigeants. Sans horizon temporel, on se retrouve ainsi dans un temps entropique, encouragé et développé par la réforme des normes comptables, lesquelles, il faut le souligner, ont cessé d'être un instrument de rappel des responsabilités de l'employeur pour devenir un instrument d'étalonnage de leurs performances financières.

Une politique législative du travail devrait donc s'efforcer de rendre aux entreprises leurs capacités d'entreprendre, en réduisant leur assujettissement aux impératifs à court terme des marchés financiers. À cet égard, de nombreuses pistes de réformes peuvent être envisagées : revenir sur une législation adoptée à la fin des années quatre-vingt dix et autorisant le rachat par les sociétés de leurs propres actions, ce qui est contraire à toutes les règles du droit commercial ; imaginer des dispositifs réservant l'accès aux organes dirigeants des entreprises aux vrais investisseurs, et non aux spéculateurs, moyennant un contrat selon lequel ils s'engageraient à assurer leur investissement pendant une certaine durée ; considérer le transfert automatique des contrats de travail en cas de restructuration uniquement comme un droit des salariés, et non comme une obligation ; ...

Enfin, l'échelle correspondant à ce que l'économiste américain Robert Reich appelait le « travail des nations »<sup>4</sup> est intéressante à observer car les nations sont également soumises à cet imaginaire cybernétique, impliquant une gouvernance par les nombres, et non plus un gouvernement par les lois. La première manifestation de ce phénomène en Europe, et la plus visible, a été l'adoption des critères de Maastricht : on fixe des objectifs quantifiés à l'action économique des États, objectifs accompagnés d'un système de contrôle qui pourrait désormais conduire l'État ne les respectant pas à se voir appliquer des sanctions par le juge communautaire. Ce même imaginaire cybernétique préside à l'adoption du protocole de Kyoto ou encore à celle de la LOLF, votée aussi bien par la droite que par la gauche et visant à gérer toutes les administrations sur la base d'objectifs quantifiés et mesurables.

On retrouve là l'héritage léniniste consistant à projeter sur l'organisation de la société toute entière des méthodes d'organisation scientifiques et à substituer aux politiques des techniciens. Lénine envisageait l'avènement d'une époque très heureuse dans laquelle on verrait monter à la tribune, non plus des politiques, mais des ingénieurs et des agronomes. Aujourd'hui, on place des techniciens à la tête des gouvernements et un ancien directeur de la Banque centrale européenne explique en interview, alors qu'il vient de réciter le catéchisme habituel sur la déréglementation des marchés, qu'il s'agit, non d'un programme politique, mais de mesures purement techniques. Il existe tout de même une différence entre la vision de Lénine et la période actuelle : alors que les ingénieurs et les agronomes sont des hommes, 90 % des ordres de bourse sont désormais passés par des ordinateurs. On en revient ainsi au rêve d'une mise en pilotage automatique des sociétés, qui dispenserait les hommes de la peine de penser et de faire des choix politiques.

Il faut donc souligner cette unité dans la dépolitisation qui affecte le travail en entreprise, l'entreprise elle-même et la société toute entière, en condamnant, non pas le recours à la quantification, mais le recours à des modes précis de quantification dont le but est de diriger et programmer l'action. Il faudrait ramener ces outils statistiques à leur véritable fonction - offrir une vue fidèle du monde - et veiller à les mettre en rapport avec d'autres instruments, notamment l'instrument essentiel qu'est la démocratie. De telles solutions seront sans aucun doute adoptées un jour, la voie actuellement empruntée étant tout simplement impraticable à long terme.

-----

*(Cette intervention d'Alain Supiot résume une réflexion publiée dans la revue Droit Social : « Fragments d'une politique législative du travail, Droit Social 2012 » pp.1151-1161)*

---

<sup>4</sup> *The work of nations, ouvrage de Robert Reich traduit en français sous le titre L'économie mondialisée, éditions Dunod, 1993*

## INTERVENTION DE PIERRE VELTZ

*Sociologue, directeur de l'Établissement public de Paris-Saclay*

**M. Pierre VELTZ** introduit son propos en citant le philosophe canadien Charles Taylor : « Nous ne devrions écouter ni les détracteurs ni les chantres purs et durs de la modernité ». Ce conseil, tout comme la nécessité d'éviter les démarches comptables qui consisteraient simplement à mettre en balance ce qui va bien et ce qui va mal dans le travail, s'applique particulièrement bien au sujet en débat.

Dans une période de transition, dont l'issue est inconnue et qui se caractérise par des changements extraordinairement ambivalents, le débat sur le travail est aujourd'hui plongé dans une sorte de confusion. S'agissant, par exemple, de l'autonomie et de l'initiative, ces deux mots sont devenus des mots clés, non seulement de la contestation, mais aussi du management lui-même. S'ensuivent des formes d'instrumentalisation, des impasses et des fausses promesses. Faut-il pour autant jeter le bébé avec l'eau du bain ? Comment ne pas voir dans la prise de conscience des entreprises quant au caractère improductif, y compris au regard des objectifs marchands les plus immédiats, de l'absence d'autonomie instituée par les formes d'organisation tayloriennes du travail une évolution positive qui, malgré les distorsions, résonne avec les dimensions émancipatrices de la modernité ?

Ce bref exposé cherchera donc, à travers trois points, à tirer ce fil de l'ambivalence et à sortir du face-à-face stérile entre l'optimisme béat d'un certain monde de consultants et de managers et le radicalisme compassionnel et désespérant de la victimisation générale.

Le premier point concerne la crise des langages de description du travail.

Si l'on parle abondamment de l'emploi, et plus rarement du travail, c'est en partie parce qu'il existe une profonde difficulté, remarquée par de nombreux sociologues et anthropologues qui interrogent des personnes à ce sujet, à parler du travail, comme si celui-ci contenait une sorte de cœur résistant à la description, en particulier à l'auto-description. Il est difficile aussi de parler du travail, tout simplement parce que celui-ci est devenu extraordinairement multiforme, alors même que les grands débats de la sociologie du travail et les institutions - au sens très large du terme - du travail se réfèrent toujours implicitement et centralement au modèle d'une production organisée, plutôt de masse, soumise à des critères de performance marchands.

Or on constate aujourd'hui une extraordinaire diversification des formes et contenus du travail, notamment sous l'effet d'internet. On pourrait penser que ces nouvelles formes sont marginales : elles ne le sont plus et, dans tous les cas, risquent de ne pas le rester longtemps. Quelques exemples, parmi bien d'autres, qui montrent au passage que la technologie peut conduire à des réalités extrêmement contrastées : l'émergence de plateformes axées sur la réalisation de micro-tâches, conduisant à une extrême parcellisation d'un travail très peu qualifié - c'est le modèle *Mechanical Turk* d'Amazon - ; le développement des processus de production fondés sur des contributions volontaires et gratuites souvent très qualifiées, comme dans le modèle Linux du logiciel libre ; la montée très importante des tâches soumises non plus directement au jugement du marché, mais au jugement des pairs ; les sites dits de *free advice* sur lesquels des individus donnent des conseils sur à peu près n'importe quel sujet avant d'être notés par les internautes.

Ces nouvelles formes de travail ont plusieurs caractéristiques communes. Elles sont très fortement individualisées, dans le sens où ce qui est soumis au jugement d'efficacité est non plus la tâche réalisée mais la personne qui réalise la tâche. Le cadre organisationnel

est par ailleurs très ouvert, parfois même inexistant. On voit se multiplier les situations dans lesquelles la séquence logique classique, qui veut que le travail se réalise à l'intérieur d'une organisation préétablie, s'inverse complètement : le contexte n'est plus donné ; il est produit par le travail lui-même, et cette production constitue une part importante de ce dernier.

Il se trouve, point intéressant, que ces tendances pénètrent progressivement les mondes organisés classiques et interfèrent avec les catégorisations historiques du travail par la technique et l'organisation.

S'agissant de l'aspect technique, le machinisme est venu depuis longtemps perturber la nomenclature traditionnelle, artisanale ou post-artisanale, des métiers en faisant apparaître des opérateurs qui étaient liés non plus à un métier, à une grande tradition socialement reconnue, mais à une machine-outil ou à un univers technique spécifique. S'ouvre désormais une troisième période, dans laquelle la technique a perdu sa fonction d'outil pour devenir un environnement. Dans ce milieu, le travail devient en apparence d'une grande homogénéité : le nombre de personnes passant la journée derrière un ordinateur a ainsi cru de manière spectaculaire. Mais, en réalité, sous cette apparente uniformité, il devient profondément singulier et opaque.

S'agissant de l'aspect organisationnel, les enquêtes montrent que les gens ressentent souvent que l'organisation désorganise plus qu'elle n'organise, y compris dans les grandes entreprises. Les salariés ne demandent donc pas moins d'organisation. Ils souhaitent simplement que celle-ci redevienne ce qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être : une ressource pour le travail. C'est cette ressource qui se dérobe, laissant chacun bricoler la gestion de son temps et de son espace, la manière d'atteindre ses objectifs, son insertion dans un réseau relationnel ou dans le collectif de travail.

Difficulté de dire, donc, de renvoyer à des catégories socialement validées. Mais la crise va au-delà de cela. Car c'est aussi -deuxième grand point de mon exposé- le modèle d'« efficacité » qui se dérobe.

Le travail est fondamentalement création, mais se réfère toujours à une forme d'efficacité, qu'elle soit exogène ou endogène. Le monde industriel classique s'est progressivement organisé autour d'un concept régulateur central d'efficacité, dénommé productivité, qui se résume simplement : augmenter les volumes de production en diminuant la quantité de « travail » engagé, renvoyée elle-même à l'abstraction d'un temps homogène, ou homogénéisé. D'Adam Smith à Frederick Taylor, en passant par Karl Marx, un même modèle se met en place : la mesure des progrès de l'efficacité par la réduction de ce temps homogène.

Or ce modèle est de plus en plus décalé par rapport au monde réel.

Premièrement, le substrat du travail est non plus la réalisation un monde d'objets, lesquels ont été repoussés au second plan (y compris dans le monde industriel classique) mais la mise en forme d'un monde d'évènements (ce qui est cohérent avec le modèle cybernétique précédemment évoqué par M. Supiot). Ces évènements doivent être maîtrisés, mis en ordre, dans une structure temporelle fondamentalement discontinue. La panne, sous toutes ses formes, la rupture de flux ou sa menace, deviennent les épreuves de vérité permettant de comprendre véritablement ce qu'il se passe.

Deuxièmement, la justesse, la vitesse, l'intensité, l'économie de temps homogène dans les gestes ou dans la réalisation d'un programme prescrit n'expliquent plus la performance. Celle-ci est complexe (coût, mais aussi qualité, réactivité, etc.) et elle dépend

fondamentalement de la densité et de la pertinence des relations et coopérations nouées entre les acteurs, qu'ils soient présents ou en coulisse, en temps réel ou en temps différé, d'un processus productif donné. C'est le cas, évidemment, pour des processus de service reposant sur l'interaction avec des clients ou des usagers, mais aussi pour des tâches purement techniques, de back-office, et notamment pour la fiabilisation de grands systèmes techniques, qui constituent un des grands enjeux actuels, car plus ces systèmes sont étendus, plus ils deviennent fragiles.

Cette importance décisive, cruciale, de la coopération est très profondément décalée par rapport aux systèmes de contrôle et de gestion tels qu'ils se sont institués dans les entreprises. On a hypertrophié l'instrumentation de la division du travail (ce qui a permis, il est vrai, des gains de productivité fantastiques dans le passé), alors même que le pilotage de la coopération relève toujours du mot d'ordre et du management par injonctions, d'ailleurs plus ou moins contradictoires, sans véritable évaluation ou élaboration d'outils permettant de la « manager ». Ce qu'on mesure n'explique pas grand chose, mais reste très performatif. A l'inverse, ce qui fait que, malgré tout, les dispositifs fonctionnent est laissé dans l'ombre. Les travailleurs ressentent ce formidable décalage entre la façon dont ils sont évalués et les mécanismes, il est vrai complexes à formaliser, qui permettent en définitive aux choses de se faire.

Conséquence de ce phénomène, les entreprises se sont adaptées en substituant progressivement la concurrence à la mesure, c'est-à-dire en abandonnant plus ou moins explicitement une norme substantielle de la productivité planifiée au profit d'une norme itérative, procédurale, reposant sur la mise en compétition permanente des firmes, des sites, des équipes et, finalement, des individus eux-mêmes. Ce déplacement de la gestion planifiée vers la gestion par la concurrence se traduit par le grand mouvement d'externalisation que l'on connaît. Mais il percole aussi à l'intérieur des firmes, ou de ce qu'il en reste. En tendance, chaque salarié est appelé à devenir, à tout niveau, un prestataire de service, indépendamment de la forme juridique de son contrat de travail (« je veux tel résultat, dans tel délai, peu importe le temps que vous mettrez, et comment vous ferez »...). Autre conséquence, l'espace concurrentiel se dilate de manière spectaculaire, parfois indéfinie, en sortant des grilles du métier, de l'entreprise et du territoire. Cette tendance, avérée pour les emplois les plus qualifiés qui subissent une mise en compétition devenue mondiale, concerne aussi les emplois moins qualifiés. Dans un récent ouvrage américain à succès sur l'avenir du travail, on ne parle ainsi jamais de travail. Il est uniquement question de trajectoires à tracer, en s'appuyant sur ses propres réseaux, dans un univers indéfini, ouvert et caractérisé par une compétition généralisée.

Cette remarque conduit directement à mon troisième point : l'irruption massive de la subjectivité et de l'individu dans la sphère du travail, alors que l'organisation scientifique du travail avait précisément tenu à les mettre à l'écart.

Comme l'illustre l'extraordinaire slogan de la récente campagne de recrutement de l'armée - « devenez-vous-même.com » -, le travail, lieu par excellence de la discipline mécanique, devient une des grandes scènes, si ce n'est la grande scène, du principal impératif de la modernité qu'est la réalisation de soi. On passe d'une discipline de l'obéissance à une discipline de l'initiative et de l'autonomie, aboutissant ainsi à ce que Jacques Ion, entre autres, dénomme la « surexposition de soi » et à l'apparition de nouvelles formes de culpabilité liées au travail. On ne craint plus de se faire blâmer pour avoir mal fait son travail, mais on se déprécie parce qu'on ne parvient pas à réaliser une tâche.

Ces mécanismes, qu'il n'est pas nécessaire de détailler ici puisqu'ils ont été déjà fort bien

décrits, notamment par Alain Ehrenberg, appellent toutefois deux remarques. D'une part, le phénomène semble particulièrement intense en France, mon hypothèse étant qu'il soit amplifié par l'expérience précoce du système scolaire, fonctionnant exactement sur le même modèle. D'autre part, ce « sur-investissement » dans le travail comme sphère privilégiée de la réalisation de soi est à mettre en rapport avec l'évolution du système de compensations (par la con sommation, notamment) qui, jusqu'à présent, accompagnaient le travail comme sphère de l'hétéronomie acceptée. Avec des évolutions telles que la remise en cause du modèle de consommation ou la perte de confiance dans la démocratie, l'investissement dans le travail devient, pour beaucoup, une sorte de choix de vie fondamental, projet d'une certaine manière voué à l'échec dans la mesure où l'autonomie dans le travail restera nécessairement limitée.

Pour conclure, **M. Pierre VELTZ** se déclare supporter d'Yves Clot dans la controverse feutrée qui oppose celui-ci à Michel Gollac. Le meilleur remède au mal-être, c'est bien la recherche du bien-faire, plus précisément, faut-il ajouter, du bien-faire ensemble. Parce qu'il est devenu impossible, dans la majorité des cas, d'expliquer son métier à ses enfants, il convient de bâtir des cadres collectifs permettant de discuter, d'avancer, de réaliser des choses ensemble et de se raconter cette histoire commune. La proposition qu'Yves Clot formule à la fin de son livre d'utiliser pour ce faire le modèle du métier est intéressante. Le métier peut servir de référence en tant que répertoire de critères partagés de qualité et en tant que protection pour l'individu, établissant une sorte de frontière, nécessaire et salubre, entre la sphère privée et la sphère professionnelle. L'ouvrier à l'ancienne exerçait son métier avec fierté et amour du travail bien fait sans pour autant avoir à adhérer à la politique de son entreprise ou à l'ordre social dans lequel cette dernière s'insérait. Il y avait là une sorte de « droit de retrait » qu'il conviendrait de réinstaurer, car son déni constitue l'impasse majeure de ce que l'on a appelé le « néo-management ».

\*\*\*

## ECHANGES AVEC LA SALLE

**Un participant**, psychiatre, s'interroge sur les brillants exposés qui viennent d'être faits : s'ils donnent à penser, peuvent-ils donner à agir ? Une action semble nécessaire, mais faut-il partir du juridique, donc du législatif, ou des entrepreneurs et syndicalistes ? Comment, à quel rythme et avec quels acteurs engager le mouvement ?

**M. Jean-Louis BALLY**, de l'Observatoire du stress d'Orange France Télécom, signale que, dans l'entreprise, le fait d'aborder le problème de la souffrance au travail ou des risques psychosociaux se transforme immédiatement en enjeu de pouvoir et engendre des conflits violents ou étouffés. Quelque part, ce sont ceux qui dirigent le travail qui sont malades, et non le travail en lui-même.

**Mme Catherine JONVILLE**, ergonome conseil, souhaiterait revenir sur les différences, voire les contradictions, entre les approches d'Yves Clot et de Michel Gollac. Intervenant en entreprise sur la prévention des risques psycho-sociaux au travail, elle tente maladroitement, et souvent de manière insatisfaisante, de conjuguer ces deux modèles. Utilisant dans un premier temps l'approche par les facteurs psycho-sociaux de risque au travail, plus facile à comprendre et répondant plus directement à la demande des entreprises, elle glisse ensuite vers une réflexion plus en profondeur sur les critères de qualité du travail.

**M. Alain COFFINEAU**, consultant retraité, indique qu'il préside l'Institut du travail et du management durable, institution qui tente, sur ces sujets, de faire se rencontrer des dirigeants, des syndicalistes, des chercheurs et des consultants. La question de la controverse sur la qualité du travail dans l'entreprise ayant récemment été traitée dans ce cadre, il est ressorti que certaines structures dans les entreprises abordent cette problématique, notamment les CHSCT, mais que ces discussions n'ont aucun impact sur les décisions stratégiques. Peut-être faut-il agir

à ce niveau...

**M. Yves CLOT** indique que la controverse entre Michel Gollac et lui-même est parfaitement publique, ce qui ne les empêche pas de travailler ensemble. Pour lui, le sigle RPS désigne les ressources psychologiques et sociales des salariés, auxquelles il faut s'intéresser de très près. Les salariés ne subissent rien, comme le laisse supposer l'approche en termes de risque. Ils refoulent et tentent de faire quelque chose de ce qui leur arrive. Ils ont donc des ressources, parfois insoupçonnées d'eux-mêmes, et retrouver ces ressources est plus intéressant que de faire l'inventaire des risques psycho-sociaux. Pour autant, les deux approches ne sont pas antinomiques et la proposition de Michel Gollac de les considérer comme complémentaires est tout à fait acceptable. Le problème est suffisamment compliqué pour ne pas admettre qu'il faut l'aborder par différents aspects, lesquels méritent d'être discutés.

Par ailleurs, la question de l'action, qui est effectivement la plus importante, doit être traitée, non pas en laissant de côté le problème du pouvoir, mais en s'attachant à examiner comment les salariés peuvent refaire autorité sur leur travail. Sans cela, ils n'ont aucun moyen de résister au pouvoir et à l'autorité. Il s'agit donc de déterminer comment conjuguer les autorités et comment, compte tenu du fait que l'on peut avoir autorité et pouvoir sans « faire autorité », ce qui abîme l'efficacité, on peut rétablir, y compris chez les dirigeants, le pouvoir d'agir sur autrui, mais aussi sur le réel. Cette problématique, profonde, complexe, touche à la controverse sur la qualité du travail et cette dernière présente l'avantage énorme d'être source de dialogue et d'échange. Ainsi, il ne faut pas plus soigner les dirigeants que les dirigés. Tous les acteurs sont comptables du travail soigné.

Enfin, comme l'a souligné Alain Coffineau, le système de relations professionnelles à la française pose problème. Le conflit inhérent à la relation salariale porte sur des objets trop pauvres et il existe effectivement une coupure entre les CHSCT, qui gèrent les dégâts en matière de santé, et des organes dirigeants dédiés à la performance financière. Il y a donc une difficulté politique, au sens noble du terme, au niveau du système de relations professionnelles pour décrire le travail, le discuter et l'évaluer. Il faut réinventer le travail, mais également l'entreprise comme institution dans laquelle la qualité du travail devient un objet passionnant de conflictualité. À défaut, la qualité de vie elle-même est en danger. Cette question serait absolument capitale si des initiatives législatives devaient être prises.

**M. Michel GOLLAC** explique que les termes « controverse feutrée » lui conviennent bien. Les controverses sont effectivement positives dès lors qu'elles ont une chance de progresser et il est rare qu'il en soit ainsi si elles en sont insuffisamment feutrées.

Il y a un intérêt à entrer dans le débat par l'aspect des risques psycho-sociaux. Les risques existent dans le travail : certains en meurent. En outre, on ne travaille pas uniquement parce cette activité est sympathique et augmente le pouvoir d'agir. La motivation principale est le gain d'argent et certaines enquêtes démontrent que les individus apprécient infiniment moins le travail que n'importe quelle autre activité. Les études trop centrées sur le travail tel qu'il devrait être peuvent être dangereuses dans la mesure où elles conduisent à oublier l'écart énorme entre cet idéal et le travail tel qu'il est, ainsi que les conditions sociales, économiques et politiques empêchant l'atteinte de cet idéal. L'autonomie évoquée dans un des exposés en offre un très bon exemple : bien que nécessaire pour une production efficace et correspondant à une aspiration permanente des travailleurs, l'autonomie ne progresse pas en réalité, et ce malgré les discours en vigueur sur l'organisation des entreprises.

L'intérêt de l'approche en termes de risques psycho-sociaux est donc, non pas de s'opposer à la démarche d'Yves Clot au motif que celle-ci ne serait pas pertinente, mais de rappeler que les écarts sont encore nombreux entre les organisations actuelles et des organisations qui permettraient aux travailleurs d'avoir la main sur leur travail. En cela, ce travail rejoint les préoccupations des politiques : il faut créer tout une série de conditions, notamment au plan institutionnel, pour pouvoir réduire ces écarts.

## PREMIERE TABLE RONDE

*La refondation d'une recherche interdisciplinaire et transversale sur l'ensemble des sujets liés à la thématique « travail, identités, métier » constitue un défi majeur et vaste. Cette table ronde réunit des représentants d'organismes de recherche ou de pilotage de la recherche, invités à venir exposer leurs idées, leurs stratégies et, éventuellement, la façon dont ils entrevoient la possibilité de cette refondation.*

*Intervenants :*

- *M. Antoine PETIT, directeur scientifique de l'INRIA<sup>5</sup>*
- *M. Raja CHATILA, roboticien, direction du département NS2I du CNRS<sup>6</sup>*
- *M. Bernard POULAIN, direction de l'Institut de biologie du CNRS*
- *M. Pierre DEMEULENAERE, direction de l'Institut des sciences humaines et sociales du CNRS*
- *M. Denis HEMON, épidémiologiste, direction de l'INSERM<sup>7</sup>*
- *M. Jean-Claude RABIER, représentant du département SHS de l'ANR<sup>8</sup>*

**M. Antoine PETIT** explique que l'INRIA rencontre les mêmes problèmes que partout ailleurs en termes de qualité du travail. S'agissant par exemple du fonctionnement des commissions paritaires, ces réunions donnent lieu à de très riches discussions, mais, au moment du vote, les représentants du peuple votent « oui », les suppôts du patronat votent « non », ou inversement, et ce indépendamment de la teneur du débat précédent. Cet exemple montre l'ampleur des dégâts. Si même dans un organisme public de recherche, dont les membres devraient *a priori* partager un certain nombre de valeurs, on ne parvient pas à mettre en place un dialogue social de qualité, quelle doit être la situation ailleurs ?... Les organismes de recherche rencontrent une difficulté supplémentaire, dans la mesure où ils accueillent deux populations différentes - les chercheurs d'un côté et les personnels administratifs, ingénieurs et techniciens, de l'autre -, les chercheurs étant, en règle générale, les supérieurs hiérarchiques des administratifs. Or, la plupart du temps, ils sont incapables de juger de leurs performances.

Lorsque l'on s'intéresse à l'évaluation des chercheurs, on constate que, si tout le monde s'accorde plus ou moins sur les critères d'évaluation retenus - publications scientifiques, relations industrielles, médiation scientifique, transferts,... -, il n'en va pas de même lorsqu'il s'agit de mesurer la performance à l'aune de ces critères. Que va-t-on compter au niveau des transferts ? Regardera-t-on le nombre de publications ou le nombre de citations ? On finit par construire des dispositifs complexes, tels que le H-index, qui établissent des comparaisons entre des disciplines n'ayant rien à voir entre elles, pour se rendre compte, en définitive, que la seule évaluation qui vaille dans le domaine de la recherche, c'est l'évaluation par les pairs. Cette remarque ouvre une piste de réflexion : ce type d'évaluations ne pourrait-il pas être étendu à d'autres domaines ?

S'agissant de la qualité de l'environnement de travail, la révolution des technologies de l'information et de la communication ouvre certaines perspectives comme le développement du télé-travail. Ce n'est pas quelque chose de nouveau pour le chercheur, qui, depuis toujours, est plus tenu par ce qu'il produit que par la façon dont il organise son travail. Néanmoins, l'INRIA s'intéresse à cette question, pour essayer de déterminer les critères à retenir pour étendre le télé-travail à d'autres catégories de personnel ou les moyens de garantir, en cas d'utilisation du dispositif, le travail en équipe.

Enfin, l'institut tente de développer des programmes de recherches pluridisciplinaires, y compris

---

<sup>5</sup> Institut national de recherche en informatique et automatique

<sup>6</sup> Centre national de la recherche scientifique

<sup>7</sup> Institut national de la santé et de la recherche médicale

<sup>8</sup> Agence nationale de la recherche

avec les sciences humaines et sociales, sur des sujets tels que les interfaces, l'environnement de travail, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en vue de l'amélioration de la qualité collective du travail. Néanmoins, la distance entre les disciplines est importante et ne serait-ce que trouver un langage commun se révèle extrêmement difficile.

**M. RAJA CHATILA** complète les remarques faites sur l'évaluation des chercheurs : les critères tels que le H-index polluent l'évaluation par les pairs, ceux-ci ayant tendance à les utiliser sous la pression de l'idéologie dominante, et cette pollution gagne jusqu'à la notion même de recherche scientifique puisqu'on note également les structures et laboratoires de recherche.

S'agissant des impacts des sciences et technologies de l'information et de la communication sur le travail, il est évident que l'algorithmique, les logiciels, internet, les réseaux, l'automatisation et la robotique sont pénétrants dans la société. Ils ont profondément transformé les outils et méthodes de travail, dans tous les domaines d'activité, y compris au niveau du travail manuel. L'entreprise taïwanaise Foxconn offre un dernier avatar de ces changements : cette société, produisant 40 % des composants pour l'électronique grand public et employant 1,2 million d'ouvriers, a enregistré un taux important de suicides chez ses employés et, dans une approche hygiéniste poussée à l'extrême, a décidé d'installer, en trois ans, 1 million de robots pour assurer la fabrication en remplacement des humains.

Néanmoins, cette démarche extrême n'est plus d'actualité dans les sociétés industrialisées. On cherche plutôt à exploiter les sciences et technologies de l'information et de la communication dans une perspective de travail bien fait, par le biais d'organisations nouvelles du travail, de médiations ou, encore mieux, de schémas coopératifs entre l'humain et la machine. L'utilisation de robots chirurgiens dans les opérations de la prostate, par exemple, permet de réduire le temps de séjour à l'hôpital et d'améliorer le service à la personne. Mais elle transforme également le métier du chirurgien, qui doit désormais coopérer avec la machine.

Ces schémas coopératifs constituent une piste dans la réflexion ouverte à l'occasion de ce colloque. Mais ils doivent encore faire l'objet d'une conceptualisation, forcément interdisciplinaire puisque le sujet l'est aussi. Il s'agirait de mieux comprendre les fondements, les mécanismes, les conséquences de ces schémas et, peut-être, d'aider à trouver des solutions socialement acceptables et souhaitables.

**M. Bernard POULAIN** indique tout d'abord avoir trouvé les interventions de début de colloque particulièrement intéressantes. S'il semble être préservé, le monde des chercheurs est concerné par toutes les questions soulevées. On ne peut, par exemple, pratiquer les sciences du vivant sans expérimentation animale et il est difficile de valoriser en société cette activité, ce qui engendre, chez le personnel concerné, une grande détresse et un fort *turnover*.

Pour en revenir à la question de la refondation d'une recherche interdisciplinaire, les sciences biologiques ont fait de moins en moins en matière de physiologie du travail, probablement du fait qu'elles ont évolué, au niveau du CNRS et, peut-être, des universités, vers une approche de plus en plus réductionniste, visant à étudier les mécanismes intimes du vivant. Il s'agissait, d'une certaine manière, de retrouver l'homme-machine évoqué précédemment. Mais il était alors impossible de réintégrer ces mécanismes, dans le même temps qu'on les explicitait, dans un modèle global.

Or les temps changent et, grâce aux nouveaux outils de traitement des informations, la biologie est désormais capable de produire des données à grande échelle et de reconstruire, par modélisation, des systèmes très complexes. La tendance pourrait donc s'inverser, ce qui exigerait néanmoins des moyens considérables et des collaborations tout azimut. Il faut aussi souligner que l'approche réductionniste vers laquelle on s'est orienté ouvre des perspectives. Grâce à des disciplines comme l'épigénétique, on commence à comprendre comment une situation donnée, de stress par exemple, peut se traduire par des réactions somatiques au niveau des cellules ou des tissus.

Au-delà de cette évolution propre aux sciences de la vie, se posent des problèmes d'organisation.

D'une part, on évalue le chercheur, mais aussi le projet sur lequel il sera financé. Or, depuis quelques années, cette évaluation associée à des choix de financement se fait selon des indicateurs de très court terme, avec, pour conséquence, l'obligation pour les organismes de recherche d'assurer sur leur propre budget l'incubation de projets, puisque seuls ceux qui aboutiront à coup sûr recevront des financements, et la restriction de l'évaluation des projets au retour sociétal attendu.

D'autre part, l'évaluation par les pairs présente une difficulté majeure : le cloisonnement des champs disciplinaires, instauré très en amont du système éducatif, rend cette évaluation complexe sur un projet interdisciplinaire. Comment un biologiste pourra-t-il évaluer la pertinence et la qualité des recherches d'un mathématicien avec qui il envisage de collaborer, alors que tous deux n'ont pas les mêmes pratiques et n'envisagent pas la recherche de la même manière ? Cette problématique est générale. On a la volonté de travailler ensemble, mais on est contraint de s'organiser et d'évaluer dans le cadre d'un champ disciplinaire.

**M. Pierre DEMEULENAERE** observe que les exposés préliminaires, effectivement passionnants, ont montré à quel point la question du travail était liée à celle des normes, en particulier sociales.

La difficulté à articuler les deux dimensions propres à la définition du champ du travail et des conditions permettant une situation satisfaisante au travail - normes sociales et processus physiologiques - constitue un des enjeux de la controverse scientifique et, *in fine*, de l'action dans ce domaine. Au-delà, les questions normatives concernent tout autant l'organisation individuelle du travail que l'organisation des entreprises ou de la société. Les activités particulières du travail sont donc engagées dans des registres normatifs à la fois étroits et beaucoup plus larges, étant précisé que, si la décision d'un individu a relativement peu d'effets sur les normes des autres, ces dernières influencent toujours fortement la vie individuelle. Il y a une alternative difficile - refuser ces normes au risque d'être marginalisé ou les accepter au risque de compromettre d'autres normes - propre à la vie sociale et qui implique, de la part des sciences sociales, une réflexion sur la normativité elle-même de l'organisation sociale. Or la tradition positiviste dans laquelle baignent ces sciences tend à restreindre la réflexion sur la production normative et la réponse des différentes disciplines sur cette question, ainsi que sur celle, plus générale, des normes et de leur évaluation, n'est pas la même.

S'agissant des aspects plus pratiques, la structure réticulaire du CNRS, sa présence dans de nombreuses disciplines et de nombreux points du territoire, incitent à promouvoir l'interdisciplinarité. Le travail considéré dans une perspective interdisciplinaire, interne et externe, est d'ailleurs l'une des quatre priorités scientifiques de l'institut SHS, certains postes étant même étiquetés comme des postes interdisciplinaires. Cette volonté se heurte néanmoins à une difficulté, dans la mesure où la psychologie n'est pas présente, pour des raisons historiques, au sein du SHS. Quoi qu'il en soit, une politique active d'interdisciplinarité est d'autant plus nécessaire que différents mécanismes s'opposent à cette interdisciplinarité. Par exemple, l'évaluation des pairs à l'intérieur des sections, elles-mêmes organisées en fonction des disciplines, s'oriente vers ce que l'on connaît le mieux, c'est-à-dire le cœur de la discipline. Ceux qui pratiquent l'interdisciplinarité aux marges de ces sections sont donc toujours perdants dans le système d'évaluation.

Le CNRS, très conscient des enjeux liés à l'interdisciplinarité, tente de progresser dans cette direction, à la mesure de ses moyens et des difficultés précédemment évoquées.

**M. Denis HEMON** explique que l'INSERM, qui collabore de façon quasi-systématique avec les universités et d'autres organismes de recherche, aborde la question des relations entre le travail et la santé sous un angle que l'on peut qualifier d'hygiéniste. Le travail s'inscrit dans un

environnement composé d'agents physiques, chimiques ou biologiques et dans des dimensions organisationnelles, plus complexes à cerner, correspondant à des charges physiques et mentales. On s'intéresse donc à une situation comportant des facteurs de risque. On s'intéresse aussi à la santé, en étudiant avant tout les pathologies tout en visant le bien-être.

Pour cela, différentes approches sont retenues. Les approches biologiques, mécanistiques, immunologiques, biochimiques tendent à examiner, de plus en plus précisément, comment le monde extérieur peut interagir avec l'organisme vivant et, éventuellement, modifier son fonctionnement. Les approches de type épidémiologique visent, quant à elles, à identifier des facteurs de risque en étudiant la fréquence des pathologies au niveau de populations entières. Des études récentes, par exemple, ont mis en évidence des liens assez nets entre l'exposition aux pesticides de populations d'agriculteurs et une fréquence plus accrue de la maladie de Parkinson. La démarche peut sembler déroutante, car elle met en relation une cause et un effet qui ne sont ni nécessaires ni suffisants : les agriculteurs exposés aux pesticides ne seront pas les seuls à développer la maladie de Parkinson et ils ne seront pas tous atteints. On a donc affaire à des phénomènes hautement multi-factoriels, qui impliquent de très nombreuses composantes et des situations individuelles très variables.

La démarche épidémiologique est en elle-même pluridisciplinaire dans la mesure où les épidémiologistes sont tenus de travailler avec des biologistes, des cliniciens, des spécialistes capables de caractériser l'environnement des populations étudiées. De plus, en examinant les causes d'une fréquence de pathologie dans une population donnée jusqu'à un niveau relativement fin, elle permet d'identifier des cibles souhaitables pour des actions de prévention et de promotion de la santé, mais son action s'arrête là, charge à d'autres disciplines d'approfondir la question soit sous l'angle du mécanisme intime, soit sur le plan des conditions sociales.

Le schéma toxicologique, par exemple celui d'une exposition très forte à des vapeurs de plomb, fait apparaître une cause et un effet, parfaitement liés dans une séquence temporelle. Il a donné naissance au schéma épidémiologique, dans lequel le phénomène d'altération de la santé se produit au niveau collectif : toutes choses égales par ailleurs, une population exposée à un certain environnement verra la fréquence de certaines pathologies augmenter. Cette dimension collective semble se retrouver dans l'idée de qualité du travail. Il y a ce qui peut être néfaste à l'individu et ce que l'individu peut considérer comme difficilement admissible eu égard aux risques que courrait le collectif auquel il appartient.

**M. Jean-Claude RABIER** explicite tout d'abord le processus de programmation scientifique de l'ANR, dont l'activité est de plus en plus marquée par le souci d'encourager l'interdisciplinarité. Ce processus débute par une collecte d'informations recueillies presque exclusivement auprès de la communauté des chercheurs, mais aussi auprès des entreprises, des organismes de recherche et, par le biais d'une consultation épistolaire, auprès d'autres acteurs tels que les membres du gouvernement et les parlementaires. Il convient de préciser qu'aucune de ces informations n'a un statut prioritaire. Ces données sont alors transmises à un comité scientifique sectoriel, composé de scientifiques de haut niveau, aussi bien français qu'étrangers, et chargé d'élaborer les orientations en matière d'appels à projets. Enfin, les départements de l'ANR se saisissent de ces éléments et finalisent la rédaction des appels à projets.

Dans ce processus, la contribution des chercheurs n'est pas l'unique source d'information, mais elle est essentielle et doit être sollicitée de manière continue. En outre, garantie de l'indépendance de l'agence et de la cohérence entre les besoins scientifiques et les moyens mis à disposition de la communauté scientifique, les priorités sont définies, chaque année, par le conseil d'administration de l'ANR sur la base des orientations établies par le comité scientifique.

Du point de vue des SHS, qui jouent un rôle important dans la recherche sur le travail, cette programmation a longtemps abouti à la définition de programmes annuels, ce qui rendait difficile l'émergence de projets novateurs et mobilisant des communautés scientifiques différentes. L'ANR a donc récemment opté pour une programmation sur trois ans. Ainsi, les chercheurs prêts

à déposer des projets peuvent le faire immédiatement, ceux dont les projets ont été recalés peuvent les représenter après leur amélioration et, surtout, il devient possible de travailler sur des projets émergents en ayant la garantie que ceux-ci pourront encore être déposés trois ans plus tard.

S'agissant de financement, l'ANR a effectivement pour règle de financer des projets de recherche susceptibles d'aboutir. Néanmoins, une réflexion est entamée pour trouver des formules permettant de contribuer aux projets émergents. Certains programmes dits blancs ou ouverts sont désormais dédiés à ce type de financements, tandis qu'à l'intérieur même des programmes, on réserve une partie des fonds aux programmes à risque - projets dont les résultats ne peuvent être anticipés - et, à projet égal du point de vue de la qualité scientifique, on privilégie les chercheurs les plus jeunes.

Par ailleurs, l'interdisciplinarité interne aux SHS a été privilégiée dès l'origine par l'ANR. Un pas supplémentaire vient d'être franchi en augmentant les efforts dans ce sens et en favorisant la collaboration avec d'autres disciplines scientifiques, à la condition, bien sûr, que celles-ci reconnaissent les SHS comme des disciplines scientifiques à part entière, ce qui n'est pas toujours le cas. Le programme *Santé-environnement et santé-travail* en est un exemple, étant précisé que de nombreux autres programmes, qu'ils concernent l'environnement, l'habitat, les transports, la santé, les STIC ou les nanotechnologies, sont ouverts aux SHS. Désormais, certains programmes sont même construits en incluant une condition d'interdisciplinarité, à l'image du programme *Sociétés innovantes*. Celui-ci comprend d'ailleurs une autre exigence, puisque les équipes de chercheurs sont très fortement incitées à se mettre aussi en rapport avec des entreprises.

Enfin, aucun des programmes des SHS n'exclut les questions liées au travail. Par exemple, les inégalités au travail feront bien évidemment partie du programme sur les inégalités, tout comme les relations professionnelles et les problématiques liées à la gouvernance des entreprises auront leur place dans le programme *Gouverner et administrer*. Or certains chercheurs ne se présentent pas aux programmes dès lors que ceux-ci ne comportent pas, dans leur intitulé, le terme « travail ». Il faut donc absolument s'interroger sur leur façon de lire les appels à projets et de détecter les projets correspondant à leurs préoccupations pour faire progresser la recherche sur le travail.

En 2012, l'appel à projets *Déterminants sociaux de la santé* sera lancé, en coopération avec le département biologie-santé de l'ANR. Il pourra bien sûr inclure des projets ayant trait au travail et aux expositions au travail. Par ailleurs, deux thèmes apparaissent dans la réflexion que mène le comité scientifique pour 2013, à savoir les apprentissages sous toutes leurs formes et le travail en lui-même.

## DEUXIEME TABLE RONDE

*Cette table ronde, très plurielle, engage des partenaires sociaux et des consultants autour de la question du travail. Il est précisé que ces représentants de grandes organisations syndicales ou de grands groupes ont été réunis car, au-delà de leurs fonctions, ils portent une parole personnelle.*

*Intervenants :*

- *M. Sébastien SIHR, SNUIPP*
- *M. Alain ALPHON-LAYRE, CGT*
- *M. Emmanuel COUVREUR, CFTD*
- *M. Jean-François FOUCARD, CFE-CGC*
- *M. Patrick PELATA, conseiller du président de Renault-Nissan BV*
- *M. Alain LEJEAU, mandataire MEDEF, membre de la CAT/MP*
- *M. Dominique REIGNER, consultant, cabinet conseil BPI*

**M. Sébastien SIHR** précise que l'organisation syndicale SNUIPP-FSU, dont il est secrétaire général, représente les enseignants du premier degré. Par tradition, elle s'intéresse à la question du travail, plus précisément à celle qui concerne la transformation du métier. Elle s'appuie, dans ses revendications, sur ce que vivent les enseignants et porte des propositions telles que l'amélioration du travail en équipe, le renforcement de la formation professionnelle ou la mise en place d'organisations différentes, par exemple en ayant un nombre de maîtres supérieur au nombre de classes.

Cela étant dit, la question du travail se pose avec une acuité nouvelle dans les écoles, dans la mesure où elle est source de tensions de plus en plus vives. Cette situation est due à un contexte budgétaire assez tendu, mais également à un écart croissant entre ce que l'on demande aux enseignants et ce que cela leur demande d'un point de vue personnel. Ceux-ci ont aujourd'hui du mal à réaliser un travail de qualité et à se reconnaître dans le métier qu'ils ont épousé.

Quel est ce métier ? Il consiste avant tout à prendre en charge les élèves, en essayant de les faire grandir, s'épanouir et réussir. Cette activité, très complexe, exige de composer avec un temps codifié par l'institution et le flou et l'imprévu inhérents aux métiers de l'humain. Être enseignant, c'est donc, au quotidien, établir un pont entre un travail codifié et un travail sans véritables contours. La nécessité d'aider les élèves à réussir est d'autant plus grande que, si, voilà trente ou quarante ans, le « cancre poétique » du sociologue François Dubet ne posait pas de problème aux enseignants car, on le savait, il avait un devenir dans la société, l'école doit désormais assurer la réussite de chacun. Il ne faut laisser personne sur le bord de la route. Cette ambition est, pour les enseignants, à la fois un objet de fierté quand ils parviennent à faire progresser les élèves en difficultés et une source de malaise et d'épuisement quand ils ne cessent de se confronter à la persistance des échecs.

Si l'on ajoute à ces premiers constats une pression importante en matière d'évaluation et la charge liée à la paperasserie administrative, on comprend que les enseignants aient l'impression de perdre le fil de leur métier et d'être de moins en moins bien armés pour faire face à des situations extrêmement complexes. On aboutit ainsi à une forme de déstabilisation professionnelle, que le double discours paradoxal sur l'école maternelle illustre parfaitement bien. On prétendra à un moment donné que l'école maternelle doit être à l'image des écoles nordiques, un lieu d'épanouissement où l'on prend le temps de grandir et de se développer, et, quelques mois plus tard, on soutiendra qu'elle est responsable de l'échec scolaire au cours préparatoire au motif qu'elle ne prépare pas assez bien et évalue insuffisamment.

Dans un tel contexte, le SNUIPP peut, en tant qu'organisation syndicale, se faire le relais de la

plainte des enseignants et témoigner de leurs difficultés à faire correctement leur travail. Cette voie présente des limites. Il faut aussi pouvoir réfléchir aux modalités selon lesquelles le syndicalisme peut aider les enseignants à reprendre la main sur leur travail et à redéfinir ce que serait, pour eux, un travail de qualité, source d'accomplissement, d'épanouissement et, donc, de bonne santé.

Le SNUIPP a décidé, par le biais d'une convention signée avec le CNAM, de défricher ce terrain inconnu. Pour ce faire, trois dimensions ont été retenues. Premièrement, il faut rendre visible le travail en communiquant, à l'attention des enseignants et du grand public, sur ses aspects concrets. Il s'agit d'aborder autant les réussites que les difficultés, en particulier de démontrer que les défaillances, souvent vécues comme des défaillances personnelles, sont en fait liées au travail et aux organisations. Deuxièmement, des groupes de travail réunissant des enseignants volontaires du premier degré, animés et coordonnés par le CNAM, vont être constitués autour des problématiques liées au métier, afin de voir comment on peut faire, de cette matière, un objet de recherche, venant lui-même alimenter l'organisation syndicale. Troisièmement, on essaiera de former les cadres militants à l'intérieur même des collectifs de travail et de faire du syndicat, en s'appuyant sur les remontées très concrètes du terrain, un interlocuteur privilégié de l'administration sur la question de l'organisation du travail.

Selon **M. Alain ALPHON-LAYRE**, la CGT a également pris le parti de considérer que c'était le travail qui était malade, et non les salariés. Dès lors, elle a engagé une réflexion, qui se veut aussi bataille revendicative, sur la question de la transformation du travail. Ce sujet a d'ailleurs fait l'objet, le 13 octobre dernier, d'un colloque réunissant près de 250 de ses dirigeants et des chercheurs.

Jusqu'à présent, on s'est effectivement plus intéressé à des sujets comme l'emploi, les salaires, les qualifications - sujets connexes au travail, mais néanmoins essentiels - qu'à la question du travail, de son contenu et de son organisation. La CGT a donc tenté de rectifier cette tendance en collaborant avec des chercheurs, par le biais soit de séminaires portant sur cette question, soit d'expériences concrètes, à l'image de l'expérience *Action recherche à Renault*. Celle-ci démontre d'ailleurs qu'il est parfaitement possible de faire évoluer les choses, y compris à une plus vaste échelle, en s'appuyant sur des expérimentations développées à petite échelle.

Le décalage entre le travail prescrit et le travail réel se double d'un phénomène pernicieux : le recul du travail prescrit. On fixe des objectifs, on attend des résultats en mettant en place des moyens de contrôle et d'évaluation autour des uns et des autres, mais on ne parle pas du travail. C'est ainsi que, les moyens de contrôle et d'évaluation faisant apparaître des cases prédéterminées qui ne correspondent jamais au travail réel, on triche, à tous les niveaux des organisations, pour pouvoir entrer dans ces cases. Puis, on prend des décisions sur le fondement de ces données erronées. Autre exemple significatif dans ce domaine, à la suite de la réforme des retraites et du traitement qui a été fait, dans ce cadre, de la pénibilité, il faut désormais prouver qu'on est réellement « abîmé » pour pouvoir quitter son travail. On se plaint donc, avec hypocrisie, des faux arrêts maladies, en omettant le fait qu'on a officialisé la maladie et le handicap comme dernier recours du salarié pour sortir d'un travail qui l'a usé.

Le travail mené par la CGT porte aussi sur les questions de qualité. Certaines situations de travail, comme celle de l'aide-soignante tenue, en service de gériatrie, de faire dix toilettes de personnes âgées en une heure, poussent le salarié à se désengager de son travail ou à en faire une maladie. Il faut effectivement être à son maximum en permanence pour espérer ne pas faire d'erreur.

Mais, au-delà des problématiques de qualité, d'autres points méritent d'être examinés. Il en va ainsi de la confusion entre performance professionnelle et performance économique, la seconde écrasant littéralement la première et la rendant invisible, ce qui, d'une certaine façon, rejoint la problématique du déni du travail bien fait. Par ailleurs, la multiplication des situations de précarité induit une « précarisation subjective » du salarié, lequel, indépendamment de son statut réel, se

sent souvent menacé et déstabilisé. Comment, dans de telles conditions, peut-il s'engager dans son travail ? Enfin, pour la CGT, la crise actuelle ne se résume pas à une crise financière : elle résulte, au travers des déflations salariales, des régressions sociales, des pressions sans précédents sur les activités productives, de plus de trente ans de dévalorisation du travail par rapport au capital. La notion même de valeur ayant glissé du réel vers le financier, le travail humain, qui devrait être au centre du développement social, est devenu la variable d'ajustement. Par conséquent, il n'y aura pas de solution pérenne à la crise sans transformation du travail.

La CGT a donc la volonté de remettre la question du travail, de son sens et de son contenu au centre de ses débats, avec l'idée, comme cela a déjà été mentionné, que ces discussions viennent alimenter sa démarche revendicatrice. En abordant les questions de l'emploi ou des salaires sous l'angle du travail, l'organisation tente ainsi de construire un syndicalisme partant du « je » vers le « nous », plutôt que l'inverse. Il s'agit de libérer les pouvoirs de penser et d'agir de chaque salarié, d'instituer des temps de dialogue au sein des collectifs et d'admettre que les tensions entre valeurs économiques et valeurs éthiques ne sont pas aussi simples qu'on le croit et méritent d'être mises en débat. Un des points essentiels pour progresser est donc de développer réellement - sans avoir peur du mot - la démocratie en entreprise.

**M. Emmanuel COUVREUR** indique qu'à l'occasion de son congrès de 2010, la CFDT, estimant que l'action sur le travail était une question incontournable pour le syndicalisme, a décidé d'engager un certain nombre d'expérimentations dans ce domaine, expérimentations fondées sur l'écoute des salariés, la compréhension des situations individuelles et collectives de travail et la construction, en collaboration avec les salariés, de revendications.

Les conditions de travail constituent véritablement un nouveau centre de gravité du dialogue social, car elles révèlent la mise sous tension des salariés dans le cadre de l'exercice de leur emploi. Elles sont, d'une certaine manière, le « maillon faible » des changements organisationnels actuels, comme en témoigne l'application du plan Ghosn, déployé au sein de Renault entre 2005 et 2009, au niveau des services d'ingénierie du groupe.

Ce plan impliquait le doublement du nombre de projets de conception et d'ingénierie conduits annuellement, donc une charge de travail accrue sans augmentation proportionnelle des effectifs, la réduction des délais de conception, ce qui contraignait les salariés à travailler dans l'urgence, et une diversification des modèles, entraînant une complexification du travail. Dans le même temps, ces évolutions conjoncturelles faisaient apparaître des problématiques structurelles puisque la mise sous tension de l'organisation mettait en évidence ses limites. Ainsi l'organisation matricielle des services d'ingénierie, impliquant qu'une même personne dépende à la fois d'un projet et d'un métier, plaçait le salarié dans un tiraillement impossible à vivre, notamment s'agissant de l'atteinte de ses objectifs. En outre, la pression devenait telle que les responsables de département et de service cessaient de jouer leur rôle d'amortisseur et de filtre des demandes de la hiérarchie. Enfin, la situation mettait à jour une obsession du contrôle et du *reporting*, les salariés ayant le sentiment d'être surveillés en permanence, et ce sur des points n'ayant aucun rapport avec la réalité de leur travail.

Ces changements organisationnels conduisent à une situation d'autant plus complexe qu'elle met en jeu de nombreux facteurs. Au-delà de l'intensification du travail, de l'absence de prise en compte des aléas dans la gestion du temps, de la fixation d'objectifs irréalisables, des cloisonnements dûs à une mauvaise définition des interfaces, on peut par exemple songer à l'influence du système hiérarchique, selon que l'organisation repose sur une hiérarchie expérimentée et légitime ou sur une hiérarchie de gestionnaires, sans cesse renouvelée. En termes d'évaluation des performances, certaines expériences peuvent réellement mettre en difficultés le salarié. C'est le cas des revues de projet dans le monde de l'ingénierie : le salarié doit rendre compte, dans ce cadre, de l'état d'avancement de son activité, risquant ainsi de se voir reprocher, devant une quarantaine de personnes, la non-atteinte de ses objectifs sur un projet dont il n'a même pas la maîtrise d'exécution. Enfin, les réorganisations conduisent souvent à des mobilités et à l'éclatement des équipes, sans que l'on tienne compte de l'expérience

acquise collectivement ou de l'identité que les salariés ont pu se construire au travers de cette expérience collective.

Les organisations syndicales ne peuvent se contenter de dénoncer cette situation, ce qui ne ferait que maintenir les salariés dans une position de victime. Pour la CFDT, il est donc urgent de s'attaquer à la question du travail, ce qui passe notamment par l'écoute des salariés. Or, comme cela a déjà été dit, on ne s'exprime pas facilement sur son travail, en particulier lorsque l'on est en souffrance. Il faut donc, sur cette question, engager une démarche de proximité remettant le salarié au cœur de l'action syndicale, bousculer les pratiques syndicales pour passer d'une situation où l'on sait à une situation où l'on se doit d'apprendre du salarié. De la même manière, même s'il faut continuer à porter les revendications syndicales dans les domaines de l'emploi et de la lutte contre le chômage, on ne plus se focaliser sur cette seule réalité. En d'autres termes, les syndicalistes ne peuvent pas continuer à traiter la question du travail en noir et blanc - chômage et emploi - alors que les salariés vivent leur travail en couleur.

Le syndicat doit donc favoriser l'expression individuelle pour construire une exigence collective. C'est tout le sens de l'action de la CFDT, dont la démarche d'expérimentation repose sur trois objectifs essentiels : mieux comprendre ce qu'il se passe au cœur même du travail, se former à un autre regard sur le travail, sortir de la situation actuelle dans le cadre de négociations ouvrant de nouvelles perspectives aux salariés. Le rapport de forces sera sans doute moins démonstratif, mais il s'attaquera certainement plus directement au cœur du travail des salariés.

**M. Jean-François FOUCARD** explique que la CFE-CGC a mis en place en 2001 un observatoire sur le stress pour montrer que ce phénomène existait réellement. Depuis la création de cet observatoire, le niveau de stress n'a fait que croître. Les pratiques précédemment décrites - fixation d'objectifs et contrôle des résultats sans explication sur la façon de procéder - ont notamment tendance à se diffuser dans les organisations alors qu'elles ne concernaient auparavant qu'une certaine strate de management. C'est évidemment un facteur de stress tout à fait important.

Pour la CFE-CGC, il est naturel de se placer au centre de telles préoccupations, l'organisation représentant à la fois certaines catégories de salariés, les techniciens et ingénieurs, et l'ensemble de l'encadrement. Or tout le travail des encadrants consiste à donner du sens au travail de leurs collaborateurs, à valoriser ce travail et à créer du collectif, trois dimensions sur lesquelles, aujourd'hui, les salariés des entreprises souffrent.

La mondialisation implique de travailler dans l'urgence ; certaines contraintes, autrefois externalisées, doivent désormais être gérées en interne ; le client ne cesse de remonter dans la chaîne des valeurs ; les évolutions technologiques impactent fortement les pratiques de travail ;... Ces modifications profondes de l'environnement ne sont pas sans effet sur le travail et la plus-value du salarié. Auparavant, un tourneur de Turbomeca connaissait sa plus-value : en contact avec la matière, il usinait des pièces. Désormais, il se contente d'appuyer sur le bouton d'une machine.

À cela, viennent s'ajouter bien d'autres phénomènes. L'absence de valorisation et de reconnaissance du travail, que ce soit par la progression salariale ou par les perspectives de carrière, ou encore l'impossibilité de tirer une fierté de son activité conduisent le salarié à se désengager. L'évaluation individuelle, certes nécessaire, est poussée trop loin dans bon nombre d'entreprises, alors même, on le sait, que la performance ne peut être globalement que collective. Les hiérarchies, entièrement tournées vers le haut de la pyramide, notamment du fait de l'activité incessante de *reporting*, ne sont plus des ressources pour leurs équipes. En outre, les entreprises acceptant que leurs managers puissent opposer un refus, notamment pour protéger leurs collaborateurs, sont de plus en plus rares.

Autre exemple, on progressait autrefois à l'intérieur d'une filière donnée, dont on connaissait les métiers et les problématiques. Les hiérarchies composées de gestionnaires n'ont pas toutes ces

connaissances et se raccrochent à des indicateurs qui ne décrivent aucunement les difficultés inhérentes au travail et, parfois, ne servent strictement à rien. En termes de prescriptions, on se situe dans des extrêmes. Soit on prescrit trop, bloquant l'initiative et l'intelligence des situations, soit on ne prescrit rien. Enfin, l'impératif de coopération conduit à remplacer l'autonomie par la dépendance et à substituer la confrontation à des relations internes marquées par la neutralité. Il a ainsi été démontré que la transversalité était plus difficile à pratiquer qu'une activité exercée dans le cadre d'une organisation en silo.

Face à ce constat, la CFE-CGC procède de la même manière que les autres syndicats, avec sans doute, toutefois, une légère différence puisque l'organisation estime que ce sont les salariés, et non les organisations syndicales, qui résoudront le problème. Il faut donc redonner la main aux salariés et, surtout, libérer la parole, notamment sur les questions d'organisation du travail. On peut également s'interroger sur la régulation à mettre en œuvre, car les syndicats ne peuvent pas être derrière tous les salariés pour vérifier s'il y a ou non un dysfonctionnement de la chaîne hiérarchique. Peut-être faudrait-il donc instituer certaines règles...

**M. Patrick PELATA** confirme, en introduction de son intervention, qu'il parle en son nom personnel et que ses propos n'engagent ni Renault ni Nissan.

Il revient dans un premier temps sur trois enjeux liés au travail. Si l'on peut étudier le travail selon une seule de ces dimensions, on ne peut espérer le changer sans intervenir sur l'ensemble d'entre elles. L'enjeu économique tient au fait que le ratio entre le coût et la valeur ajoutée, individuelle ou collective, du travail est un facteur fondamental de la compétitivité, qui, elle-même, rétroagit sur l'emploi. L'enjeu social se traduit dans les conséquences d'une insuffisance de travail sur la société. Mais ce n'est pas le seul élément : le travail est, pour pratiquement tous les individus, la seule activité massivement socialisée à laquelle ils participent. Enfin, travailler représente aussi un enjeu personnel dans la mesure où chacun y met en œuvre ses compétences acquises, les améliore, s'intègre dans la société et, parfois aussi, souffre, tombe malade ou pire encore.

En France, aujourd'hui, le travail se porte mal dans ces trois dimensions. Deux remarques d'ordre général peuvent être faites à ce sujet.

Première remarque, la situation de l'industrie française se dégrade fortement depuis une dizaine d'années. Ce secteur perd 70 000 emplois par an et, entre 2000 et 2010, a vu la part de sa valeur ajoutée dans le PIB diminuer de 22 % à 16 %, alors que ce ratio progressait en Allemagne pour atteindre 30 %. Le problème ne repose pas sur un mauvais arbitrage entre capital et travail. Il n'est pas plus d'origine européenne. Parmi les facteurs expliquant ce désastre, une cause écrase toutes les autres : les taxes pesant sur le travail en France portent préjudice à sa compétitivité. Cette singularité française a de lourdes conséquences, car elle engendre dans les entreprises une sorte d'idéologie selon laquelle le travail représenterait avant tout un coût. Dès lors, deux réactions s'imposent : soit on cherche à éliminer le travail en délocalisant, soit on tente par tous les moyens d'obtenir le plus de valeur ajoutée de ce travail, d'où, vraisemblablement, des efforts plus intenses qu'ailleurs en termes de productivité.

Deuxième remarque, la productivité du travail piétine à l'échelle de tous les pays développés et, comme l'a rappelé Yves Clot, la satisfaction au travail recule. Comment expliquer ce double phénomène ? Certes il y a une complexification du travail, une diversification des marchés, une accélération du temps, une compétition plus féroce, ... Mais c'est avant tout la productivité collective qui s'écroule, alors même que les nouvelles technologies devraient engendrer le phénomène inverse. Il semble en fait que les organisations et méthodes de travail mises en place dans les entreprises ne permettent plus de faire face à la complexité à laquelle ces entreprises sont confrontées.

Le groupe Renault offre trois exemples de cette crise du travail.

Alors que des efforts avaient été entrepris pour améliorer l'ergonomie des postes en chaînes d'assemblage et que le management en était satisfait, les syndicats évoquaient, sur ce secteur de l'entreprise, une dégradation des conditions de travail. Il a donc été demandé à l'équipe d'Yves Clot de mener un travail commun avec les syndicats et le management local pour essayer de comprendre comment, sur un sujet tangible, sur lequel l'ensemble des acteurs devraient être capables de s'entendre et de prendre des décisions communes, on parvenait à une telle contradiction et comment on pouvait en sortir.

Par ailleurs, les trois suicides enregistrés parmi le personnel du Technocentre de Renault au cours des années 2006 et 2007 a conduit le personnel, le management et les partenaires sociaux à une sorte de démarche d'introspection, dont les conclusions ont été les suivantes : un niveau de stress élevé, un excès de contrôle et de *reporting*, une mauvaise répartition de la charge de travail, une perte de sens du travail effectué, un malaise par rapport au système de contraintes, une formalisation et une individualisation excessives des objectifs. Sur ces bases, de nombreuses contre-mesures ont été prises sur ce site. Même si elles ont permis de stopper le saignement de la blessure, elles n'ont pas permis pour autant de soigner le travail en profondeur.

Ce constat conduit au troisième exemple : la perte de confiance des salariés vis-à-vis de la chaîne hiérarchique du groupe rapidement constatée à la suite de l'affaire dite Renault a conduit la direction générale à engager des discussions avec les organisations syndicales, discussions dont il est ressorti que cette affaire avait simplement révélé une défiance qui lui pré-existait. Un travail a donc été conjointement mené pour identifier les sources de cette défiance. Le constat ainsi dressé était assez noir, mais, en définitive, totalement juste, et il ne s'applique pas au seul groupe Renault. Perte de sens, manque de proximité, dilution du lien social sur le lieu de travail, développement insuffisant des compétences, association limitée aux réflexions et à la construction des objectifs, faible solidarité, ... Ce sont autant de freins à la coopération dans le travail, à la productivité du travail, à la performance de l'entreprise, à l'attractivité du travail, à la motivation des salariés, à leur bien-être au travail et à leur bien-faire ensemble.

De nouveau, la seule solution pour transformer cette situation est de traiter ensemble les trois dimensions précédemment décrites. Le cas de Renault et de ses « unités élémentaires de travail », bien développées dans certains secteurs de l'entreprise, mais pas systématiquement bien utilisées, démontre également l'importance d'un collectif de travail de base suffisamment stable. Il faut un lien fort entre ces équipes de base et un management, également stable, pour que la machine à discuter des choix dans l'entreprise puisse fonctionner. Dès lors, il devient impératif - c'est le rôle de la direction de le faire - de simplifier des organisations devenues trop complexes en raison, non pas d'une volonté de leurs dirigeants, mais de la complexification même de la production des entreprises. Chacun doit savoir approximativement avec qui il doit travailler pour résoudre un problème donné et qui va décider. Par ailleurs, la question n'est pas de savoir s'il faut ou pas des indicateurs. Il s'agit plutôt de déterminer comment améliorer le processus complexe, d'ailleurs complètement ignoré à ce jour par la démocratie politique, qui consiste à discuter, de haut en bas de l'organisation, ces indicateurs, ainsi que les paramètres plus qualitatifs, les budgets ou les plans. Enfin, il faut renforcer le temps passé à manager et éviter que, face à la complexité, les managers se réfugient dans la technique ou les chiffres.

En procédant ainsi, on saura redonner du sens au travail et du pouvoir aux collectifs de travail, étant précisé que l'émergence des réseaux sociaux privés offre un nouvel outil permettant d'aplatir les hiérarchies d'entreprises et de faciliter la coopération. Bien faire ensemble, c'est bien l'objectif de la guérison du travail !

**M. Alain LEJEAU** déclare en préambule qu'il adhère totalement à l'approche d'Yves Clot. Une convergence de points de vue semble tout de même se dessiner sur le fait que la restauration de la qualité du travail passe essentiellement par la nécessité de remettre la personne humaine au centre des préoccupations. Une entreprise, c'est un employeur et des salariés, et non l'un sans les autres, étant précisé que le salarié est aussi le meilleur ambassadeur de son entreprise.

La branche accidents du travail et maladies professionnelles, dite branche AT-MP, remplit des missions d'assureur, de contrôle des entreprises et de conseil dans ces domaines au sein de la sécurité sociale. Gérée de manière paritaire, bien sûr, elle représente une véritable richesse, d'autant plus qu'après une période où elle était légèrement endormie, elle a bénéficié de l'impulsion de dirigeants remarquables : Stéphane Seiller, ancien directeur des risques professionnels, Franck Gambelli, président, Jean-Michel Reberry de FO et Jean-François Naton de la CGT, vice-présidents. Les améliorations apportées ont bien été possibles grâce à l'addition des compétences techniques présentes dans la branche et des compétences des partenaires sociaux, les cinq syndicats représentatifs de l'entreprise privée et les trois organisations patronales étant légitimes pour traiter ces questions, car présents sur le terrain et à même de faire remonter une grande partie des problèmes et de collaborer à la recherche de solutions.

Ainsi, dans le cadre de la réforme de la tarification, on a cherché à déplacer le curseur du contentieux vers la prévention, et ce pour aider encore davantage les entreprises. Il faut en effet le rappeler, le risque d'accident du travail est grave tant sur le plan humain que sur le plan économique. La branche AT-MP développe donc une gestion des risques professionnels au sein de laquelle la prévention tient une place particulière.

L'application de la loi « Hôpital, patients, santé et territoires » a aussi engendré de nombreuses transformations. Il a été question, à un moment donné, d'intégrer la direction des risques professionnels aux agences régionales de santé, ce qui a pu être évité. En revanche, la plupart des caisses régionales d'assurance maladie ont vu leur dénomination changer : leur nouveau titre - caisse d'assurance retraite et de la santé au travail, ou CARSAT - témoigne de la grande compétence de la sécurité sociale sur ces sujets. Enfin, on a décliné, au plus près du terrain et en recherchant une cohérence à l'échelle du territoire national, l'organisation de la branche AT-MP en créant des commissions régionales de l'AT-MP et en redynamisant les comités techniques régionaux, dont la mission est de remonter les problèmes rencontrés par les entreprises au niveau des comités techniques nationaux. Cette organisation est sous-tendue par un objectif, l'implication des entreprises et de leurs dirigeants en matière de prévention des risques professionnels.

Parmi les projets ayant récemment mobilisé les équipes de la branche, la prévention de la désinsertion professionnelle vise à créer un espace de collaboration entre les acteurs concernés par le dossier d'une personne en arrêt maladie depuis plusieurs mois, afin d'anticiper et de préparer son retour au travail. Mais d'autres sujets doivent être traités et d'autres solutions trouvées en matière de santé au travail, notamment pour prendre en compte le recul de l'âge de la retraite et ses possibles conséquences sur l'état de santé des salariés.

Outre l'action, forte, de la sécurité sociale en matière d'amélioration de la santé au travail, il faut impliquer encore plus les partenaires sociaux sur la question, en veillant à ne pas les écarter et à les former. Il faut également partager réflexions et analyses sur la qualité du travail, ce qui se fait mieux dans les entreprises gérées de manière paritaire, avec une participation beaucoup plus active des syndicats. La construction passe donc par un paritarisme respectueux et un effort important de formation et de sensibilisation sur ces questions, conduisant chacun, dirigeants d'entreprise et représentants des salariés, à participer à cette amélioration de la santé au travail.

**M. Dominique REIGNER** précise qu'il s'exprime au nom de l'Institut du travail et du management durable, dont l'activité porte sur les questions en débat dans le cadre de ce colloque.

Risques psycho-sociaux au travail ou ressources psychologiques et sociales des salariés ? En termes d'action, ces deux approches n'aboutissent pas du tout au même résultat. Dans le premier cas - c'est une vision qui s'est largement développée à la suite des accidents dramatiques ayant eu lieu dans certaines entreprises -, on cherchera à protéger les salariés avec des garde-fous. Dans le second, on se placera dans une logique de développement et de mouvement. À cet égard, ce ne sont pas tellement les aspects techniques qui posent problème : on connaît approximativement les solutions à mettre en œuvre en termes d'organisation du travail

ou de conduite du changement. En revanche, sur un plan politique, le sujet est très clivant et l'on risque très rapidement de se heurter à des crises et des querelles de pouvoir.

Dans le fond, tout le monde applaudit les discours généreux sur le travail, mais ce sujet est un vrai sujet de conflits entre ceux qui considèrent que la confiance est gage d'énergie, d'intelligence et de performance et ceux qui pensent que cette voie est précisément à éviter. Par conséquent, si l'approche par les ressources n'est pas profondément et durablement installée dans l'entreprise, par exemple par un président qui l'impose, on s'attire des ennuis à vouloir l'appliquer dans certains secteurs de l'organisation. Ce clivage entre confiance et défiance est couramment constaté par les consultants, notamment lorsqu'ils discutent avec les membres des comités de direction. Cela complexifie leur travail, puisqu'ils doivent analyser une demande souvent partielle : exprimée par un directeur général, soutenu par son président, elle ne sera pas du tout partagée par le reste du comité de direction. Comment réussir à discuter de ces problématiques dans l'entreprise ? C'est donc une question centrale du présent débat.

Au-delà, existe-t-il un moyen politique de stimuler ces controverses à l'intérieur des entreprises ? Faut-il organiser un grenelle du travail, voter une loi, prévoir la signature d'accords d'entreprise sur le travail de qualité ? Il faudrait tout de même songer à étendre les droits des salariés sur ces sujets car, indépendamment du problème des taxes sur le travail, si le travail réellement bien fait et l'engagement des personnes sont réellement une source de compétitivité, on ne peut pas passer à côté de ces questions du strict point de vue de la performance. Il faudrait donc trouver un ensemble de thèmes à analyser ou de démarches à expérimenter pour démontrer que la performance collective, qui permet aussi une pérennisation des emplois, et le développement des personnes vont de pair. Le sujet est évidemment très complexe puisqu'il implique de revoir l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise.

Puisque ce colloque se déroule au Sénat, il pourrait donc être judicieux de s'interroger sur la façon dont on pourrait faire entrer la question du travail dans la campagne électorale et, plus généralement, dans le débat politique comme un enjeu de performance collective et un enjeu social.

\*\*\*

## ÉCHANGES AVEC LA SALLE

**Une participante** signale la création récente du réseau « Stop Stress Management ». Ce réseau réunit une centaine d'acteurs - médecins du travail, psychologues, salariés harcelés, ... - avec l'objectif, non de dénoncer, mais de se battre par des moyens juridiques et médiatiques contre les entreprises qui emploient des méthodes de gestion causant de graves problèmes aux salariés. Plusieurs guides sont actuellement en cours de réalisation sur la question du harcèlement et la circulation d'informations sur la jurisprudence ou les outils syndicaux est également prévue.

**Un participant** observe que la souffrance ressentie au travail, notamment dans les cas de mise au placard, perdure après le départ de l'entreprise. C'est un aspect du problème qu'il faut prendre en considération. La question juridique mérite aussi qu'on s'y arrête puisque le salarié en souffrance se retrouve face à de véritables forteresses, les entreprises ayant, au travers de leur service juridique, de bien meilleurs moyens de se défendre. Au demeurant, elles ne risquent qu'une peine qui serait indolore pour elles. En d'autres termes, c'est le pot de terre contre le pot de fer.

**M. Thierry VIALLESOUBRANNE**, membre CGT du CHSCT d'une centrale nucléaire, évoque un autre type de souffrance : celle avec laquelle doivent vivre des salariés tombés malades du fait d'une exposition à l'amiante et tenus, en outre, de se battre pour la faire reconnaître. Tous les jours en France, 1,7 salarié meurt du travail et 130 salariés tombent malades. C'est une honte que dans un pays où l'on a porté la déclaration universelle des droits de l'homme, il n'y ait pas de justice pour ces malades et ces morts. Par ailleurs, un autre terme peut être proposé pour le sigle

RPS : la « résistance psycho-sociale ». Il désignerait l'état du salarié acculé, qui ne peut plus rien faire. Enfin, s'agissant des CHSCT, qui fêteront prochainement leur 30 ans d'existence, aucune avancée n'a vraiment été faite quant au bilan de ce dispositif.

**M. Alain ALPHON-LAYRE** confirme que ce bilan doit être établi. Mais on peut d'ores et déjà noter que les deux tiers des salariés français ne disposent pas d'un CHSCT, d'où la revendication de la CGT pour que de telles instances soit instituées au niveau, par exemple, de zones commerciales ou industrielles.

Cela étant dit, l'intervention de M. Pelata soulève quelques remarques. Si l'on veut insuffler de la démocratie au sein de l'entreprise, il faut pouvoir le faire dans les trois dimensions citées du travail, sans se limiter aux enjeux sociaux et individuels. Or la main invisible du marché, théorisée par Adam Smith voilà 250 ans, existe et décide toujours. Il faudrait donc pouvoir aussi discuter de ces sujets. S'agissant des taxes sur le travail, la CGT les considère comme des cotisations venant financer le système de protection sociale, donc du salaire socialisé. Si le travail est un élément structurant de la santé, il y a tout intérêt à ce que le dispositif de protection sociale se fonde sur le travail et sur ces cotisations, ce qui n'empêche pas d'envisager de les réformer. Le « mal travail » coûtant 4 points de PIB par an à l'économie, ces éléments sont tout à fait essentiels. Dans *L'esprit de Philadelphie*<sup>9</sup>, Alain Supiot observe que l'on fait fonctionner l'économie en considérant que le travail, la terre et la monnaie sont des marchandises, alors qu'ils n'en sont pas. Une réflexion doit véritablement être engagée sur tous ces sujets.

**M. Patrick PELATA** souligne que la gauche française continue à vouloir ignorer la notion de marché, alors même que, dans un secteur comme celui de l'automobile, il existe bien un marché, lequel est même très régulé. Sur un tel marché, la productivité du travail et son coût sont des facteurs essentiels dans la compétition qui oppose les différents acteurs, au demeurant identiques les uns aux autres. Or, en France, les taxes sur le travail sont, pour ne citer qu'un exemple, deux fois plus élevées qu'en Allemagne et ceux qui sont censés défendre le travail - la gauche, les syndicats - refusent de voir que cela constitue un handicap majeur, notamment dans les choix d'implantation des unités de production des entreprises. Sans évolution sur cette question, la désindustrialisation continuera. Ce problème ne concerne ni le niveau des salaires ni le financement des prestations, puisque d'autres pays ont parfaitement su transférer ces taxes sur le travail vers d'autres impôts. Par ailleurs, s'agissant de la discussion économique dans l'entreprise, un budget, pour être solide, doit être faisable et, pour cela, il doit avoir été largement discuté au sein de l'organisation, et ce jusqu'au niveau de l'unité élémentaire de travail. C'est la seule manière d'amener dans le champ du travail l'économique, le social et le personnel et, semble-t-il, de faire évoluer significativement les entreprises.

Un participant ayant réfuté l'argumentation de Patrick Pelata sur l'impact du coût du travail sur les localisations d'entreprises au motif qu'elle était simpliste, **M. Yves CLOT** met un terme à la table ronde en notant qu'il convient aussi, pour pouvoir se réunir, de savoir supporter les conflits.

---

<sup>9</sup> *L'esprit de Philadelphie, la justice sociale face au marché total*, Alain Supiot, éditions du Seuil, 2010

## TROISIÈME TABLE RONDE

*Cette table ronde a pour objet d'évoquer l'enjeu artistique, qui a donné lieu à un certain nombre de travaux, dont un article d'Yves Clot paru récemment dans la revue Europe10.*

*Intervenants :*

- *M. Jack RALITE, ancien ministre*
- *M. Nicolas FRIZE, compositeur*
- *Mme Sylvie GIRON, danseuse et chorégraphe*
- *Mme Judith DAVIS, du collectif L'Avantage du doute*

En introduction de cette table ronde, **M. Jack RALITE** indique s'être beaucoup déplacé dans les régions pour assister à des réunions. Indépendamment de l'objet de ces réunions, il avait décidé qu'il lirait, avant leur terme, l'article d'Yves Clot - *Le travail contre la culture?* - publié dans *La croix* le 11 mars 2007. Les idées que contient cet article et la façon de penser le travail humain qu'il implique faisaient alors briller les regards et déclenchaient quelque chose qui, dans une situation souvent triste, excitait la réflexion et indiquait une route d'avenir. À l'occasion de ce colloque, il a été possible de laisser s'exprimer, dans une même salle, une diversité de pensées contradictoires. C'est un chemin qui, jusqu'ici, n'était pas pris et que, semble-t-il, on ne quitte plus une fois qu'il est pris.

Dans le film *Il Postino*, un postier, chargé d'apporter son courrier à Pablo Neruda, alors en exil, surprend le poète dansant avec sa femme et lui récitant des poèmes d'amour. Lui qui ne parvient pas à déclarer sa flamme à la jolie serveuse de l'auberge du village y voit clair dès lors qu'il entend les métaphores contenues dans les poèmes. Il se met alors à les reprendre dans des lettres destinées à la jeune femme... Quand on parle d'art, on pense toujours tout savoir. Ce petit postier, lui, sait sans savoir qu'il sait. Il possède une connaissance en acte, qui correspond à la manière dont, souvent, les artistes travaillent. On en arrive ainsi à la création artistique, à sa rencontre avec le travail et à ces artistes que l'on sent, jour après jour, déstabilisés dans leur existence par la « tyrannie rentabilisatrice » qui concerne aujourd'hui tout l'éventail des travaux.

L'étau semble actuellement pouvoir se desserrer, comme en témoigne la discussion de ce jour, dans laquelle on tente de refaire société puisque celle-ci a éclaté. Les réactions du côté des travailleurs sont bien connues. Elles le sont moins du côté des employeurs, mais, au-delà des deux interventions de leurs représentants au cours de la précédente table ronde, on pourrait évoquer le rapport élaboré à la demande du premier ministre sur le bien-être et l'efficacité au travail, dont Henri Lachmann, président du conseil de surveillance de Schneider Electric, est un des auteurs. On y trouve, parmi d'autres propositions, la nécessité de donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail - on peut aussi les prendre... - et de ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus, ce que, jusqu'à présent, on a parfaitement réussi à faire. Alors, songeant aux mots de Paul Ricœur, « Quelque chose est dû à l'être humain du seul fait qu'il est humain », on peut aussi se dire qu'il faut veiller, dans ce genre de réunions, à quitter le sujet précis pour passer à l'idée générale : l'être humain n'est pas réalisé, mais faire de cette réalisation un objectif est une bonne façon de régler la marche.

Ainsi, on en revient à l'article d'Yves Clot, dont il convient de citer un extrait : « D'un côté s'avance une sorte d'"externalisation de la respiration" [...]. Mais, de l'autre, cette suractivité ressemble de plus en plus à un engourdissement. Le travail est malade, enflammé et éteint à la fois. [...] De grâce, ne mettons pas ce type de travail au centre de la société. Il y est déjà trop. [...] Quand l'activité professionnelle manque d'inspiration, elle finit par empoisonner la vie entière. [...] Diminué, [l'activiste désœuvré] "fait le mort". Et, à cet instant, l'œuvre d'art ne lui parle plus. Elle parle seule. Car l'œuvre d'art n'a pas d'adresse chez le désœuvré. Lourdes conséquences.

Car alors, l'œuvre elle-même, métamorphosée en consommable culturel, n'est plus qu'un tranquillisant. Elle soulage une vie amputée, anesthésique pour "boxeur manchot". [...] Sans destinataire dans le monde du travail, la création artistique est donc en danger. Nous aussi. »

Il y a donc opposition du chiffrage, qui devient la loi imposée dans toutes les pratiques sociales et culturelles, au déchiffrement, qui est la loi rêvée par ces mêmes pratiques. En d'autres termes, alors que les artistes déchiffrent, on tente de leur imposer un carcan chiffré, tout cela sans discussion et sans autorisation. Après tout, la création dans le travail, c'est leur travail et ils savent que l'hostilité à l'art est une hostilité à l'inattendu, alors que l'homme ne peut vivre sans inattendu.

Jean-Paul Dekiss, présent dans la salle, a travaillé avec six écrivains sur la façon d'écrire le monde du travail, en s'appuyant notamment sur le roman *Des clous* de Tatiana Arfel. Les cinéastes Luc Joulé et Sébastien Jousse préparent également un documentaire sur le travail, avec l'objectif d'« entrer dans la chair du travail, convaincus que le travail ne peut être réduit à quelque chose à part qui devrait se vivre en dehors de la vie elle-même ». Cette vision rejoint la pensée qui anime ce colloque. Avant de laisser la parole aux artistes pour qu'ils réagissent sur ces points, il convient enfin de rappeler que le monde du travail s'est toujours transformé dans l'histoire quand les travailleurs s'en sont occupés autrement que par la déploration.

**M. Nicolas FRIZE** explique s'être intéressé à la question suivante : mon travail est-il du travail ou un travail ? Ce faisant, il est allé interroger toute une série de personnes, à qui il souhaiterait un instant laisser la place, afin qu'elles parlent à l'assistance des sens, du corps, de la pensée, des sentiments, de la réalité invisible, de l'activité professionnelle telle qu'elle mobilise leur chair, des représentations, des matières, des relations, de l'histoire,...

- Un chauffeur de bus : « On a le regard partout. »
- Un contrôleur dans une usine de moteurs d'avion : « C'est de la perception, ce n'est pas objectif, je ne mesure pas. »
- Un tapissier : « Ce sont nos mains qui décident [...] Le modelage, c'est un peu du domptage. »
- Une restauratrice en tapisserie, à propos de son activité de repiquage : « La main qui est dégourdie est celle qui ne voit pas. L'autre, il faut la surveiller. »
- Un tourneur : « On aime sa machine. [...] On sait que plus on la bichonne, plus on la soigne, plus on obtient d'elle. »
- Une régulatrice d'autobus : « C'est un travail de contact. Tout passe par la radio. Toutes nos intentions passent par le son de la voix. »
- Un bronzier : « Je ne me rends même pas compte que c'est pénible. Je suis dans le projet. Je ne suis pas là. Je suis projeté dans la matière. »
- Un tourneur : « Un gars qui est là juste pour changer de correcteur et tourner la pastille est prisonnier. Il n'existe plus. Son cerveau ne travaille pas. »
- Un autre : « Je suis toujours deux : ma fonction et moi-même. »
- Une machiniste de bus : « Il m'est arrivé de faire un tour et de refaire un deuxième tour pour ne pas passer par le même chemin. Mais de toutes façons, on ne fait jamais le même chemin. »
- Un autre : « Même si le travail semble routinier, les personnes sont différentes, les objets sont différents et moi-même je change. »
- Un dernier : « On passe plus de temps au travail qu'à la maison. On change de caractère et de façon de faire ».

*Travails*, journal dont les premiers numéros ont porté sur le corps, le langage et la pause, ne comprend que des paroles de personnes qui travaillent. À propos du corps, elles disent par exemple sentir, éprouver, sortir de soi, entrer en soi, bouger, ne pas bouger, changer, ouvrir, fermer, inventer son travail, mêler, croiser, combiner, écouter, relier, couper, penser, partager, durer, poursuivre, attendre, se savoir.

C'est le message le plus important : le propre de l'activité, c'est le vivant. S'attacher aux lieux, aux

objets, aux outils, aux gestes, aux sons, aux odeurs, aux matières, aux autres, c'est s'incorporer, s'habiter, se sentir, prendre possession de soi, porter le collectif en soi. Le travail, parce qu'il se rattache à une histoire, celle du métier, des outils, de soi-même, permet à chacun de faire entrer beaucoup de monde dans son geste et dans son corps et, ainsi, de ne pas se réduire à un sexe, à un âge, à une profession, à une période.

La violence de l'échange argent contre temps de travail, argent contre compétences, argent contre force de travail, argent contre intelligence ou invention, argent contre soumission, argent contre présence/absence, argent contre servilité est outrageante et trahit une négation de l'activité professionnelle. Ceux qui travaillent ne veulent pas travailler autrement que mieux, ni plus ni moins, juste mieux, encore mieux, toujours mieux. Ils veulent avoir des activités professionnelles et des métiers qui les reconnaissent comme des interprètes. Produire n'est pas une fin en soi. C'est un effet collatéral de l'acte de parler, de penser, de s'organiser et de faire. Parce que le corps agissant ne cesse de sentir et d'être créateur. Et on ne pourra l'être qu'ensemble.

Pour **Mme Judith DAVIS**, l'expression « aller du "je" vers le "nous" » est une façon d'écrire le collectif très juste, qui vient faire écho aux termes employés par Jack Ralite, « faire société ». Dans la création d'un collectif, il y a bien cette ambition de faire, ou refaire, société.

Le collectif L'Avantage du doute est un collectif de théâtre regroupant cinq personnes très différentes qui, ayant ressenti l'urgence de se réunir pour se réapproprier leurs savoir-faire à la fois de professionnels et d'êtres humains, ont décidé de faire du théâtre ensemble. La pratique du collectif presque quotidienne est en fait très particulière. Elle n'est peut-être pas si fréquente qu'on le croit. Ainsi, L'Avantage du doute travaille sans auteur et sans metteur en scène. Tout repose sur la capacité de ses cinq membres à s'organiser, s'écouter et prendre des initiatives tout en respectant l'intuition de l'autre. Or le fait d'être très différents complique la chose et implique concrètement beaucoup de mots et de temps. On le constate à l'occasion de ce colloque, on part de désaccords qu'il ne faut pas éradiquer, mais qui demandent un temps de dispute. Il faut aussi, dans ce travail de création, savoir se taire quand un autre formule, avec un autre langage et un autre héritage, quelque chose qui n'est encore qu'une intuition. Sur le moment, c'est désagréable, mais cet effort est absolument nécessaire pour vivre et penser ensemble.

Le premier spectacle du collectif, intitulé *Tout ce qui nous reste de la révolution, c'est Simon*, interrogeait l'engagement politique actuel à la lumière des événements de 1968. Le deuxième spectacle, qui sera créé au mois de janvier au théâtre de la Bastille, portera sur le monde du travail. Il ne se voudra pas pédagogique, mais s'appuiera sur des histoires intimes de travailleurs. La question du travail est effectivement apparue, parmi d'autres thèmes, comme une question urgente à traiter. Les membres du collectif ont donc élaboré des questionnaires, recueilli des témoignages de professionnels de métiers très différents et, sur la base de cette matière première, découpé, bricolé, écrit, fabriqué des scènes et, peu à peu, du théâtre, le tout sans vision ou thèse préétablie. Ce sont bien les questionnements des cinq individualités formant le collectif qui doivent aboutir à une œuvre équilibrée et cohérente, à tel point que chaque comédien finit par faire corps avec la pièce et avec son rôle. Il a mis tellement du sien dans ce qu'il a fait qu'il semble impossible d'envisager de le remplacer.

Les deux spectacles fonctionnent sur une structure comparable. Après une sorte d'état des lieux, passant aussi par le plaisir et l'humour, on en vient, dans une seconde partie, à s'interroger. Une fois le constat dressé, que faire ? De quoi est-on sûrs ? On peut juger que cette question n'appelle que des réponses simplistes. Au contraire, ce n'est ni simpliste ni ridicule de continuer à formuler ce dont on est sûr, sachant que ces certitudes ne sont pas si nombreuses... En tous cas, d'une certaine manière, ce sont les interrogations dont s'est emparé le collectif. Effectivement, la situation est dure et pleine d'injustices. Cela étant dit, comment se remet-on debout et avance-t-on ensemble ?

**Mme Sylvie GIRON** observe qu'il fut un temps où, dans tous les corps de métier, il y avait un

vieux pour enseigner aux jeunes et que cette pratique, bien qu'existant encore, se perd beaucoup. La transmission, elle l'a découverte par son métier de danseuse et par le travail du collectif Les carnets Bagouet, créé en 1993.

Dans sa démarche, le chorégraphe Dominique Bagouet avait quelque chose qui affirmait en permanence la danse comme un art à part entière. Il se préoccupait beaucoup du regard posé sur les danseurs, qu'il considérait en premier lieu comme des hommes et des femmes dansant, et de la relation humaine. Tout cela, associé à une exigence d'écriture très précise, faisait que, dans la compagnie, on travaillait en compagnie d'un patron-compagnon, en étant partie prenante du travail.

Quatre mois après la disparition de Dominique Bagouet, les danseurs de l'époque, une partie de la famille et des collaborateurs ont décidé de créer Les carnets Bagouet. La décision a immédiatement été prise de fonctionner en collectif et l'activité lancée autour de remontages de spectacles du chorégraphe. Mais, très vite, s'étant rendu compte que le remontage était impossible dans le spectacle vivant, les membres du collectif ont commencé à travailler sur ce qui permettrait de transmettre la « danse Bagouet », notamment en nommant une série d'outils, de processus de travail, de manières de regarder l'autre, de relations à la musique ou au spectacle. Ce travail de l'« en-commun » a révélé de nombreux désaccords, qu'il n'a pas été évident de mettre à jour et qui ont donné lieu à des conflits difficiles à vivre. Dans ce cas, c'est le temps passé à faire les choses, à s'arrêter, à recommencer, à jauger ce qui a été fait, à s'estimer réciproquement et à se confronter qui œuvre.

S'il faut insister aujourd'hui sur un point, c'est bien sur l'importance du temps. La vie est fugace. Quelle aberration humaine que de vouloir aller encore plus vite ! Le corps humain, la pensée humaine ne peuvent procéder ainsi sans se faire du mal. Prendre son temps ne signifie pas aller lentement. Il s'agit plutôt de prendre le temps de chaque chose et, parfois, d'interrompre l'action. Sans temps pour s'arrêter, regarder, s'y remettre, être inspiré, respirer, on ne peut pas réinventer le travail.

En travaillant ainsi sur l'œuvre de quelqu'un et sur sa transmission, les membres du collectif ont également découvert que cette dernière était essentielle pour soigner son travail. Transmettre, c'est, non pas simplement montrer un geste, mais aussi expliquer de quoi ce geste est constitué et mettre en place le contexte permettant à la personne de s'en approcher, de tourner autour et, enfin, d'y entrer à sa manière. C'est dans ce temps préliminaire qu'elle travaille à son futur geste, à se l'approprier, à trouver sa liberté, son plaisir, le goût du soin donné à son travail. Un ancien qui, tenant compte de l'époque dans laquelle il se trouve, refait vivre son geste et lui permet de se développer autrement permet aussi au jeune qui lui fait face de rencontrer ce geste et d'être ainsi dans son propre développement professionnel.

Il faut également espérer que la confiance qui permet de regarder et d'écouter les autres pourra se développer entre plusieurs professions se côtoyant. On peut ne pas comprendre comment on construit des circuits intégrés, mais comprendre que la personne que l'on écoute a envie de bien faire son travail. Et puis, peut-être faut-il ne pas se contenter d'énumérer les constatations, qu'elles soient bonnes ou mauvaises, mais se donner des rendez-vous sur des projets particuliers. On peut aussi ne pas confondre le fait de subir des risques et celui de prendre des risques, et chercher des solutions autres que celles que l'on nous annonce comme étant inexorables. Pour conclure, cette phrase de René Char : « Impose ta chance, serre ton bonheur et va vers ton risque. À te regarder, ils s'habitueront. »

\*\*\*

## ÉCHANGES AVEC LA SALLE

**Un participant** observe que les mots très concrets de Nicolas Frize ont captivé la salle, alors même que celui-ci a indiqué ne pas être un manuel. En ce sens, il a insisté sur le fait qu'il ne

faisait pas de différence entre l'imaginaire et la matière. Il n'y a pas de métier sans matière et celle-ci était, jusqu'à présent, la grande absente du colloque. On commence à en parler, même si, on l'entend, elle ne se dit pas facilement. Peut-être faudrait-il donc mettre des mots à cet endroit...

**M. Sébastien JOUSSE**, co-réalisateur du film *Cheminots*, signale qu'il est aujourd'hui très difficile de faire entrer, dans une entreprise, une caméra de cinéma, c'est-à-dire une caméra qui cherche, dans la durée, à percevoir les réalités du travail échappant à l'immédiateté et aux discours tout faits. C'est ce qu'il revendique dans le projet qu'il mène avec Luc Joulé - faire des films et, surtout, les projeter - en se demandant sans cesse si, sur la question du travail, ces œuvres donnent envie de continuer ou découragent. Mais les projections collectives font naître une lueur dans les yeux de certaines personnes, souvent très désespérées, comme si le film montrait que ce qu'elles ressentent au fond d'elles-mêmes est une réalité et que les discours assénés dans les entreprises à longueur de journée, en s'appuyant sur le puissant bras armé de la communication, ne sont que des fictions. Ces moments de retour sur soi et de réconciliation avec soi-même peuvent ouvrir une voie pour retrouver du collectif. Pour cela, le film ne doit pas être un support à discours et chercher à avoir le dernier mot. Il ne doit être qu'un début, un questionnement, un temps d'arrêt partagé dans l'obscurité, puis à la lumière.

Pour **un membre de la table ronde**, cette problématique rejoint celle des représentations, qui évoluent incessamment en fonction des différentes couches de perceptions - physiologiques, cognitives, intimes. La question que pose le cinéma en entrant dans l'entreprise est en définitive universelle : qui voit quoi ? Voit-on par exemple du travail comment il se fait, comment il se vit ou ce à quoi il fait référence ?

**Une participante** évoque le cas des jeunes, qui sont confrontés à un très grave problème de précarité en début de carrière et, quand il trouve un travail, on leur demande d'assujettir totalement leur subjectivité à la logique de l'entreprise. Dans les collectifs de jeunes précaires, on entend de plus en plus que ces jeunes ne veulent plus vendre leurs âmes pour des CDD de quelques semaines et des salaires n'ayant rien à voir avec leurs compétences et leurs qualifications. Ils sont donc en recherche et tentent de bâtir un autre monde. Comme cela a été précédemment dit, on ne sait pas vraiment où l'on va, mais on sait qu'on ne peut plus en rester là.

## CONCLUSION

**M. Jack RALITE** rappelle, en conclusion de ce colloque, à quel point il aime les citations. Ce sont, dans un monde qui en manque, des repères solides qui traversent les siècles. Citant un passage de Christa Wolf, il explique comment ce grand auteur allemand a toujours écrit en tendant la main aux Grecs et à leur culture. Or, disait Christa Wolf, chaque fois qu'elle tendait la main, elle rencontrait celle du Grec à qui elle s'adressait, qui la lui tendait aussi. Le XXe siècle a certes été remplis d'horreurs, mais il a aussi vu des dictateurs destitués et des mouvements d'émancipation de peuples. Ces événements gigantesques servent aussi de repères. Pasolini craignait à une certaine époque que les lucioles ne brillent plus. En vérité, les lucioles brillent toujours car il y a une chose qui ne meurt jamais : la mémoire.

L'histoire est donc une somme de repères sur lesquels bâtir, à condition, bien sûr, qu'elle soit critique et qu'on veille dans le même temps à penser aux projets. C'est un peu ce que les participants à ce colloque ont essayé de faire. Comme le disait Predrag Matvejevic, « nous avons tous un héritage et nous devons le défendre, mais en même temps nous devons nous en défendre. Autrement nous aurions des retards d'avenir, nous serions inaccomplis ». Si l'on y ajoute les mots de René Char, « L'inaccompli bourdonne d'essentiel », on peut dire que cette rencontre a été un bourdonnement essentiel.

*En dernière minute, M. Jean-Pierre Bel, président du Sénat, a été retenu et a transmis oralement ses excuses et son vif soutien aux délibérations du Colloque. De leurs côtés, n'ayant pu assister à cette rencontre, M. Gérard Larcher, ancien ministre du travail et ancien président du Sénat, et M. Martial Bourquin, sénateur du Doubs, ont tenu à faire savoir aux participants, par courrier, tout l'intérêt qu'ils portaient à leurs échanges.*

**Colloque « Soigner le travail »  
2 décembre 2011**

---

**Message de Monsieur Gérard Larcher  
Sénateur des Yvelines  
Ancien ministre délégué au Travail (2004-2007)**

**Aux bons soins de M. Jack Ralite**

Monsieur le ministre, Cher Jack Ralite,

C'est avec beaucoup de regrets que je ne puis être parmi vous aujourd'hui tant le sujet de ce colloque m'apparaît à la fois fondamental et pertinent et que j'aurai eu beaucoup d'intérêt à échanger avec les personnalités qu'il rassemble.

Je tiens donc à féliciter Jack Ralite d'en avoir pris l'initiative et d'avoir choisi le Palais du Luxembourg pour l'accueillir. Il est bon que des colloques de cette qualité puissent se tenir au Sénat.

Le travail se trouve, aujourd'hui comme hier, au cœur de la réflexion que nous nous devons d'avoir sur notre société, son organisation et son avenir. Il est en effet au centre d'un double mouvement, par certains aspects contradictoire, qui rythme les aspirations de nos concitoyens.

Le travail fait, en premier lieu, l'objet d'un mouvement de refus, de fuite devant la contrainte qu'il incarne. C'est l'aspiration aux loisirs, à un temps limité de travail durant la vie active et à un départ en retraite le plus tôt possible. C'est le refus de « perdre sa vie à la gagner ». C'est le rejet de certains emplois dont a longtemps souffert le secteur industriel dans notre pays. Quand on se rappelle que l'étymologie du mot travail vient du latin *tripalium* qui désignait notamment le joug que portaient les bœufs, cette recherche de l'évasion hors du travail traduit une aspiration à la libération du joug et de la souffrance que peut constituer le travail pour le travailleur.

Mais, dans le même temps, le travail est une demande, une attente sociale forte. Il est synonyme de créativité, d'accomplissement, d'ouverture aux autres, d'inclusion sociale, de revenus, de sécurité. C'est l'absence de travail, le chômage, qui est, dans cette perspective est source de souffrance. C'est la désindustrialisation du pays qui devient une préoccupation. Et j'ai pu le mesurer comme Ministre du Travail à un moment où pourtant et heureusement le chômage baissait.

La conciliation de ces deux aspirations, les tables rondes du colloque le cernent bien : ce sont les voies et moyens pouvant permettre de conjuguer travail et qualité de la vie.

Mais cette recherche d'un « nouveau professionnalisme » ne saurait faire l'impasse sur une dimension essentielle du travail : son efficacité économique et sa compétitivité dans un monde de plus en plus ouvert et concurrentiel.

C'est pourquoi « soigner le travail » est indéniablement un enjeu politique, scientifique et artistique mais c'est aussi un enjeu mondial. Car comment soigner le travail dans un pays, un groupe de pays, si ailleurs se pratique ce qu'on appelle le « dumping social » et que la dimension économique des coûts sociaux n'est pas prise en compte ? « Le moins disant social » sera-t-il le « vainqueur » ? C'est d'un autre monde dont j'ai le souhait dans mon engagement politique.

Le sujet du colloque que vous avez initié, cher Jacques Ralite, est donc très vaste. Je ne vous souhaite donc pas de l'épuiser en une journée. Ce serait, à n'en pas douter, un travail trop harassant ! Mais je vous souhaite de l'éclairer de la manière la plus complète.

Bonne journée de travail à vous tous.



Paris, le 1<sup>er</sup> décembre 2011

**A l'attention de Monsieur Jack RALITE**

Cher Jack,

Tout d'abord, je tiens à te présenter mes excuses. Retenu par des engagements dans mon département du Doubs, je suis dans l'impossibilité d'être aujourd'hui à tes côtés pour traiter de cette problématique essentielle de la souffrance dans le travail.

Tu sais toute l'amitié que je te porte, tout le plaisir que j'ai eu à travailler avec toi dans la Maison des collectivités, notamment sur cette question fondamentale de la préservation de l'emploi en France.

La thématique que tu as choisie d'aborder : « soigner le travail : un enjeu politique, scientifique et artistique » revêt une importance fondamentale. Je partage entièrement ta conviction : elle doit être au cœur des débats dans la campagne présidentielle.

Nous constatons au quotidien les ravages de certaines dérives managériales. Il nous faut les condamner avec force. Il nous faut les empêcher dès que cela nous est possible.

Plus généralement, nous nous retrouvons confrontés à une véritable crise du sens dont les conséquences ne sont pas moins dramatiques. Cette « efficacité concrète des actes » n'est plus au rendez-vous et cette absence entraîne des souffrances psychologiques, des maladies, provoque lassitude et découragement chez ceux qui font.

Et pourtant nous le savons : le travail, lorsqu'il s'inscrit dans un effort collectif, dans un sens personnel mais également social, peut être, à l'inverse, facteur d'épanouissement. Comme la famille, il représente un intégrateur social indispensable.

Soigner le travail : voilà donc un objectif profondément politique.

Par ailleurs, tu connais mon engagement sur les questions économiques, notamment sur les problématiques industrielles. Président d'une mission d'information sur la désindustrialisation, j'ai fait du maintien de l'emploi et de sa qualité une priorité.

... / ...

MARTIAL BOURQUIN

SENATEUR DU DOUBS

MAIRE D'AUDINCOURT

VICE-PRESIDENT  
DE PAYS DE MONTBELIARD  
AGGLOMERATION



... / ...

Trop souvent, nous déplorons le recours aux suppressions massives d'emplois qui devient une habitude dans notre pays. Face aux fluctuations du marché, les personnels sont trop souvent considérés comme des variables d'ajustement budgétaire. Cette situation est intenable. Elle est insupportable. Je maintiens qu'il est possible, urgent de faire un autre choix que celui d'un chômage de masse.

Notre pays, et plus généralement les pays européens, ont vocation à rester des terres de production. Notre industrie n'a avenir que si elle est soutenue dans ses changements et dans ses mutations. Ces transformations, soyons en certains, ne se feront pas sans ceux qui s'investissent au quotidien.

A cet effet, il est impératif qu'en France, la formation prenne toute sa place avec l'objectif du maintien et du retour rapide au travail. Poursuivant cet objectif, nous avons présenté un certain nombre de propositions concrètes dans le cadre de cette mission sénatoriale qui a rendu ses conclusions en début d'année.

Avec mes collègues de gauche, nous avons défendu un droit à la formation des personnels touchés pendant les périodes où l'activité stagne ou baisse. Les pouvoirs publics mais également les entreprises doivent prendre toutes leurs responsabilités, et rapidement, alors que le chômage de masse s'installe en France. Globalement, près de 4.5 millions personnes sont actuellement à la recherche d'un travail sur notre territoire

Notre volonté d'une relance industrielle, innovante, ne peut exister qu'avec des personnels impliqués et formés tout au long de la vie. Parce que l'enjeu en matière d'emploi se situe en termes de sécurisation des parcours, l'accès à une formation professionnelle continue ainsi qu'à une sécurité sociale professionnelle est un impératif.

Des discussions et des négociations doivent rapidement se tenir sur ces sujets fondamentaux. Aujourd'hui elles n'ont pas lieu. Aujourd'hui, nous ne sommes pas écoutés.

Je le répète : une autre politique est possible. Les débats qui se tiendront aujourd'hui le démontreront. Je salue d'ailleurs l'ensemble des intervenants.

... / ...  
... / ...

Le 18 janvier 2012, le Président de la République, Nicolas Sarkozy, a réuni un sommet social à l'occasion duquel 6 personnalités ont publié un texte : « **Le travail est la grande question politique du moment. Le sommet qui vient doit en prendre acte** » que nous reproduisons.

Explosion du chômage et de la précarité, baisse du pouvoir d'achat, surendettement galopant des ménages, désindustrialisation aveugle: le piège du «travailler plus pour gagner plus» s'est refermé. Le dos au mur, Nicolas Sarkozy convoque un sommet «social». France «dégradée» mais menu classique: salaires, emploi et réindustrialisation. Exit le travail.

Avec Nicolas Sarkozy, le modèle néolibéral a refoulé le travail et ses valeurs. Il est vrai qu'une France sans usines n'a pas besoin de femmes ou d'hommes attachés au travail. La fierté du métier et le goût du travail soigné ont été regardés comme des archaïsmes. La promotion de la «culture du résultat», d'abord financier, a encouragé le mépris du travail réel. Une évaluation aveugle sur la création collective a promu un triste individualisme de masse. Le discours de la Qualité a recouvert de formules un travail «ni fait ni à faire». Engagements et capacités ont été gâchés dans des réorganisations qui dissipent l'énergie en désorganisant les efforts. La concurrence de tous contre tous, l'intensification et la standardisation débouchent sur un travail dans lequel on ne se reconnaît plus, abîmant la santé des salariés et l'efficacité des entreprises.

Ces tendances ne sont pas propres à l'industrie et se retrouvent dans les services et pas seulement dans les services publics, pourtant aux premières loges. De l'hôpital à l'école, des transports à la justice, l'énergie vitale s'épuise à colmater les brèches. On chiffre là où il faut aussi déchiffrer. Ceux qui sont en première ligne jonglent dans des conflits de critères entre qualité, quantité, sécurité et tyrannie des délais. Ils sont devenus des acrobates du travail. En remontant la ligne hiérarchique, les acrobaties sont pourtant de moins en moins autorisées et la religion du chiffre vire à la paralysie.

Pour réindustrialiser, il faut remettre le travail au centre, même dans les services. Mais pas un travail appauvri. Les usines de demain ne peuvent pas être celles d'hier, ni même celles d'avant-hier. Leur production est œuvre d'un réseau où geste, parole et idée doivent s'épauler, où plusieurs collectifs se recourent en chaque travailleur, où le consommateur et le citoyen doivent pouvoir agir sur le produit. L'usine est à l'étroit dans l'usine. Le travailleur est à l'étroit dans le salariat. Chacun est de plus en plus comptable d'un travail de qualité qui n'empoisonne pas la vie; un travail dont l'empreinte sur la Nature ne l'avilisse plus. Le travail est devenu un problème. Mais c'est aussi paradoxalement une solution d'urgence.

C'est vital, possible et nécessaire. C'est vital car le travail peut devenir un recours contre la multiplication des scandales sanitaires, alimentaires et environnementaux. Chaque semaine, un produit sur le marché soulève une inquiétude pour la santé publique. Alimentation, médicaments, emballage, énergie. Tout y passe. De la viande contaminée aux légumes suspects, des plastiques alimentaires traités au bisphénol A jusqu'à la stérilisation des biberons à l'oxyde d'éthylène, de l'explosion de la plate-forme pétrolière BP au gel de silicone dégradé dans les prothèses mammaires, le travail dégradé prolifère. Travailleurs et consommateurs ont besoin d'un nouveau professionnalisme «délibéré» entre eux. C'est là la force de rappel pour en finir avec les «risques psychosociaux», protéger la santé publique et oser une transformation écologique.

C'est possible et nécessaire. Autour des produits et des services, les travailleurs, avec les consommateurs, doivent refaire autorité sur leur travail pour disputer à l'autorité de la finance le monopole de la performance. Dans le système de relations professionnelles «à la française», le paritarisme est souvent refroidi dans des jeux de rôle. Il est temps de revoir la gouvernance de l'entreprise pour que salariés et employeurs expérimentent ensemble ce nouvel objet de conflit, de dialogue et de négociation qu'est la qualité du travail. Les conflits classiques de la relation salariale pourraient s'y enrichir et les représentants des salariés entrer dans la boucle de décision. La loi peut y aider, mais elle ne remplace pas l'initiative. Le travail est la grande question politique du moment. Le sommet qui vient doit en prendre acte.

**Martial Bourquin**, sénateur (PS), vice-président de la Commission de l'économie, du développement durable et de l'aménagement du territoire,

**Yves Clot**, professeur de psychologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers,

**Thomas Coutrot**, économiste, membre du conseil scientifique d'Attac,

**Annie David**, sénatrice (PC), présidente de la Commission des affaires sociales,

**Karima Delli**, députée européenne (EELV),

**Jack Ralite**, ancien ministre de la santé et de l'emploi

(Ce texte a été publié sous la forme d'une tribune intitulée « un sommet sans travail ? » dans Médiapart du 18 janvier 2012)