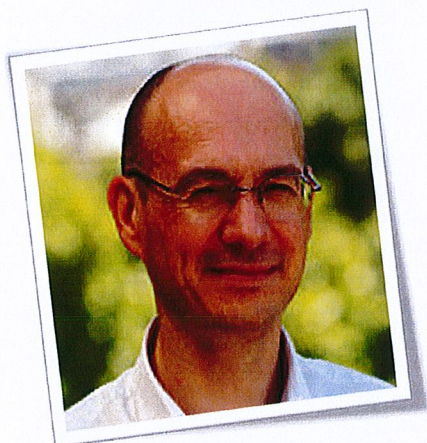


Mardi 29 mars 2016
18h - 20h
AgroParisTech



Stéphane Lardy
Secrétaire confédéral de FO en charge de
l'emploi, du chômage et de la formation

Anticiper les transformations du travail
Comment les syndicats pourraient devenir force de proposition ?

Dossier Documentaire

- 105 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Anticiper les transformations du travail

Comment les syndicats pourraient devenir force de proposition ?

Sommaire

- **Stéphane Lardy, Secrétaire confédéral FO**..... pp. 03-34
 - Parcours de Stéphane Lardy
Renée David-Aeschlimann, *Actualité de la formation* (www.actualite-de-la-formation.fr), août 2007
 - Stéphane Lardy, artisan du recentrage de FO
L. R., *Les Echos* (www.lesechos.fr), janvier 2008
 - De l'art d'instrumentaliser politiquement la négociation collective
Stéphane Lardy, *Miroir Social* (www.miroirsocial.com), juin 2011
 - Réforme de la formation professionnelle - Le Cpf / Interview de Stéphane Lardy
FO Cadres (www.fo-cadres.fr), avril 2014
 - Présentation de Force Ouvrière
Wikipédia (<https://fr.wikipedia.org>)
 - Formation des chômeurs : FO veillera à la qualité du plan
Valérie Forgeront, Force Ouvrière (www.force-ouvriere.fr), mars 2016
 - L'impact du numérique sur le travail. Ni catastrophisme, ni angélisme, les réflexions de Force Ouvrière s'inscrivent dans le réalisme
Force Ouvrière (www.force-ouvriere.fr), septembre 2015
- **Action syndicale, organisation et transformation du travail**..... pp. 35-100
 - Les syndicats difficilement en phase avec les transformations du travail
Anne-Marie Grozelier, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2006
 - Syndicats et organisations du travail : un rendez-vous manqué
D. Linhart, R. Linhart et A. Malan, *Erudit* (www.erudit.org), 1998
 - Le renouveau syndical et la restructuration du travail
L. Haiven, S. Le Queux, C. Lévesque et G. Murray, *Just Labour* (www.justlabour.yorku.ca), 2005
 - Fragilisation des collectifs de travail : un enjeu syndical
Anne Salmon, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2011
 - « Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail »
J. Rhéaume, MF Maranda, JS Deslauriers, L. St-Arnaud et L. Trudel, *Erudit* (www.erudit.org), 2008
- **Quatre vidéos de l'Uodc sur « Syndicalisme, négociation et travail »**..... pp. 101-105
 - Comment pourraient agir les syndicalistes. Le lien au travail, l'écoute, la négociation
Marcel Grignard, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°167, juillet 2014
 - Le travail ni fait, ni à faire : comment en sortir ?
Françoise Gri, Jean-François Naton, Yves Clot, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°134, mars 2012
 - Politiques emplois, transitions professionnelles : les questions clefs. Débat sur le rapport Rouilleault 2010
Henri Rouilleault, Olivier Mériaux, Paul Desaignes, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°121, mai 2011
 - L'émergence de la notion de professionnalisation
Jean-Claude Quentin, René Bagorski, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°89, mai 2009

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Anticiper les transformations du travail

Comment les syndicats pourraient devenir force de proposition ?

- Partie I -

■ **Stéphane Lardy, Secrétaire confédéral FO..... pp. 03-34**

- Parcours de Stéphane Lardy

Renée David-Aeschlimann, *Actualité de la formation* (www.actualite-de-la-formation.fr), août 2007

- Stéphane Lardy, artisan du recentrage de FO

L. R., *Les Echos* (www.lesechos.fr), janvier 2008

- De l'art d'instrumentaliser politiquement la négociation collective

Stéphane Lardy, *Miroir Social* (www.miroirsocial.com), juin 2011

- Réforme de la formation professionnelle - Le Cpf / Interview de Stéphane Lardy

FO Cadres (www.fo-cadres.fr), avril 2014

- Présentation de Force Ouvrière

Wikipédia (<https://fr.wikipedia.org>)

- Formation des chômeurs : FO veillera à la qualité du plan

Valérie Forgeront, *Force Ouvrière* (www.force-ouvriere.fr), mars 2016

- L'impact du numérique sur le travail. Ni catastrophisme, ni angélisme, les réflexions de Force Ouvrière s'inscrivent dans le réalisme

Force Ouvrière (www.force-ouvriere.fr), septembre 2015

Actualité de la formation

Lardy

Stéphane Lardy, 41 ans, a été élu le 30 juin dernier secrétaire confédéral à la formation, à l'emploi et au chômage à la CGT-Force ouvrière (FO) en remplacement de Jean-Claude Quentin, qui a fait valoir ses droits à la retraite.

Docteur en sociologie, également titulaire d'une maîtrise en sciences politiques et d'une autre en droit social, **Stéphane Lardy** a commencé sa carrière au service juridique de FO, où il a préparé son DEA sur cet organisme syndical. Il y est resté huit ans, pour accéder en 2001 au poste de secrétaire à la Fédération générale des travailleurs de l'agroalimentaire, de l'alimentation, des tabacs et services annexes (FGTA).

En 2006, il était élu président de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications, Observia, regroupant vingt-six branches.

Chargé pour FO de la négociation sur la sécurisation des parcours professionnels, qui reprend le 7 septembre prochain, Stéphane Lardy reconnaît, avec le récent rapport de la mission d'information sur la formation du Sénat (voir Inffo Flash n° 706), qu'il faut encourager les logiques de proximité dans les bassins d'emploi. "Je suis par exemple très en faveur des politiques contractuelles qui se développent à ces niveaux-là, associant ANPE, Assédic et Opcva, surtout lorsqu'il y a un problème de reconversion à la clé", explique-t-il. Cependant, il ne cautionne pas la proposition du rapport de donner un caractère prescripteur aux PRDF : "Si les Régions ont une indéniable compétence en matière de formation des sans emploi, il me semble que les partenaires sociaux ont une légitimité de fond pour les salariés", souligne-t-il.

S'agissant du droit individuel à la formation, le secrétaire confédéral reconnaît qu'"avec la réforme de 2003, on s'est arrêté au milieu du gué (...) ; mais il faut compter aussi avec des phénomènes culturels qui rendent le pouvoir d'initiative du salarié parfois difficile à exercer". Si le nouveau secrétaire confédéral se dit satisfait que "le Sénat reprenne les propositions de partenaires sociaux pour une meilleure transférabilité du Dif, cela ne doit pas, selon lui, se faire aux dépens de l'obligation de versement patronal du 0,9 %, qui responsabilise les entreprises".

Stéphane Lardy compte bien "prendre connaissance de la première évaluation de la réforme de 2003, lancée début 2007 et conduite par la CGPME et la CGT-FO, qui sera rendue publique courant 2008", avant de proposer d'aller vers un compte épargne formation, tel que proposé par le Sénat.

Quant à l'émergence d'une forme de tripartisme pour le financement et le pilotage de la formation professionnelle, Stéphane Lardy se montre plus que sceptique, faisant état "des importantes difficultés partenariales rencontrées au niveau de la gestion de la Sécurité sociale".

Renée David-Aeschlimann

Mis en ligne le 31 août 2007

Stéphane Lardy, artisan du recentrage de FO

L. R. - Les Echos | Le 15/01/2008

Le négociateur de Force ouvrière n'a jamais caché son objectif de parvenir à la signature de quatre syndicats sur cinq. Il a marqué ses homologues par son expertise juridique et sa capacité à fédérer.

Annoncée hier, la signature par FO de l'accord sur le marché du travail doit beaucoup au changement de tête intervenu, en juin dernier, au sein de son bureau confédéral. Succédant à Jean-Claude Quentin, Stéphane Lardy, jeune quadragénaire, a fait, semble-t-il, tout ce qui était en son pouvoir pour que son organisation entre à nouveau dans le jeu des négociations. « *Proche de Jean-Claude Mailly, il incarne à lui seul l'évolution de FO* », estime Alain Lecanu (CGC). Avec son profil de bon élève et ses manières policées, il a tourné le dos aux coups d'éclat et aux méthodes très personnelles que beaucoup reprochaient à son prédécesseur et qui avaient mené, en janvier 2006, au rejet de la convention d'assurance-chômage.

Expertise juridique

Docteur en sociologie et titulaire d'une maîtrise en droit social, Stéphane Lardy a mené toute sa carrière au sein de FO, d'abord au service juridique, puis en tant que secrétaire de la Fédération de l'agroalimentaire et de l'alimentation. Son passé de « permanent » au sein de l'organisation aurait pu le desservir. Mais c'est l'un des points communs qui le lie à Jean-Claude Mailly.

Personne ne conteste son influence sur le contenu de l'accord. C'est FO qui a le plus œuvré en faveur du transfert des droits d'une entreprise à l'autre, estime ainsi Maurad Rabhi (CGT). Le patronat reconnaît, lui aussi, un négociateur « *fiable* » : « *C'est une personnalité qui continuera de peser dans les prochaines négociations* », estime Jean-François Veyssset (CGPME). Lors des dernières tractations, son expertise juridique lui a permis de détecter les « *vices cachés de l'accord* », confie un autre. La tentative du patronat de plafonner les indemnités à six mois en cas de licenciement abusif n'a pas résisté plus de quelques heures à son analyse. Sans contester ses qualités de « *fédérateur* », la CGT regrette que Stéphane Lardy ait « *tout lâché dans la dernière ligne droite, après s'être montré très virulent* ». Les conditions mises par FO à une signature ont, de fait, sensiblement évolué entre le début et la fin de la semaine dernière.

L. R.

De l'art d'instrumentaliser politiquement la négociation collective

juin 25

par Stéphane Lardy Themes: Vie économique, Emplois & compétences, Dialogue social

Depuis quelques mois, les organisations syndicales et patronales négocient ou se rencontrent sur des sujets aussi divers que les jeunes face à l'emploi, le paritarisme, les instances représentatives du personnel. La pratique contractuelle, la négociation collective font partie de la tradition du mouvement ouvrier pour défendre les intérêts matériels et moraux des travailleurs. C'est l'une des formes du rapport de forces, qui peut aboutir parfois au compromis qu'est l'accord collectif.

Mais parfois un choc des «titans» se produit entre le contrat et la loi! C'est le cas actuellement avec la proposition de loi déposée par le député Gérard Cherpion et qui relève l'obligation du nombre d'alternants dans les entreprises de plus de 250 salariés (passage de 3% à 4%). Si l'entreprise n'atteint pas ce quota, elle est pénalisée en payant une Contribution supplémentaire d'apprentissage (CSA). La Confédération avait déjà fait savoir qu'elle n'était pas opposée à cette hausse, dans la mesure où, parfois, les contrats en alternance sont un des moyens pour des jeunes de mieux s'insérer dans l'emploi.

Et là, le patronat entre en scène! Avec un empressement

inconnu jusqu'alors, il faut à tout prix parler de l'alternance. Résultat: un article permettant de déroger à la taxe supplémentaire d'apprentissage si les branches professionnelles affichent un taux de progression de contrat en alternance d'au moins 10% par an! Impressionnant! Petit problème, tout le monde sait que ce texte est totalement inapplicable, ne serait-ce que parce qu'il pose la question fondamentale de l'égalité de traitement devant la loi fiscale. Mais peu importe, trois signataires sont trouvés (CFDT, CFE-CGC, CFTC) et le patronat de brandir ce texte devant les parlementaires en leur demandant de respecter la volonté absolue des signataires.

Quelle est la morale de cette histoire? il y en a au moins deux: premièrement, certains se prennent pour des colégislateurs, déniaient aux élus du peuple le pouvoir de modifier un texte lorsqu'il émane d'un accord collectif, ce qui revient, accessoirement, à remettre en cause le droit d'amendement, qui est un droit constitutionnel, et c'est confondre délibérément démocratie politique et démocratie sociale.

Deuxièmement, la négociation collective est un des instruments de l'indépendance syndicale.

L'utiliser à des fins politiques, c'est nier ce pourquoi elle est faite, la recherche d'un compromis temporaire entre des intérêts fondamentalement antagonistes.

Finalement, d'aucuns ont préféré un mauvais accord à la loi. Force Ouvrière n'est pas rentrée dans ce jeu mortifère, qui a uniquement pour objectif d'affaiblir la négociation collective et donc l'une des facettes du rapport de forces indispensable à la sauvegarde des intérêts des travailleurs.



- **Stéphane Lardy**
- secteur emploi/formation





• FO

- Nombres d'articles : 6
- Inscrit le 15 avr., 2011

Derniers articles

- Les chiffres du chômage : malgré la vague libérale, pas de reflux du chômage
- Chiffres du chômage : une embellie de courte durée
- Chiffres du chômage : une augmentation tous azimuts
- Chiffres du chômage : une baisse en trompe l'œil ?
- Projet de loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques : Toujours plus de souplesse pour les employeurs et moins de sécurité pour les salariés
- Plan du gouvernement sur le chômage de longue durée : ni enthousiasme, ni scepticisme
- Colloque : FO Artisan de vos droits
- Quand le Medef invente des clauses de revoyure
- Indemnisation du chômage : ça suffit !
- Apprentissage : clarifions les choses!

[Voir son blog »](#)

ORGANISATION DU TRAVAIL - VIE PROFESSIONNELLE · LE 19.04.2014

Réforme de la formation professionnelle – le CPF

Interview de Stéphane Lardy

La loi du 5 mars 2014, relative à la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale, transpose l'accord national interprofessionnel signé le 14 décembre 2013 par les interlocuteurs sociaux. Stéphane Lardy, secrétaire confédéral FO en charge de l'emploi et de la formation professionnelle, nous donne son sentiment.



Stéphane Lardy

Qu'apporte la loi par rapport à l'ANI signé le 14 décembre 2013 ?

Stéphane Lardy : La loi donne un contenu au compte personnel de formation (CPF) et structure l'entretien professionnel. S'agissant des contributions sur la formation professionnelle, leur réforme avait été acceptée par le ministre du Travail avant même l'entrée en négociation.

La loi a amélioré l'accord sur certains points. Par exemple, l'accord prévoyait que le salarié qui commettait une faute lourde voie ses heures CPF débitées. Force Ouvrière avait indiqué au patronat qu'il défendrait seul cette revendication. Celui-ci n'a pas convaincu le législateur du bien-fondé de cette sanction.

Force Ouvrière est plus critique s'agissant de la mise en œuvre de l'ANI concernant la reconnaissance de la qualification. Le Code du travail prévoit que les actions de développement des compétences donnent lieu à une reconnaissance dans l'emploi, selon une procédure peu exigeante. L'ANI a étendu le champ aux actions de développement des qualifications, et a fait le lien avec les actions suivies dans le cadre du CPF. Il est justifié que le salarié qui s'investisse dans l'amélioration de sa qualification pour une utilisation dans son entreprise connaisse une amélioration de sa situation professionnelle au sein de celle-ci. Le patronat avait également compris l'intérêt de cette co-construction entre le salarié et son employeur. Or, le législateur n'a pas saisi l'importance de cette évolution et n'est pas intervenu pour mettre à niveau le Code du travail sur ce point.

Les aménagements relatifs au compte personnel de formation, remplaçant ainsi certaines dispositions de l'accord national interprofessionnel signé par FO vous semblent-ils satisfaisants ?

S.L. : S'agissant du CPF, l'ANI s'est concentré sur la structure du compte, sans entrer dans le détail. Le législateur a repris pour l'essentiel cette structure, et à apporter des précisions utiles. La rédaction laisse cependant la place aux interprétations et des questions demeurent en suspens. Plus que les aménagements, ce sont donc les imprécisions et les lacunes qui sont regrettables.

Le plafond de 150 heures de formation prévu dans le cadre de l'alimentation du compte personnel de formation vous semble-t-il suffisant pour assurer une formation de qualité aux salariés, et notamment pour les cadres ?

S.L. : C'est un bon exemple de rédaction imprécise de la loi. Il est compris par bon nombre que le CPF – comme le DIF – n'est alimenté que par des heures acquises d'année en année, le maximum acquis n'étant pas suffisant pour partir en formation. Or, le compte est conçu pour permettre de construire les droits nécessaires au départ en formation. Lorsque le salarié mobilise son compte, il mobilise ses droits acquis d'année en année, mais active également un abondement complémentaire, c'est-à-dire un nombre d'heures suffisant pour accéder à la formation désirée. Ces heures sont mentionnées sur le compte et en font donc partie intégrante.

La loi est source de confusion lorsqu'elle distingue l'alimentation du compte et l'abondement du compte. De même lorsqu'elle utilise l'expression « heures complémentaires » pour décrire l'abondement. Nul doute que ce manque de rigueur aura un impact sur la bonne utilisation du CPF. Mais ceux qui en pâtiront le plus sont les publics qui ont le moins accès à la formation professionnelle.

La période de mise en situation professionnelle créée par la loi n'avait pas été prévue par l'ANI. Quel est l'avis de FO sur cette nouvelle mesure ? Pensez-vous que les cadres se sentiront concernés ?

S.L. : Force ouvrière prend acte de ce dispositif public qui n'est pas entièrement une nouveauté. En effet, des dispositions semblables existaient déjà pour les salariés en contrat aidé ou en contrat à durée déterminée d'insertion. Cette nouvelle disposition est motivée par la volonté du gouvernement d'harmoniser le cadre juridique applicable et de l'appliquer à toutes les personnes faisant l'objet d'un accompagnement social ou professionnel.

Ainsi, ce dispositif s'adresse aux demandeurs d'emploi et aux personnes éloignées du marché du travail en cours d'insertion. Par ailleurs, ce dispositif doit être prescrit par un opérateur prévu par la loi. Or, l'APEC ne figure pas parmi la liste des organismes habilités à prescrire ces périodes de mise en situation en milieu professionnel. Par conséquent, les cadres ne devraient pas être nombreux à se voir proposer ce dispositif.

Pour aller plus loin :

[Portail du gouvernement dédié au CPF](#)

[Le texte de loi](#)



FO-CADRES : <http://www.fo-cadres.fr/wp>

Confédération générale du travail - Force ouvrière

Force ouvrière ou **FO** — nom usuel de la **Confédération générale du travail - Force ouvrière (CGT-FO)**, qui témoigne de ses origines cégétistes — est une confédération syndicale française, créée en 1947.

Troisième organisation syndicale en importance, derrière la CGT et la CFDT, FO a recueilli, sur la période 2005-2006, 12,7 % des voix aux élections professionnelles² et 15,81 % aux élections prud'homales de 2008³.

Dans la fonction publique, à l'issue du scrutin organisé les 20 octobre et 22 novembre 2011, FO devient, avec près de 18 %, la troisième organisation⁴ dans toute la fonction publique⁵.

Sommaire

1 Histoire

- 1.1 Origines de la CGT
- 1.2 Naissance de Force ouvrière
 - 1.2.1 L'indépendance syndicale
- 1.3 Développement de FO
 - 1.3.1 L'ère Bergeron
 - 1.3.2 L'ère Blondel
 - 1.3.3 L'arrivée de Jean-Claude Mailly

2 Structures

- 2.1 Adhérents
- 2.2 Fédérations
- 2.3 Direction
- 2.4 Bureau confédéral
- 2.5 Participation aux structures internationales

3 Représentativité



- 3.1 Élections prud'homales

4 Bibliographie

5 Notes et références

6 Voir aussi

- 6.1 Membres célèbres
- 6.2 Articles connexes
- 6.3 Lien externe

Force ouvrière 	
	
Cadre	
Forme juridique	Confédération syndicale
Zone d'influence	■ ■ France
Fondation	
Fondation	1947
Fondateur	Léon Jouhaux, Robert Bothereau
Identité	
Siège	141, avenue du Maine 75014 Paris
Secrétaire général	Jean-Claude Mailly
Affiliation européenne	Confédération européenne des syndicats
Affiliation internationale	Confédération syndicale internationale
Membres	500 000 revendiqués (2011) ¹
Slogan	« <i>La force syndicale</i> »
Site web	www.force-ouvriere.fr (http://www.force-ouvriere.fr/)

Histoire

Force ouvrière est l'héritière de la branche réformiste de la CGT, syndicat qui a été, dès sa création en 1895, tiraillé entre une tendance réformiste et une tendance révolutionnaire puis communiste. Cette dernière tendance, minoritaire jusqu'à la Libération, a déjà fait scission en 1921 (création de la CGTU) avant de renforcer ses positions au sein de la CGT réunifiée au moment du Front populaire. L'échec des grèves de 1938 contre Daladier affaiblit l'aile communiste de la CGT, finalement exclue en 1939 au moment de la signature du pacte germano-soviétique.

Cependant, après la Seconde Guerre mondiale, c'est la tendance réformiste (non communiste) qui se trouve en minorité et crée, en 1947, la Confédération générale du travail-Force ouvrière (CGT-FO).

Origines de la CGT

La Première Guerre mondiale montre les premières divergences : la CGT est divisée entre une majorité (dont la direction) ralliée à l'Union Sacrée et à l'effort de guerre, et une minorité, pacifiste, dénonçant la guerre et soulignant la nécessité de maintenir l'activité revendicative.

Quelques dates

- 1921 : scission entre la CGT et la CGT-U (U comme « unitaire »), laquelle regroupe au départ les éléments (divers) de la CGT hostiles à la Guerre et se reconnaissant dans la perspective révolutionnaire ouverte en Russie. La CGTU devient l'instrument syndical du Parti communiste. La CGT redevient la centrale majoritaire, tandis que la CGTU se marginalise.
- 1936 : en mars, réunification de la CGT ; la division demeure toutefois dans les faits entre les « confédérés » et les « unitaires », issus de l'ex-CGTU.
- 1939 : exclusion des dirigeants de la CGT refusant de condamner le pacte germano-soviétique.
- 1943 : les « accords du Perreux » réunifient la CGT.

Naissance de Force ouvrière

En 1945, le rapport des forces est nettement favorable aux ex-unitaires, qui contrôlent 21 fédérations sur 30.

Les ex-confédérés sont, eux, regroupés autour du journal clandestin *Résistance ouvrière*, créé en 1943, et autour de Léon Jouhaux, rentré de déportation le 8 mai 1945. *Résistance ouvrière* devient *Force ouvrière*.

Dans un premier temps, et pendant plus d'un an, la perspective des confédérés consiste à obtenir ce qu'ils appellent le « redressement interne » de la CGT, sur les principes de la vieille CGT ; il n'est donc pas question d'une scission.

La doctrine des confédérés est celle de l'« indépendance syndicale », indépendance en particulier vis-à-vis du PCF, et du gouvernement, car le PCF a des ministres au gouvernement. Les syndicats contrôlés par le PCF sont fortement encouragés à soutenir la production nationale. C'est l'époque où Maurice Thorez, dirigeant du PCF, déclare : « la grève, c'est l'arme des trusts. »

En septembre 1945, lors du premier comité confédéral national (CCN) depuis la Libération, les ex-unitaires obtiennent la majorité au bureau confédéral et désignent Benoît Frachon comme second secrétaire général. Certains ex-confédérés y voient une politique de prise de contrôle par l'appareil communiste et refusent l'étouffement des revendications.

En août 1946 une scission se produit dans la Fédération des PTT. En septembre, prenant acte de l'échec de la tactique dite du « redressement interne », les confédérés constituent les groupes d'Amis de Force

ouvrière, amorce d'une organisation syndicale parallèle à la CGT.

En mai 1947, à la suite du conflit de Renault, les ministres communistes sont exclus du gouvernement. En septembre, Moscou condamne le plan Marshall et exige de tous les partis communistes qu'ils suivent cette condamnation et rompent avec les gouvernements en place. La CGT se range lors de ces conflits du côté du PCF.

La tension consécutive à ces événements précipite la scission, qui se produit lors de la seconde conférence nationale des groupes FO, les 18 et 19 décembre 1947. Le 19 décembre, Léon Jouhaux et quatre secrétaires confédéraux quittent la CGT.

Le congrès constitutif a lieu le 12 avril 1948. Parallèlement, FO devient une des chevilles ouvrières de la Confédération internationale des syndicats libres (CISL), scission de la fédération syndicale mondiale rejetant l'influence communiste.

L'indépendance syndicale

FO revendique le principe de l'indépendance syndicale. Cette indépendance vaut à l'égard des partis politiques, des gouvernements, de l'État, du patronat et des Églises. Dans les faits, FO rassemble, à l'époque, tous ceux qui s'opposent aux communistes.

Pendant longtemps la centrale est dominée par les socialistes mais elle accueille aussi des militants anarchistes⁶ et trotskystes, en particulier ceux proches de l'OCI ou de Lutte ouvrière (Arlette Laguiller), et même des gaullistes.

FO reçoit le soutien logistique et financier de syndicats belges, allemands, et de l'AFL-CIO américaine sous l'égide de son tout récent FTUC (Free Trade Union Committee) et d'Irving Brown^{7,8,9}, membre éminent de la CIA^{10,11} qui souhaite « créer en France et en Italie des syndicats non communistes pour affaiblir la CGT et son homologue italienne, la CGIL¹² ». Dans les premières années 1950 FO est soutenue par la CIA avec plus d'un million de dollars par an¹³. Le ministère du Travail [Lequel ?] verse également des subsides, pris sur les fonds de l'ex-Charte du travail [réf. nécessaire] (extorqués aux travailleurs par le gouvernement de Pétain).

Développement de FO

Lors de sa création, en 1947, Léon Jouhaux et Robert Bothereau n'ont pas réussi à attirer la majorité du syndicat. La nouvelle organisation est particulièrement peu représentée dans le secteur privé.

L'ère Bergeron

La deuxième époque de FO est marquée par le long mandat d'André Bergeron, qui érige en pratique constante la négociation contractuelle, marquant une grande défiance envers la CGT. Bien que membre du Parti socialiste, Bergeron entretient des rapports cordiaux avec les gouvernements gaullistes. Interlocuteur privilégié du pouvoir exécutif et des



Cortège FO lors d'une manifestation anti-CPE, mars 2006.

employeurs, FO joue un rôle modérateur pendant la crise de Mai 68. Elle s'oppose aux communistes comme au projet d'autogestion porté par la CFDT. Elle se montre également sceptique par rapport à l'Union de la gauche et à son Programme commun.

Concernant l'indépendance à l'égard du politique, un danger guettait FO dès sa naissance, à savoir sa dépendance à l'égard du parti socialiste (SFIO). Il aurait pu se faire qu'à la fin des années 1940 et dans les années 1950, FO soit dans l'orbite de la SFIO, comme la CGT l'était pour le PCF, et la CFTC pour le MRP. Même s'il y eut des ambiguïtés et d'inévitables compromissions, cela ne s'est pas réalisé. La tradition de la charte d'Amiens et de la vieille CGT comptait énormément dans l'esprit des militants qui ont fondé FO.

Deux autres facteurs comptent : d'abord, le gaullisme qui, installé au pouvoir, annihile la SFIO ; ensuite le congrès socialiste d'Épinay, en 1971, qui met fin à la SFIO, fonde le Parti socialiste (PS), et amène à la direction du PS « modernisé » un certain nombre de militants partageant plutôt les valeurs de la CFTC, devenue CFDT en 1964.

À la fin des années 1960 et dans les années 1970, FO prend plusieurs positions qui se veulent des manifestations de son indépendance et de son originalité dans le paysage syndical français et européen. Ainsi, en 1969, FO appelle à voter « non » au référendum proposé par De Gaulle. Ce référendum a un double objectif : la mise en œuvre de la régionalisation et la création d'un Sénat corporatiste, associant dans une même chambre les représentants des intérêts économiques, c'est-à-dire patronat et syndicats. FO fait le rapprochement avec la charte du Travail du régime de Vichy.

En 1984, le syndicalisme enseignant à FO, jusqu'alors quasiment inexistant depuis 1948, se développe après le passage de militants venus de syndicats de la FEN, qui appartiennent notamment à la tendance EE-FUO, réputée proche du Parti des travailleurs, et dont le plus connu est Jean-Jacques Marie.

L'ère Blondel

Lorsque Bergeron se retire en 1989, son dauphin Claude Pitous est battu par Marc Blondel qui devient le nouveau secrétaire général.

Blondel engage FO sur une voie plus combative, marquée notamment par le conflit de 1995 contre le plan Juppé et une symbolique poignée de main avec Louis Viannet, secrétaire général de la CGT.

À l'origine, au plan syndical, de la création de nombreuses structures de protection sociale collective (Unédic - retraites complémentaires, notamment), Force ouvrière a toujours considéré que la pratique contractuelle est un outil important pour construire et développer des droits collectifs à tous les niveaux (interprofessionnel, branches d'activité, entreprises). En ce sens, elle revendique avoir toujours combattu le « tout État » comme le « tout marché ».

Son objectif est de défendre le service public et la sécurité sociale comme des structures assurant des droits égaux aux citoyens en cohérence avec les valeurs républicaines (liberté, égalité, fraternité). Cela explique le combat mené en 1995 contre l'étatisation de la sécurité sociale ou les conflits avec le patronat sur la refondation sociale, qui est considérée comme la livraison au marché de toutes les structures collectives et solidaires. FO perd, à la suite de ce conflit, la présidence de la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM), après avoir déjà perdue celle de l'Unédic, dont hérite la CFDT.

En 1998, Jacques Mairé et Jean Grosset, respectivement secrétaire général et secrétaire général adjoint de l'union départementale de Paris, en désaccord avec la ligne suivie par la confédération, décident de rejoindre l'UNSA.

FO s'engage, en 2003, contre la loi Fillon sur les retraites et propose aux organisations syndicales la

grève générale, proposition non reprise et ignorée par les médias de masse.

L'arrivée de Jean-Claude Mailly

En février 2004, Jean-Claude Mailly succède à Marc Blondel au poste de secrétaire général.

En 2008, FO n'est pas signataire du texte du 9 avril (appelé « position commune ») sur la représentativité syndicale. Ce texte, par son article 17, permet, selon la centrale, la dérogation du temps de travail et donc la remise en cause des 35 heures.

En 2010, FO formule des propositions pour réformer le système des retraites et participe aux cinq grandes journées de grèves et de manifestations. Le syndicat réclame une hausse des cotisations vieillesse et une taxation de nouveaux revenus du capital ; il propose notamment une taxe de 3 % sur les bénéficiaires non réinvestis et des cotisations sur l'intéressement, la participation et les stock-options¹⁴. FO dénonce la plupart des mesures prises par le ministre du travail Éric Woerth dans la loi de réforme des retraites, demande le retrait du plan « Fillon-Sarkozy » et une négociation sur un nouveau plan intégrant les propositions et revendications des syndicats.

En février 2011, lors du XXII^e congrès confédéral qui se tient à Montpellier, Jean-Claude Mailly est reconduit à la tête de la Confédération.

En février 2015, lors du XXIII^e congrès confédéral qui se tient à Tours, Jean-Claude Mailly est reconduit à la tête de la Confédération.

Structures

Adhérents

Nombre d'adhérents

Jusqu'en 2011, FO ne communiquait pas le nombre de ses adhérents.

La Confédération syndicale internationale indique 800 000 adhérents.

La CIA comme certains analystes du syndicalisme français évaluent ce nombre à 300 000¹⁵.

Dans un entretien avec le journal *Les Échos* à l'occasion du XXII^e congrès de l'organisation, Jean-Claude Mailly a estimé ce nombre à 500 000¹.

Fédérations

Force ouvrière revendique 15 000^[réf. nécessaire] implantations syndicales réparties sur tout le territoire (métropole et DOM-TOM avec 103 unions départementales), et dans tous les secteurs d'activité avec 26 fédérations professionnelles¹⁶ regroupées au sein de la Confédération Force ouvrière.

1. Fédération nationale de l'action sociale - Force ouvrière (Fnas-FO)
2. Fédération de l'administration générale de l'État - Force ouvrière (Fage-FO)
3. Fédération générale des travailleurs de l'agriculture, de l'alimentation, des tabacs et des services annexes - Force ouvrière (FGTA-FO)
4. Fédération générale - Force ouvrière (FG-FO)
5. Fédération syndicale Force ouvrière des cheminots (FO-Cheminots)
6. Fédération Force ouvrière de la coiffure, de l'esthétique et de la parfumerie (FO-Coiffure)
7. FO Défense
8. Fédération nationale de l'enseignement, de la culture et de la formation professionnelle

- FO
- 9. Fédération des employés et cadres - Force ouvrière
- 10. Fédération nationale de l'énergie et des mines - Force ouvrière
- 11. Fédération de l'équipement, de l'environnement, des transports et des services - Force ouvrière
- 12. Fédération des Finances - Force ouvrière
- 13. Fédération générale des fonctionnaires - Force ouvrière
- 14. Fédération Force ouvrière de la chimie
- 15. Fédération du livre - Force ouvrière (Livre FO)
- 16. FO Métaux
- 17. Fédération nationale FO de la pharmacie
- 18. Syndicat général de la police-Force ouvrière
- 19. FO communication
- 20. Fédération Force ouvrière des personnels des services publics et des services de santé
- 21. FO Textiles
- 22. Fédération nationale des transports et de la logistique Force ouvrière - UNCP
- 23. Fédération des arts, des spectacles, de l'audiovisuel, de la presse, de la communication et du multimédia - Force ouvrière (Fasap-FO)
- 24. Union des cadres et ingénieurs - Force ouvrière (FO-Cadres)
- 25. Fédération Force ouvrière des voyageurs et représentants placiers

Direction

Force ouvrière n'a eu qu'un seul président, Léon Jouhaux (prix Nobel de la paix en 1951), de 1948 à 1954. L'organisation est, depuis, dirigée par un secrétaire général assisté de secrétaires confédéraux.

Les secrétaires généraux de Force ouvrière

1948-1963	Robert Bothereau
1963-1989	André Bergeron
1989-2004	Marc Blondel
Depuis 2004	Jean-Claude Mailly

Bureau confédéral

Le bureau confédéral se compose de :

- Jean-Claude Mailly (secrétaire général)
- Pascal Pavageau (secrétaire confédéral)
- Patrick Privat (trésorier confédéral)
- Philippe Pihet (secrétaire confédéral)
- Michèle Biaggi (secrétaire confédérale)
- Didier Porte (secrétaire confédéral)
- Andrée Thomas (secrétaire confédérale)
- Stéphane Lardy (secrétaire confédéral)
- Marie-Alice Médeuf-Andrieu (secrétaire confédérale)
- Yves Veyrier (secrétaire confédéral)
- Anne Baltazar (secrétaire confédérale)
- Jocelyne Marmande (secrétaire confédérale)
- Frédéric Souillot (secrétaire confédéral)

Participation aux structures internationales

Au plan européen et mondial, Force ouvrière est membre de la Confédération européenne des

syndicats (CES) et de la Confédération syndicale internationale (CSI). FO participe aux travaux du Comité syndical consultatif auprès de l'OCDE (TUAC). Elle est également impliquée dans les « activités pour les travailleurs » de l'Organisation internationale du travail à Genève.

Représentativité

Force ouvrière faisait partie des cinq confédérations de syndicats de salariés français considérées, jusqu'au 31 décembre 2012, comme représentatives par l'État, en application de l'arrêté du 30 mars 1966, et bénéficie de ce fait, jusqu'à la fin de la période transitoire mise en place par la loi du 20 août 2008 « portant rénovation de la démocratie sociale »¹⁷ d'une présomption irréfutable de représentativité.

Mais, désormais, ce sont les élections en entreprise qui la conditionne, au niveau des entreprises de plus de 10 salariés dès l'entrée en vigueur de la loi de 2008, ainsi que dans les branches professionnelles et au niveau interprofessionnel. Il faudra toutefois attendre le 1^{er} janvier 2014, avec les conclusions de la direction générale du travail, qui effectue l'agrégation des résultats des élections professionnelles en entreprise, ainsi que le scrutin organisé dans les entreprises de moins de 10 salariés (TPE) fin 2012 et les élections du secteur agricole début 2013, pour déterminer la représentativité syndicale par branches professionnelles ainsi qu'au niveau national.

La représentativité de FO lui permet de participer aux négociations nationales interprofessionnelles et d'être représentée dans les organismes paritaires.

Élections prud'homales

Lors des élections prud'homales de 2008, Force ouvrière a montré un effritement par rapport à celles de 2002.

Résultats :

Organisation syndicale	1987	1992	1997	2002	2008
FO	20,50	20,46	20,55	18,28	15,81 %

Résultats comparés 2002/2008 par collège¹⁸ :

Collège	2002	2008
Industrie	19,6 %	17,6 %
Commerce	20,3 %	17,1 %
Agriculture	17,7 %	16,2 %
Activités diverses	19,0 %	15,7 %
Encadrement	9,5 %	9,3 %
Global	18,28 %	15,81 %

Bibliographie

¹⁸ Cette section est vide, insuffisamment détaillée ou incomplète. Votre aide (<https://fr.wikipedia.org>

/w/index.php?title=Conf%C3%A9d%C3%A9ration_g%C3%A9n%C3%A9rale_du_travail_-_Force_ouvri%C3%A8re&action=edit) est la bienvenue !

- *Il faut sauver le service public*, Jean-Claude Mailly, Flammarion (Librio), 2014
- *Histoire de la CGT-FO et de son union départementale de Paris 1895-2009*, Gérard da Silva, préface de Jean-Claude Mailly et Marc Blondel, L'Harmattan, coll. Mouvement social et laïcité, 2009
- *Force ouvrière*, Alain Bergounioux, Le Seuil, Paris, 1975

Notes et références

- Entretien de Jean-Claude Mailly (<http://www.lesechos.fr/economie-politique/france/actu/0201138398861.htm>) avec *Les Échos* (11 février 2011).
- Résultats (<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/2008.10-40.3.pdf>) sur le site du ministère du travail.
- Résultats 2008 (http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/xls/prud_resultats_23mars09.xls) sur le site du ministère du travail.
- « Résultats des élections 2011, p. 17 » (http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/statistiques/documents_methodes/Elections-pro-ct-cap-2011.pdf)
- Communiqué du 25 novembre 2011 (http://www.force-ouvriere.fr/page_principale/communiqu%C3%A9/index.asp?fl=2011&offset=10), sur le site de la CGT-FO.
- « 1948 : Les anarchistes rejoignent à regret la CGT-Force ouvrière » (<http://www.alternativelibertaire.org/spip.php?article1903>), in *Alternative libertaire*, 1^{er} mai 2008. (OCLC 473252082 (<https://www.worldcat.org/oclc/473252082>&lang=fr)).
- Roger Faligot et Rémi Kauffer, *Éminences grises*, Fayard, 1992.
- Georges Walter, *Souvenirs curieux d'une espèce de Hongrois*, Taillandier, 2008.
- François Caron (<http://www.morinie.com/francois.htm>), « 1946 : quand la CIA installe ses bureaux à Lens » (http://www.morinie.com/Oreiller_2.pdf), *L'Oreiller du Roy*, n° 2, décembre 2008, pp. 64-74.
- « *The major trade union, the CGT, was controlled by the Communist Party, and an anti-communist union confederation, Force ouvrière (FO), was created with the help of the American CIA* » écrivent Alistair Cole et Gino Raymond dans *Redefining the French Republic*, Manchester University Press, 2006, p. 119.
- « [...] *Irving Brown's operations in France, especially his funding of the Force Ouvrière [...]* » dans Hugh Wilford, *The mighty wurlitzer: how the CIA played America*, Harvard University Press, 2008, p. 68.
- Frédéric Charpier, *La CIA en France. 60 ans d'ingérence dans les affaires françaises*, Seuil, 2008, p. 40-43.
- (en)** Daniele Ganser, *NATO's secret armies. Operation Gladio and terrorism in Western Europe*, Routledge, 2004, 336 p. (ISBN 978-0714685007), The CIA succeeded to create a schism in the Communist-dominated CGT, splitting away the moderate Force Ouvrière, which by the early 1950s it supported with more than one million dollars per year.
- Article sur le site *Webmanager Center* (<http://www.webmanagercenter.com/management/article-40671-retraites-syndicats-et-patronat-font-leurs-propositions-au-gouvernement.php>).
- Dominique Andolfatto – Dominique Labbé, *Les Syndiqués en France (1990-2006)*, Institut d'études politiques de Grenoble-PACTE, 2007, p. 78.
- Liste des fédérations professionnelles (http://www.force-ouvriere.fr/page_principale/fede/index.asp) sur le site de Force ouvrière.
- Publiée au *Journal officiel* du 21 août 2008.
- UNSA Magazine*, n° 113, janvier 2009.

Voir aussi

Membres célèbres

Marc Blondel | André Bergeron | Louis Saillant | Camille Mourguès | Pierre Lambert | Maurice Joyeux | Léon Jouhaux | Étienne Mourrut

Articles connexes

Syndicalisme | Anarcho-syndicalisme | Syndicalisme révolutionnaire | Syndicalisme de lutte | Charte d'Amiens | Trotskysme | Plan Marshall | Fédération anarchiste | Extrême gauche | Gauche | SFIO | Parti socialiste | Mouvements politiques | Bureau confédéral de la Confédération générale du travail |



Emploi et Salaires

Formation des chômeurs : FO veillera à la qualité du plan

MERCREDI 2 MARS 2016 [VALÉRIE FORGERONT \(VALERIE-FORGERONT\)](#)

Annoncé le 31 décembre dernier par le chef de l'Etat, le plan de « 500 000 formations supplémentaires pour les chômeurs » a fait l'objet d'une réunion de mise en œuvre le 29 février entre la ministre du Travail Myriam El Khomri, la secrétaire d'Etat à la formation professionnelle Clotilde Valter, les partenaires sociaux et les présidents des régions.

Ce plan vise à faire passer le nombre de formations pour les demandeurs d'emplois de 515 000 l'an dernier à un million d'ici la fin de 2016.

Il sera financé par l'Etat à hauteur d'un milliard d'euros et pour 110 à 130 millions d'euros par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP).

Celui-ci, composé des organisations syndicales représentatives des employeurs et des salariés (dont FO), a été créé par l'accord national interprofessionnel (7 janvier 2009) sur le « développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels » ainsi que par la loi du 24 novembre 2009 relative à « l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie ».

Les Régions satisfaites du plan

Le fonds FPSPP fédère et anime un réseau d'organismes paritaires (OPCA, OPACIF...) agréés par l'Etat et collecteurs des cotisations versées par les entreprises en fonction de leur masse salariale.

Contrairement aux précédents plans de formation qui étaient mis en œuvre par Pôle Emploi, celui-ci sera directement « piloté » par les Régions à travers des conventions qu'elles signeront avec l'Etat d'ici le 31 mars. Cet engagement, contractuel, sera donc sur la base du volontariat.

« Le préalable pour qu'une Région s'engage dans le plan, c'est qu'elle maintienne son effort de formation. Au-delà tout effort supplémentaire sera compensé par l'Etat » indique le ministère du Travail. Celui-ci précise encore qu'au sein des Régions non signataires d'une convention « l'Etat abondera les fonds de Pôle emploi et les demandeurs d'emploi seront tout de même formés ».

Pour l'association des régions de France (ARF), le système mis au point pour ce plan est positif. « Nous sommes heureux de voir que le gouvernement a tenu ses engagements en laissant aux Régions la possibilité de gérer ce nouveau dispositif et en compensant tout effort supplémentaire des Régions » indiquait ce 29 janvier le nouveau président de l'ARF, M. Philippe Richert.

Les adaptations régionales

Le 27 janvier, avant une rencontre sur le thème de la formation des chômeurs avec le Président de la République, M. François Hollande et le Premier ministre, M. Manuel Valls, l'ARF demandait notamment que le plan des 500 000 formations relève d'un « pilotage par les Régions du service public d'accompagnement vers l'emploi au-delà des dispositions de la loi NOTRe » et cela « avec le transfert aux régions de subventions versées par l'Etat aux organismes concernés (crédits budgétaires et fonds social européen) ».

Adoptée le 7 août dernier, la loi NOTRe a redistribué les compétences entre les collectivités. L'échelon régional, conforté comme chef de file du territoire en matière de développement économique, a conservé ses compétences dans le domaine de la formation professionnelle.

C'est dans ce cadre que l'État entend mettre en oeuvre son plan de 500 000 formations. Celles-ci seront organisées en trois familles : formations courtes, acquisition de compétences de base, formations longues et qualifiantes.

Les services de la Dares (ministère du Travail) et Pôle Emploi fourniront les statistiques déterminant les besoins en formation. Ces besoins seront toutefois adaptés selon les régions et par les régions.

A titre d'exemple, les formations pour des « métiers en tension » se feront selon les spécificités régionales souligne le secteur de la Confédération FO chargé des dossiers de l'Emploi et de la Formation professionnelle.

FO demande de vraies formations qualifiantes

« Ce raisonnement en terme de bassin d'emploi et d'employabilité pour les entreprises locales présente un risque » analyse FO. Le fait de tout renvoyer aux régions peut aussi conduire à des inégalités dans les offres de formation entre les régions riches et les régions pauvres. La Confédération FO s'interroge par ailleurs sur le contenu du rôle de coordinateur des antennes locales de Pôle Emploi.

FO sera aussi vigilante quant à la qualité des formations qui seront proposées. Ainsi « le contrôle par les représentants paritaires des qualités des formations ainsi qu'une surveillance du risque de clientélisme au plan régional vont avoir une grande importance. »

Ces formations devront mener à une réelle qualification inscrite au répertoire des certifications professionnelles.

« On ne joue pas avec les demandeurs d'emploi » a tenu exprimer le secrétaire confédéral, Stéphane Lardy, lors de la rencontre du 29 février indiquant encore quant à la sollicitation du fonds FPSPP « on ne sera pas un payeur aveugle ».

Chômage : l'imbroglio statistique invalide l'apparente éclaircie de janvier

Le nombre de demandeurs d'emploi sans activité a baissé de 27 900 personnes en janvier en métropole annonçant Pôle emploi le 24 février dernier. Le nombre total de demandeurs d'emploi s'établit à 3.55 millions (3.81 millions avec l'outre-mer).

Ces dernières statistiques pourraient laisser à penser à une légère baisse du chômage... Hélas l'interprétation que l'on peut déduire de ces chiffres n'est pas si simple. Les services du ministère du Travail eux même alertent le peu de fiabilité de ces dernières statistiques.

« Le nombre de sorties de catégories A, B et C (sans activité et activité réduite) pour cessation d'inscription pour défaut d'actualisation a enregistré une hausse inhabituellement forte » explique ainsi la Dares (services du ministère) pour qui cette hausse « inexplicable » « affecte à la baisse » le chômage.

+9.1% en un an pour le chômage de longue durée

Concrètement, ces chiffres ne permettent de tirer de conclusions hâtives sur une baisse réelle du chômage en janvier. Au mieux est-il possible de dégager une « tendance » sur trois mois.

Sur cette période, le chômage baisse légèrement, de 0.8%, ce qui ne compense pas la hausse de 1.8% sur un an.

« Pour le moment, on n'a pas encore une tendance de vraie inversion de la courbe du chômage » souligne ainsi le secrétaire général de la Confédération FO, Jean-Claude Mailly notant que s'il existe « une baisse du chômage chez les jeunes, il y a toujours une augmentation chez les plus de 50 ans et le chômage de longue durée continue à augmenter ».

Le taux de chômage chez les jeunes recule de 2.4% sur trois mois. En revanche, pour les plus de 50 ans, ce taux augmente de 0.8% sur trois mois et de 7.8% sur un an. Quant-au chômage de longue durée (demandeurs d'emploi inscrit à Pôle Emploi depuis plus d'un an) il progresse de 1.6% sur trois mois et de 9.1% sur un an.

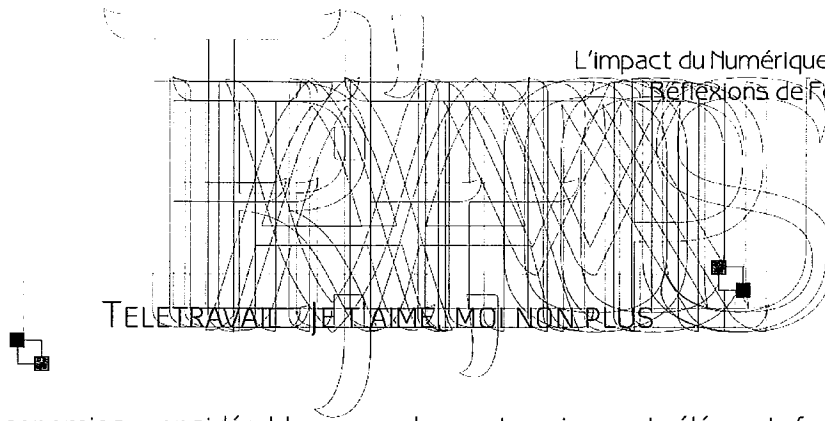
L'IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR LE TRAVAIL

NI CATASTROPHISME, NI ANGÉLISME,
LES RÉFLEXIONS DE FORCE OUVRIÈRE
S'INSCRIVENT DANS LE RÉALISME

Le développement des nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a généré, outre les bouleversements économiques que nous connaissons, de nouveaux usages professionnels, souvent peu maîtrisés et mal encadrés. Ils justifient aujourd'hui, comme Force Ouvrière le revendique depuis plusieurs années, que des éléments fondamentaux du droit du travail soient consolidés et complétés, et que de nouveaux cadres réglementaires émergent, afin d'endiguer les tendances actuelles de remise en cause tant des droits sociaux que des droits collectifs ainsi que celle de dérégulation à tout-va.

Force Ouvrière constate que les TIC ont mis en évidence - par leur capacité à exacerber certaines dérives - de nombreuses lacunes du droit du travail : forfait jours, prise en compte de la charge et du lieu de travail, télétravail, sécurité et contrôle, etc. Il est donc nécessaire, pour faire des TIC une source de progrès, aussi bien pour le salarié que pour l'entreprise, d'établir de nouvelles protections collectives et individuelles. Celles-ci devront être à-même de poser des garde-fous capables notamment de recréer une frontière entre vie privée et vie professionnelle, et partant, d'adapter les protections et endiguer les dérives citées.

La digitalisation a quelque chose d'inéluctable et chacun doit s'approprier ce nouvel espace, à la fois pour faire bénéficier aux salariés des opportunités inhérentes à ces nouvelles technologies mais aussi pour les prévenir des risques.



Source d'économies considérables pour les entreprises et élément favorable aux politiques publiques visant tant à limiter les déplacements qu'à l'aménagement du territoire, le télétravail connaît un essor progressif. Ce dernier peut également apporter à certains salariés une meilleure conciliation entre leur vie familiale et leur vie professionnelle en leur permettant, par exemple, d'interrompre leur journée de travail (autrement dit d'organiser de manière plus autonome leur journée de travail) ou de retourner plus progressivement au travail à l'issue d'un congé maternité ou maladie. Il peut faciliter également l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées. Un des points positifs du télétravail qui peut être mis en avant est aussi de réduire le temps de transport. Tous ces éléments justifient que ce soit un souhait chez un nombre croissant de salariés.

Mais le télétravail transforme aussi profondément les relations de travail, mettant à mal le concept de temps de travail et les frontières entre vie professionnelle et vie privée. Cette imbrication peut être néfaste, les « télétravailleurs » étant déjà davantage sollicités par leurs supérieurs hiérarchiques au cours d'une journée (courriels, appels téléphoniques) que lorsqu'ils sont physiquement à leur poste de travail. En effet, certaines études récentes, dont celle réalisée par l'OBERGO¹ met en avant une augmentation de la durée du travail et de la charge de travail des télétravailleurs. De plus, ces derniers sont également les premiers sollicités pour le travail de nuit et le week-end. L'isolement du télétravailleur est également un élément à prendre en considération.

Si le principe du télétravail paraît séduisant pour un grand nombre de salariés, en l'absence de cadre et de réglementation, le passage de la théorie à la pratique est source d'un grand nombre de difficultés et de désenchantement. Ce saut vers l'inconnu couplé au développement du « nomadisme », conduisent peu à peu à travailler tout le temps et partout. Le contrôle de cette surcharge de travail est alors inexistant et la notion de temps de travail vole en éclat.

¹ Etude OBERGO sur le télétravail, Observatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ergostressie, 2015.

LES RÉFLEXIONS DE FORCE OUVRIÈRE

Depuis l'apparition du télétravail en France, Force Ouvrière reste vigilante sur ce nouveau mode d'organisation du travail. Active dans les négociations relatives au télétravail qui ont donné lieu à des accords encadrant le télétravail en 2002 au niveau européen et en 2005 au niveau national interprofessionnel, FO n'a eu de cesse d'affirmer fortement le principe de la condition de salarié pour le travailleur, le télétravailleur devant rester « un salarié à part entière et non pas entièrement à part ». De même pour FO, il ne s'agissait pas de définir le télétravail comme une nouvelle catégorie de contrat mais bien comme une nouvelle forme d'organisation du travail nécessitant par le biais des négociations, l'obtention de garanties collectives et individuelles jusqu'alors quasi inexistantes.

Par ailleurs afin d'instaurer le télétravail dans une entreprise, une réflexion préalable et concertée doit être menée afin d'évaluer l'impact qui pourrait en résulter notamment en termes de qualité de vie, de santé au travail et d'organisation du travail pour les salariés. Il convient également pour FO de définir un cadre juridique et opérationnel qui soit adapté aux profils et métiers des salariés et que le processus d'accès au télétravail soit lisible et objectif pour tous, afin de garantir l'égalité entre chacun. Enfin, si le télétravail est instauré dans une entreprise, il ne peut l'être que par voie d'accord collectif.

Le télétravail doit continuer à ne pas être imposé au salarié mais bien reposer sur la base du volontariat et son développement ne peut s'entendre que par la diffusion du télétravail partiel, soit un temps limité dans la semaine. En effet, un télétravail à temps complet peut poser de graves problèmes d'isolement du salarié, le coupant du collectif de travail (relations avec ses collègues, les institutions représentatives du personnel, les organisations syndicales, perte de repères etc.) et peut avoir un impact négatif sur l'exercice des droits collectifs. La mise à disposition des moyens en terme syndical doit donc être prévue et facilitée. De plus, FO propose qu'un référent soit désigné au sein de l'entreprise dans l'objectif de lui apporter soutien et assistance via notamment des contacts réguliers, et plus largement afin d'assurer la coordination entre le télétravailleur et l'entreprise. En complément, il relève de la responsabilité de l'employeur d'informer régulièrement le télétravailleur de la vie de l'entreprise.

Pour FO, il est indispensable de ne pas faire du télétravailleur un travailleur avec des droits au rabais : ainsi, l'occupation du domicile à titre professionnel nécessite une indemnisation du salarié, de même, une prise en charge par l'employeur du régime d'assurance habitation, des équipements informatiques et bureautiques doit être assurée (rappelons que l'article L. 1222-10 du Code du Travail prévoit que l'employeur doit prendre en charge tous les coûts découlant de l'exercice du télétravail) et une extension du principe de présomption d'accidents du travail au bénéfice du télétravailleur doit être réalisée.

Toutes ces imprécisions juridiques relatives à la sécurité du télétravailleur constituent de véritables bombes à retardement avec l'augmentation ces dernières années des risques psychosociaux et des maladies professionnelles. Aussi, pour FO, l'entreprise qui est responsable de la bonne santé de ses employés doit développer une vigilance accrue face à tous les risques inhérents qu'ils soient physiques (fatigue corporelle, auditive etc.) ou psychosociaux (stress, surcharge, isolement etc.).

En raison du risque de télétravail contraint, néfaste pour la santé des salariés, il est fondamental que le salarié en télétravail puisse renoncer effectivement au télétravail quand il le souhaite, le principe de réversibilité est donc indispensable à faire respecter ce qui permet au télétravailleur qui le souhaite de réintégrer l'entreprise, avec des modalités à prévoir. Il est également nécessaire de garantir l'effectivité des normes au travail (temps réglementaire, sécurité, santé etc.) via les instances de contrôle des abus et de non-respect du cadre légal et conventionnel : les instances représentatives du personnel (IRP), l'inspection du travail et les Conseils des Prud'hommes doivent bénéficier de formation au cadre juridique du télétravail ainsi que des moyens nécessaires pour mener à bien ces missions de contrôle.

ROBOTIQUE TERMINATOR N'EST PAS QU'UN FILM

Incontestablement, l'automatisation ou la robotisation a permis dans de nombreux secteurs de réduire la pénibilité, d'améliorer les conditions de travail des salariés, tout en augmentant le confort de vie de chacun. En parallèle, les emplois nécessitant une présence physique sur le site de production font face à de profonds changements dans la nature de leur travail imposés par l'invasion d'outils technologiques et cette automatisation progressive. En effet, l'usage du numérique a renforcé la standardisation des activités et conduit à la taylorisation des tâches dans des secteurs qui y échappaient traditionnellement. Alors que dans sa phase initiale, le travail à la chaîne n'exigeait des travailleurs que l'usage de leur force physique de travail, la « digitaylorisation » cherche à tirer le maximum de l'activité cérébrale ou physique d'employés connectés à des machines.

Ainsi, la diffusion des TIC et le développement progressif de l'Internet des objets au sein des entreprises peuvent avoir des impacts encore plus dommageables pour les salariés dont la présence est requise sur le lieu de production. Avec des actions très systématisées et répétitives, la tentation est grande pour les entreprises d'imbriquer toujours plus travail humain/travail robotisé, voire progressivement de transformer leurs employés techniques en périphériques de la machine. C'est déjà très répandu notamment dans les plateformes de distribution où le système de « *voice picking* » permet au salarié de suivre les directives et d'interagir avec un logiciel qui lui indique où aller et quelle quantité de marchandises à préparer pour une commande. On assiste à des pertes progressives d'identité du salarié, de son poste de travail, d'autonomie, de marge de manœuvre et de responsabilité. Il est certain que l'isolement, la déshumanisation du travail et le sentiment de robotisation sont des risques psychosociaux qui prendront de l'ampleur dans les années à venir.

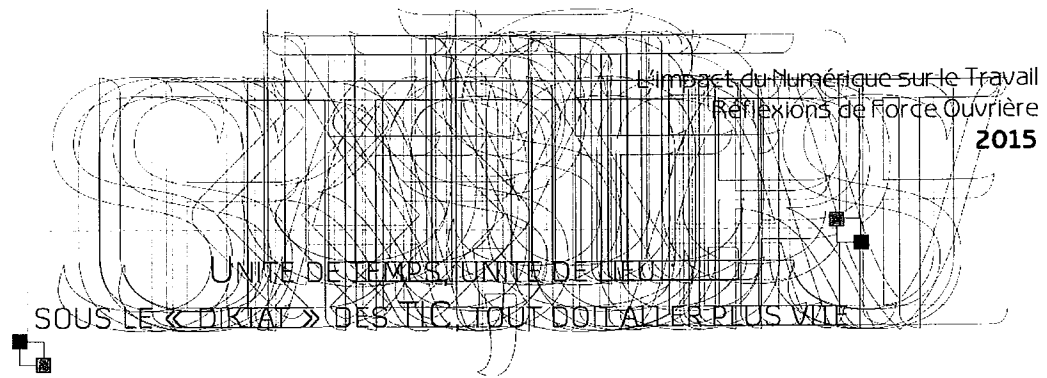
Ce sentiment devient d'ailleurs une réalité lorsque des multinationales créent des plateformes de travail mondialisées ayant pour objectif de faire travailler des individus pour réaliser des tâches que les ordinateurs ne sont pas encore en mesure d'effectuer. S'inspirant de l'arnaque du « Turc mécanique », soi-disant automate jouant aux échecs au 18^{ème} siècle alors qu'un champion d'échec était dissimulé à l'intérieur, cette dérive fait croire à la suprématie de la machine en matière d'automatisation et favorise le développement d'un sous-salariat mondial, taillable et corvéable à merci. Est-ce là l'avenir de l'organisation du travail ? Des hommes au service de la machine ?

LES RÉFLEXIONS DE FORCE OUVRIÈRE

Intégrer dans les objectifs et les modalités de la digitalisation et de la numérisation leurs impacts sociaux est une nécessité. Il s'agit notamment de renforcer l'articulation entre droits collectifs et droits individuels, les seconds n'ayant de portée réelle qu'à travers les premiers. A contrario, il ne doit pas s'agir d'inventer de nouveaux types de contrats à la tâche qui renverraient l'individu à son propre sort et remettraient proprement en cause le CDI et les droits collectifs. En d'autres termes, la relation employeur/salarié ne doit pas se transformer en relation donneur d'ordre/sous-traitant de type commercial.

La robotique permettant d'améliorer les conditions de travail et d'en réduire la pénibilité, peut constituer un progrès social doublé d'une innovation technologique. Mais comme toute évolution, la robotisation se doit d'être maîtrisée, encadrée, puis évaluée. La logique des 19^{ème} et 20^{ème} siècles selon laquelle la machine est au service de l'Homme et doit améliorer sa condition, a été supplantée par une course au mythe du « tout machine » au détriment de l'humain. L'Homme passe derrière la machine, tant au sens propre avec l'exemple du Turc mécanique, qu'au sens figuré en simple périphérique. Dès lors, le robot détruit des emplois, supprime des qualifications, réduit des rémunérations mais surtout anéantit l'identité même du salarié.

Pour Force Ouvrière, cette évolution récente est dangereuse et inacceptable. Son accélération est liée d'une part aux dérives de la mondialisation, d'autre part à l'absence de cadre réglementaire. Il est indispensable que le principe d'innovation soit lié à un principe de précaution et de prévention pour le salarié dans le respect des principes du droit du travail. Cela sera un moyen indispensable pour s'assurer que la domination des machines sur l'Homme demeure à jamais une fiction.



Les technologies numériques favorisent de nouvelles porosités entre les espaces temps professionnels et privés. Elles servent de prétexte à remettre en cause des schémas instaurés par l'industrialisation à partir du XIXe siècle, notamment ceux de l'unité de temps et ceux de l'unité de lieu.

L'invasion des TIC permettant notamment de travailler à distance, la multiplication des restructurations d'entreprises, ainsi que la tendance des politiques publiques à l'économie des déplacements remettent progressivement en question l'unité du lieu de travail.

Il en est de même avec le temps de travail qui devient flou, car sous le diktat des TIC, tout doit aller plus vite. Cette intensification trouve aussi sa source dans l'accélération du rythme de travail, dans une culture managériale de l'urgence, l'ensemble de la structure étant soumis à la pression court-termiste des actionnaires, des clients et des investisseurs.

La surcharge informationnelle et dématérialisée, tout comme la discontinuité des activités complexifient ainsi le rapport au temps du salarié. Tout s'imbrique, se superpose entre l'horaire légal de travail, formalisé, celui de l'activité (disponibilité au téléphone, travail depuis la maison) souvent de manière informelle et le temps personnel. La réactivité du salarié en dehors du temps légal de travail devient un critère de mesure de performance instaurant la dictature de l'immédiateté. Ainsi, les disparités des usages du temps de travail s'accroissent face à une individualisation encore plus forte des régimes de temps de travail et le salarié perd ses repères autrefois intangibles se retrouvant à jongler entre ces différents temps et régulièrement au détriment de sa vie privée et familiale.

Sans retirer l'autonomie du salarié dans l'organisation de son temps de travail, il est désormais nécessaire de développer un nouvel arsenal de protections capables de recréer, dans un environnement où le numérique est omniprésent, une meilleure étanchéité entre le temps dédié à l'entreprise et le temps privé, ainsi qu'une plus grande prise en compte de la charge et de l'intensité du travail. Et rappelons à ce titre que la question de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle est liée, encore aujourd'hui, à celle de l'égalité entre les hommes et les femmes.

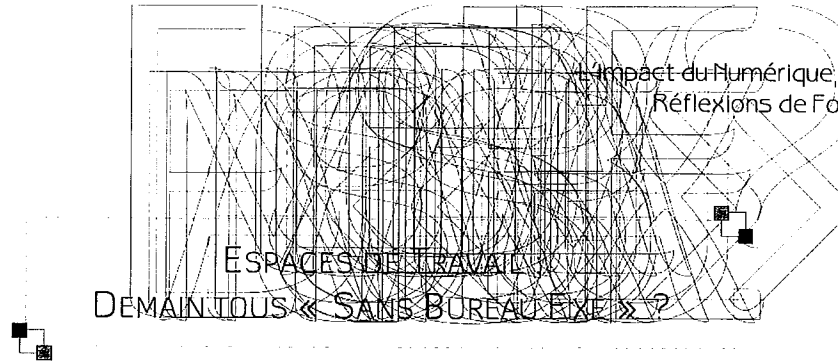
LES RÉFLEXIONS DE FORCE OUVRIÈRE

L'accès facilité par les nouveaux outils numériques à Internet sur le lieu de travail mais également au domicile ou dans des tiers-lieux contribue à une porosité des temps de travail et de vie privée qui impacte l'ensemble des salariés. Or, on ne peut exiger du seul salarié, le respect de ses temps de repos, de la durée maximale de travail hebdomadaire et plus globalement de son équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Prétendre que le salarié est l'unique gardien de ses droits, c'est tant omettre des responsabilités de l'employeur que nier un ensemble de facteurs culturels, conjoncturels et relationnels qui placent le salarié dans une position de faiblesse et font de sa vie privée la variable d'ajustement.

Ainsi, face à l'intrusion du numérique professionnel dans la sphère privée, Force Ouvrière demande l'ouverture d'une négociation sur la notion d'un « droit à la déconnexion » des outils de communication, pouvant permettre de garantir le respect des périodes de repos, de protéger la vie personnelle, familiale, et la santé des salariés.

Mais pour Force Ouvrière, c'est l'articulation du droit à la déconnexion avec le temps et la mesure de la charge de travail qui est en mesure de recréer une frontière réelle entre vie privée et vie professionnelle. Sur ce plan, il est nécessaire de renforcer le rôle du médecin du travail et du CHSCT, seuls à même de garantir une mesure effective de la charge de travail.

Parallèlement, on assiste à un fossé grandissant entre le cadre organisé par le Droit français du travail et les pratiques de travail des entreprises et des salariés. L'abandon progressif du droit dur avec des sanctions au profit de normes de comportement non contraignantes types « RSE », ne va pas dans le bon sens. FO s'insurge contre cette conception du droit du travail qui constituerait un recul, une grave atteinte aux droits et garanties des salariés, et réaffirme son attachement aux conventions collectives. Seul un développement de la négociation collective sur ces sujets, en interprofessionnel, dans les branches et dans les entreprises serait à même de garantir une approche qualitative d'intégration entre vie au travail et vie hors-travail.



Depuis plusieurs années, l'« *open space* » s'est généralisé, devenant la norme dans certaines entreprises. Si les salariés sont de plus en plus nombreux à y travailler, ils sont également toujours plus à mal le vivre. Les principales sources de gêne invoquées sont celles des nuisances sonores (sonneries de téléphone, conversations, imprimantes, etc.) et de l'absence d'intimité.

En matière d'espace de travail, les entreprises voient le numérique et les solutions qu'il offre telles que le télétravail comme une opportunité pour réduire leurs coûts immobiliers : les tendances sont de créer de nouveaux postes de travail standardisés, impersonnels, uniformes au sein d'« *open spaces* ». Se développent également d'autres espaces sensés répondre à un besoin précis identifié par l'entreprise : espaces de réunion, espaces de détente etc. Ainsi, les bureaux ne sont plus affectés aux salariés et à leurs besoins mais, tout comme l'immeuble, sont optimisés afin de répondre aux intérêts de l'employeur.

Mais concrètement, de plus en plus de salariés subissent le partage de bureaux, aucun salarié n'ayant de poste attribué, ce qui est souvent perçu comme un manque de reconnaissance du salarié alors que « la taille du bureau » a longtemps été un enjeu identitaire au sein de l'entreprise. Adieu photo de famille, adieu collègue de bureau, adieu paperasserie du quotidien qui se retrouve reléguée chaque soir dans un casier. En dehors de l'impact conséquent sur les conditions de travail des salariés, cela est également source de pertes de repères et de sens pour ceux-ci, et favorise un moindre attachement à la structure entrepreneuriale.

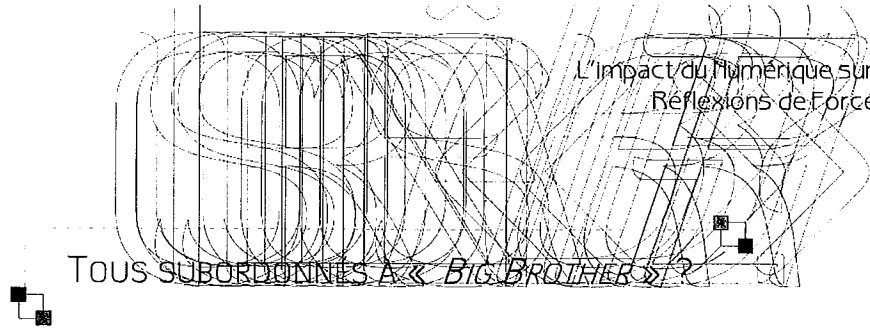
Derrière la question des espaces de travail, c'est à nouveau celles des conditions de travail et de l'organisation du travail qui se posent. Une gestion de tels enjeux impose la mise en place d'études ergonomiques en lien avec les salariés et les instances représentatives du personnel.

LES RÉFLEXIONS DE FORCE OUVRIÈRE

Depuis plusieurs dizaines d'années, de nombreuses enquêtes démontrent l'attachement des salariés aux dimensions matérielles de l'espace de travail et la responsabilité de l'« *open space* » dans la dégradation du bien-être et de la satisfaction des salariés au travail. Pourtant, des évolutions des espaces sont possibles afin de mieux prendre en compte les besoins des salariés : les entreprises doivent offrir aux salariés, y compris aux télétravailleurs, tant le moyen de s'isoler via des espaces fermés que d'échanger via des espaces collectifs favorisant la convivialité et le travail en commun. Sur le poste de travail en particulier, il est nécessaire de laisser plus de place à l'ergonomie afin de mieux prendre en considération les préoccupations liées à la santé et à la sécurité au travail.

Pour Force Ouvrière, face aux pertes progressives de lien social et de relationnel, il est prioritaire que les entreprises maintiennent certains repères et contribuent à la construction d'un collectif durable. Cela l'est pour tous les salariés, mais aussi pour leur capacité à se regrouper en syndicats. Ceci ne sera possible que si les entreprises cessent de percevoir l'espace comme un coût à réduire mais l'envisage comme un moyen d'améliorer l'échange, les relations sociales au travail et les conditions de travail.

Enfin, pour FO, les salariés ne sont pas interchangeables. Les évolutions en termes d'organisation du travail, que ce soit en matière de télétravail ou d'espaces de travail, doivent être préalablement débattues et négociées avec les organisations syndicales et les IRP, en particulier le CHSCT dont le rôle est majeur sur les impacts concernant les conditions de travail des salariés, du fait de sa spécificité et de son expertise.



TOUS SUBORDONNÉS A « BIG BROTHER » ?

Le schéma « subordination en échange de protection » qui caractérisait le travail dans la société salariale du 19^{ème} siècle apparaît actuellement fortement bancal, voire obsolète. En effet, les salariés sont de plus en plus dépendants de leur travail en raison de la situation de crise rencontrée sur le marché du travail, renforçant le déséquilibre de la relation subordonnée au profit de l'employeur et érodant peu à peu les garde-fous établis par le Code du Travail. En dehors d'un contrôle accru sur leur travail, les salariés sont soumis à des dispositifs qui accroissent la pression sur le travail, à un rétrécissement du temps par la surcharge informationnelle liée à la messagerie électronique, sont ainsi excessivement livrés à eux-mêmes et donc d'autant plus victimes de stress liés à ce climat d'urgence.

Mais surtout, les nouvelles technologies offrent à l'employeur de nouveaux moyens de contrôle et de surveillance des salariés. L'invasion des outils de communication et d'information présente ainsi des risques d'abus et de dérive, tant à travers une surveillance exagérée du salarié qu'en matière d'entrave à la libre circulation des délégués du personnel.

D'une part, le numérique transforme la notion de subordination du salarié et le droit du travail qui repose sur l'unité de lieu, de temps et d'action. D'autre part, il provoque une « sur-subordination », avec la possibilité pour l'employeur de contrôler et de surveiller à distance et en direct ses salariés (géolocalisation des routiers, des commerciaux, etc.) via un accès quasi-illimité aux outils technologiques fournis par l'entreprise à ses salariés (accès aux courriels, aux dossiers, historique des connections internet etc.). Désormais, tous ces outils destinés initialement à faciliter le quotidien du salarié se transforment en des moyens d'accroître le contrôle allant jusqu'à être utilisés afin de justifier un licenciement.

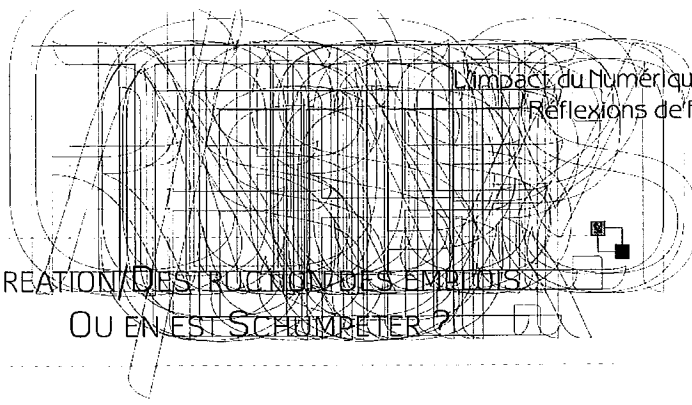
Le contrôle du salarié peut prendre d'autres formes : la constitution de « bases de données salariées » (données personnelles, parcours et formations, numéro de sécurité sociale, demain prélèvements fiscaux à la source, etc.) représente peu à peu un risque de standardisation des parcours des salariés et une remise en cause profonde de leur libre-arbitre et de leurs libertés fondamentales.

L'enjeu est ainsi de réussir à donner de l'agilité par le biais des nouveaux outils numériques tout en évitant de reproduire dans le monde du travail des situations permanentes de contrôle et de traçage qui seraient des décalques malheureux de la situation que les individus vivent déjà comme consommateurs ou internautes.

LES RÉFLEXIONS DE FORCE OUVRIÈRE

Les impacts de la digitalisation en termes de contrôle et de « flicage » des salariés sont d'ores et déjà connus. En réaction à ces dérives, déjà nombreuses, de premières jurisprudences ont vu le jour. Mais, pour Force Ouvrière, ce sujet doit faire l'objet d'une réglementation protectrice pour les salariés et ne peut être traitée au cas par cas par la Justice en réaction à des politiques d'entreprises toujours plus intrusives.

Sur la collecte des données du salarié (échange de courriels privés, accès aux réseaux sociaux, photos personnels stockées sur l'ordinateur professionnel, etc.), à nouveau, il est urgent que la réglementation encadre ce que l'employeur a le droit de connaître d'une part, et a le droit d'utiliser, d'autre part. Demeure une question fondamentale : qui est propriétaire de ces données ? Pour FO, c'est l'individu-salarié concerné.



CREATION/DESTRUCTION D'EMPLOIS
OU EN EST SCHUMPER ?

La transformation numérique s'accompagne d'une profonde évolution de certains métiers. Tous les secteurs sont concernés, public comme privé, industries comme services. Le numérique est facteur de destructions d'emplois et de qualifications mais génère également des besoins nouveaux sur le marché de l'emploi. Dans le secteur public, la digitalisation du travail conduit à des suppressions de postes de fonctionnaires et a également un impact négatif sur le service public rendu aux usagers.

De plus, le numérique favorise l'obsolescence de certaines qualifications, servant de prétexte à des licenciements en particulier des seniors au lieu de recourir à des mises à niveau et à des formations. Confirmant ce défaut de formation, 79 % des salariés disent qu'ils sont contraints de s'auto-former aux outils technologiques. On passe ainsi d'une ressource à une contrainte, les outils étant imposés aux salariés et ces derniers laissés à l'abandon. S'instaure peu à peu une véritable fracture numérique avec des pans entiers de salariés qui sont victimes de leurs difficultés d'accès aux nouveaux outils numériques et à leur appropriation.

LES REFLEXIONS DE FORCE OUVRIERE

Il est essentiel que les pouvoirs publics s'attaquent de façon prospective à une évaluation concrète des destructions d'emplois liés au numérique d'une part, et aux créations d'autre part. Pour cela, il est nécessaire de travailler avec les branches professionnelles, les filières professionnelles et d'intégrer le secteur public afin d'identifier les besoins en formation permettant d'accompagner ces évolutions et de procéder à ces formations.

La création d'emplois nécessite une lisibilité publique et un investissement public, y compris financier, de tous les acteurs publics à commencer par l'Etat en tant que pilote et coordonnateur. Dans ce cadre, pour Force Ouvrière, la Banque Publique d'Investissement doit jouer un rôle majeur.

Répondre à ce besoin et tirer pleinement parti de la transformation numérique pour l'activité et l'emploi exige que des offres de formation initiale et continue voient le jour afin de faire face à ces besoins qualitatifs et quantitatifs.

En conclusion, les enjeux du numérique sont multiples et une réelle concertation des organisations syndicales avec le gouvernement est indispensable, de surcroît dans le cadre de la préparation d'une loi relative au numérique dès 2015 et d'une seconde sur la croissance, le numérique et l'innovation, annoncée par le Premier ministre pour 2016. De par la transversalité inhérente à ces sujets, ils ne peuvent être portés par le seul ministre chargé de l'économie : ces chantiers sont par essence interministériels et pour ce qui relève de l'impact des TIC sur les salariés et le droit du Travail, le ministre de l'Emploi et du Travail doit être le pilote. De même, plusieurs de ces thématiques nécessiteront l'ouverture de négociations interprofessionnelles ainsi que l'association du Conseil National de l'Industrie et de la Commission Nationale des Services.

L'impact sur la nature des emplois et les risques de suppressions de certains constituent un sujet prioritaire en termes de prospective. Pour Force Ouvrière, des évaluations concrètes sont un préalable à toute évolution d'ordre réglementaire. Mais dès à présent, il est fondamental de repenser la place de l'individu dans l'entreprise en réintroduisant de l'humain et du collectif, en renforçant les droits, en stoppant les risques d'isolement liés au développement du nomadisme et du télétravail, tout en revoyant les pratiques managériales.

Remises en cause du salariat, de la protection sociale, du CDI, fragilisation du dialogue social, des syndicats et des IRP, dégradation des conditions de travail, aliénation et robotisation du salarié, etc. Le patronat, comme le gouvernement, semble utiliser la question du numérique comme un cheval de Troie afin de dynamiter encore un peu plus le Code du Travail, le statut général de la fonction publique et les droits sociaux. Pour FO, si l'impact du numérique dans tous les secteurs professionnels est indéniable, ce bouleversement doit, au contraire, permettre d'améliorer les conditions de travail, créer des emplois, sécuriser les parcours professionnels et renforcer les droits des salariés.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Anticiper les transformations du travail

Comment les syndicats pourraient devenir force de proposition ?

- Partie II -

■ **Action syndicale, organisation et transformation du travail..... pp. 35-100**

- Les syndicats difficilement en phase avec les transformations du travail

Anne-Marie Grozelier, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2006

- Syndicats et organisations du travail : un rendez-vous manqué

D. Linhart, R. Linhart et A. Malan, *Erudit* (www.erudit.org), 1998

- Le renouveau syndical et la restructuration du travail

L. Haiven, S. Le Queux, C. Lévesque et G. Murray, *Just Labour* (www.justlabour.yorku.ca), 2005

- Fragilisation des collectifs de travail : un enjeu syndical

Anne Salmon, *Cairn Info* (www.cairn.info), 2011

- « Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail »

J. Rhéaume, MF Maranda, JS Deslauriers, L. St-Arnaud et L. Trudel, *Erudit* (www.erudit.org), 2008

SYNDICATS ET ORGANISATION DU TRAVAIL : UN RENDEZ-VOUS MANQUÉ

Danièle LINHART

CNRS-Travail et Mobilités, Université Paris X Nanterre, 200, avenue de la République, 92001, Nanterre, Cedex, France

Robert LINHART

Département de sociologie, Université de Paris VIII, 2, rue de la Liberté, F-93526, Saint-Denis, Cedex, France

Anna MALAN

DARES, Ministère de l'Emploi et de la solidarité, 1, Place Fontenoy, 75007, Paris, France

Sociologie et sociétés, vol. XXX, n° 2, automne 1998

RÉSUMÉ

Cet article pose la question de l'influence syndicale sur l'évolution des formes d'organisation du travail. En France, il n'y a pas de tradition en la matière, les syndicats ne s'étant jamais véritablement engagés sur ce terrain. Les transformations actuelles qui affectent les entreprises, l'évolution des modalités de la négociation, l'urgence de nouvelles questions sociales comme celle de l'emploi pourraient jouer dans le sens d'un recentrage sur cette question. Pourtant, aucune dynamique ne va dans ce sens. Il apparaît d'ailleurs que l'organisation du travail ne se modernise pas réellement dans ses principes, qui relèvent toujours majoritairement de la logique taylorienne. Quant aux syndicats, de plus en plus affaiblis par une désyndicalisation inquiétante, de plus en plus divisés (avec l'apparition de nouveaux syndicats) et marginalisés, ils ne semblent pas en mesure de se saisir de cet enjeu important et complexe qu'est l'organisation du travail.

SUMMARY

This paper asks the question of trade-union influence on the evolution of forms of work organization. In France, there is no tradition in this regard, as unions have never really become involved in the matter. Transformations in firms taking place at the present time, changes in negotiation techniques, the urgency of new social questions such as employment could result in bringing this issue to the fore. It appears that work organization is not really being modernized in its principles, but still hearkens back mainly to the logic of Taylorism. As for trade unions, weakened more and more by a troubling de-unionization, more and more divided (with the appearance of new unions) and marginalized, they do not seem to be capable of coming to terms with the important and complex issue of work organization.

RESUMEN

Este artículo plantea la cuestión de la influencia sindical sobre la evolución de las formas de organización del trabajo. En Francia, no existe una tradición en la materia porque los sindicatos nunca se comprometieron en ese terreno. La transformaciones actuales que afectan a la empresas, la evolución de las modalidades de negociación, la urgencia de nuevas cuestiones sociales como la del empleo podrían contribuir a un recentramiento en torno a esta cuestión. Sin embargo, ninguna dinámica va en este sentido. Por otra parte, la organización del trabajo no moderniza realmente sus principios que en su gran mayoría responden aún a la lógica del taylorismo. Los sindicatos, por su parte, debilitados por una desindicalización inquietante, cada vez más divididos (con la aparición de nuevos sindicatos) y marginalizados, no parecen en condiciones de comprender una cuestión tan importante y compleja como la organización del trabajo.

Dans le courant de la dernière décennie, des changements importants se sont petit à petit introduits dans le système français des relations professionnelles. Des mutations étaient déjà perceptibles et, à force de se multiplier, elles sont en train de modifier sensiblement le cadre où se situent les négociations collectives.

Avec les lois dites Auroux (1982), on procède de fait à une revalorisation des instances de négociation au plus près des entreprises. En 1988, le rapport du Commissariat général du plan sur les enjeux de la négociation collective s'interrogeait sur des modifications du système français de relations professionnelles :

Les débats actuels sur le contenu de la négociation collective, le rôle respectif de la loi et de l'accord et la fonction des différents niveaux de la négociation sont donc loin de constituer de simples prolongements de débats anciens : ils ont en réalité pour enjeu une mutation de notre système de relations professionnelles, dont le caractère radical se mesure au fait qu'elle pourrait aboutir à la reconnaissance de l'entreprise comme lieu privilégié de la négociation collective.

Cette évolution était censée accompagner la modernisation que les entreprises françaises se devaient d'accomplir pour s'imposer dans un contexte de concurrence exacerbée et surmonter la crise. Mais on peut s'interroger sur son impact réel : l'évolution des modalités de la négociation n'a pas permis aux syndicats d'y prendre toute leur place, et par ailleurs, ceux-ci n'étaient pas en position d'inclure l'organisation du travail dans le champ de leurs revendications et donc de la négociation.

Au début des années 1990 on assiste en réalité à plusieurs changements :

- Le passage du « général » vers le « particulier » où les situations sont traitées au cas par cas, ce qui pourrait,

en bonne théorie, favoriser des avancées de la négociation sur l'organisation du travail. Mais ce passage n'est pas le fruit du hasard. Si le patronat qui, dans un passé pas si éloigné était farouchement opposé à la présence syndicale dans l'entreprise, privilégie actuellement le niveau le plus proche du terrain, ne serait-ce pas en raison de la réduction continue et progressive du taux de syndicalisation ainsi que de l'affaiblissement syndical ? Dans un tel contexte, il n'est pas sûr que les organisations syndicales n'auraient pas préféré que les négociations au niveau de la branche soient relancées, ce qui serait une façon de renouer des solidarités.

- Le passage du « formel » vers « l'informel », en ce sens que l'interlocuteur privilégié lors des négociations n'est plus exclusivement le délégué syndical (qui auparavant détenait le monopole de la négociation). Les négociations continuent à se faire -- là où cela s'avère possible -- avec des délégués syndicaux des syndicats représentatifs au niveau national, mais cela n'empêche pas les employeurs de « discuter » aussi avec des élus des délégations de salariés, voire des salariés de leur choix. On constate donc un glissement des négociations vers les quasi-négociations, d'où un glissement automatique des accords vers les quasi-accords. Ce qui va dans le sens d'une marginalisation des syndicats.
- La transformation des thèmes principaux de revendication et de négociation. La négociation salariale a toujours été hégémonique : plus facile à invoquer, plus apte à rassembler l'accord des salariés, elle peut être perçue comme une compensation qui permettrait de régler provisoirement des problèmes plus difficiles à énoncer. La crise de l'emploi et la situation accrue du chômage font que d'autres thèmes émergent, notamment celui des effectifs à travers la question de la durée du travail. Ceux-ci sont boudés par une partie du patronat qui pousse à la transformation des revendications, pour déboucher sur une issue en matière salariale. En tout état de cause, la question de l'organisation du travail n'a pas véritablement émergé sur le terrain des revendications syndicales ni celui de la négociation. Cela ne doit pas nous étonner, car une analyse approfondie et critique du travail nous indique qu'il n'évolue pas autant que l'affirment la presse managériale, les médias et même certains courants sociologiques.

L'ACTUALITÉ DU SYSTÈME TAYLORIEN

On a l'illusion d'un renouvellement radical des modes d'organisation du travail -- travail enrichi, polyfonctionnalité, multivalence, travail en groupe --, là où il n'y a le plus souvent que redistribution des tâches et des fonctions à l'intérieur de la force de travail. Dès qu'on affirme que l'« intellectualisation » de certaines fonctions recouvre l'évolution globale du travail ouvrier et que les « anciennes » formes de production basées sur l'exploitation de la force physique et le contrôle direct des mouvements tend à s'effacer dans les industries les plus modernes, on perd de vue la réalité d'ensemble du procès de travail, qui reste beaucoup plus complexe et inégale qu'on ne l'imagine souvent et que ne le présentent les théories évolutionnistes : souvent, ce que l'on a enlevé de tâches physiques à l'un, on l'a subrepticement transféré à l'autre, mais dans la semi-obscurité des accords de sous-traitance et des contrats de régie. S'il est vrai que le lamineur moderne opère en commandant un tableau de bord, par contre, les rouleaux de laminoirs sont dégagés et nettoyés au prix d'efforts physiques directs. Cependant, ces travaux manuels sont souvent sous-traités à d'autres entreprises satellites.

Les systèmes d'organisation du travail dans l'industrie capitaliste ne se succèdent pas purement et simplement : ils se superposent en quelque sorte, les systèmes antérieurs subsistant et se combinant avec les nouveaux. On trouve assez souvent, dans certaines présentations qui sont faites de l'organisation du travail au cours de ce siècle, une tendance à en simplifier la périodisation en grandes séquences homogènes : manufacture pré-Taylor, système Taylor et Organisation Scientifique du Travail (OST), Relations Humaines, enrichissement des tâches, groupes autonomes et polyvalence, travail en flux tendus... Or, s'il est vrai que du point de vue de la tonalité idéologique d'ensemble, on peut percevoir la succession de périodes relativement distinctes, au contraire, tout indique que dans l'organisation du travail qui existe sur le terrain, on rencontre une combinaison des différents modes d'organisation mis en place jusqu'au moment considéré, combinaison qui est la résultante des politiques patronales, de la résistance et des pratiques ouvrières, de facteurs économiques d'ordre général et des différents éléments du rapport des forces dans la

société.

Il faut prendre garde à l'illusion d'optique qui propulse sur le devant de la scène le système d'organisation du travail le plus « moderne », alors même qu'il ne connaît qu'une extension pratique très limitée ; ainsi, à la veille de la guerre de 1914, le système Taylor faisait l'objet de débats acharnés ; or, à cette époque le taylorisme au sens strict n'était appliqué, aux États-Unis mêmes, qu'à quelques dizaines de milliers d'ouvriers. Certaines statistiques américaines indiquent le chiffre de 63 000 ouvriers qui avaient été « taylorisés » au sens strict, c'est-à-dire où Taylor et ses collaborateurs avaient introduit systématiquement les nouvelles méthodes de production (Bock, 1976). L'organisation concrète du travail se développe d'une façon beaucoup plus complexe, contradictoire et conflictuelle que ne le laisserait supposer la version idéalisée d'une évolution linéaire maîtrisée.

Il importe donc de ne pas s'en tenir à l'analyse du mode d'organisation du travail qui, à un moment donné, tient le devant de la scène idéologique, mais au contraire de prendre en compte l'ensemble de l'organisation réelle du travail pour autant qu'on puisse la saisir ou la reconstituer.

Ainsi, l'on observerait non seulement un déplacement de tâches spécifiques, comme on l'a dit, vers les entreprises sous-traitantes, mais une normalisation taylorienne de secteurs qui avaient jusqu'à présent échappé à ce type d'organisation (entretien, nettoyage, travail de bureau, relations de prestations de services de façon plus générale), et plus encore une évolution bien plus complexe qu'on ne le dit dans les secteurs considérés comme les plus modernes, les plus post-tayloriens.

Ainsi, l'abandon de la chaîne de montage au profit de systèmes divers de travail « enrichi », ou en modules, unités élémentaires, etc., n'entame en rien l'essentiel des principes tayloriens : la normalisation des gestes et des outils, des standards de temps stricts, la décomposition préliminaire et la préparation minutieuse du travail et des tâches. Le taylorisme est antérieur à la chaîne de montage et lui survit...

Les politiques de responsabilisation et d'implication des salariés s'opèrent le plus souvent dans des contextes dont l'ossature reste très fortement marquée par les principes tayloriens de définition des tâches et de répartition des marges de manoeuvre. On aboutit ici à des formes ambivalentes d'organisation qui plongent les salariés dans des situations contradictoires, sources de mal-être et de stress, dans le cadre d'une intensification générale du travail.

L'article de Gollac et Volkoff (1996), qui s'appuie sur les résultats de l'enquête statistique réalisée par la DARES-Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, confirme parfaitement cette analyse sur « la persistance des pénibilités et des difficultés ressenties par les salariés en raison de l'intensification du travail ». En 1991, 57 % des ouvriers ont déclaré porter ou déplacer des charges lourdes, et 29 % d'entre eux ont déclaré travailler dans la saleté. Dans cet article, on peut lire :

Leurs contraintes de travail différencient les ouvriers des autres groupes sociaux, toutefois près de la moitié des employés de commerce déclarent porter des charges lourdes, le tiers des employés des « services aux particuliers » disent maintenir des postures de travail pénibles. [...] Seulement 28 % des ouvriers disent que l'essentiel de leur travail consiste en la surveillance de machines ou d'installations en fonctionnement (pp. 55-56).

De plus,

une grande part de leur activité consiste à faire ce que l'installation ne fait pas : non seulement la surveiller mais aussi, dans un certain nombre de cas du moins, intervenir en cas de dysfonctionnement, ce qui peut entraîner des opérations tout à fait manuelles. [...] La comparaison des enquêtes de 1984 et 1991 montre une dégradation des conditions de travail perçue par les salariés. [...] Allègement des effectifs et alourdissement des cadences. [...] Les salariés sont de plus en plus souvent soumis à la fois aux contraintes des organisations tayloriennes ou fordiennes des machines, normes de production, et à la pression directe de la demande. [...] L'autonomie progresse donc en même temps que progressent les modes d'encadrement de leur travail (p. 55).

L'ÉVOLUTION DU SYNDICALISME FRANÇAIS

Les syndicats français traversent une crise importante qui prend de multiples aspects. Le premier qui vient tout naturellement à l'esprit est la baisse spectaculaire des adhérents ainsi que la diminution de l'influence syndicale concrétisée par la montée en puissance des listes non syndicales dans les instances représentatives du personnel. Lors des élections aux comités d'entreprise, les non-syndiqués obtenaient 22,2 % des votes en 1981 contre 29,9 % en 1995, d'après les sources de la DARES-Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

S'ajoute également le phénomène des coordinations (instance de représentation non syndicale), qui ont contribué dans les années 1980 et début 1990 à déclencher et alimenter d'importants conflits et mobilisations. Sans oublier la dégradation constante que représente la décomposition syndicale : de nouveaux syndicats ne cessent d'apparaître qui viennent complexifier le paysage syndical français déjà bien compliqué et se disputent des syndiqués dont le nombre global ne cesse de se réduire. Cela a sans doute à voir avec le fait que certains syndicats sont liés à des partis politiques, ce qui, dans la période actuelle de déstabilisation politique mondiale, n'est pas sans leur poser de sérieux problèmes.

Enfin il faut ajouter l'effet de la transformation de l'appareil productif avec la part de plus en plus grande que prennent les petites et moyennes entreprises (PME), où la présence syndicale est difficile voire impossible. C'est une

caractéristique de cette époque : une tendance lourde à la dispersion des entreprises. En 1992, seuls 12 % des salariés travaillaient dans des entreprises de plus de 500 personnes et la majorité dans des entreprises de moins de 50. La multiplication des PME et Petites et Moyennes Industries (PMI) est un phénomène complexe, très spécifique à la France en Europe, mêlant la création de nouvelles entreprises à divers processus d'éclatement des grandes sociétés : filialisation, sous-traitance etc. (Alezard, Brovelli, Delahaye, Leterrier, 1995, p. 17).

Revenons sur ces différents éléments indispensables pour comprendre le contenu de l'action syndicale et sa capacité à influencer sur la question de l'organisation du travail.

LE « SYNDICALISME À LA FRANÇAISE » EN CHUTE LIBRE

Combien de syndiqués en France ? Pas plus de 2 120 000 en 1993, soit moins de 11 % des salariés français. Voilà la réponse quasi-certaine à laquelle aboutissent nos enquêtes. Il y a 25 ans, ils étaient 4 millions, soit un quart des salariés. Encore faut-il remarquer qu'aujourd'hui il y a plus d'un retraité pour cinq syndiqués et que cette proportion n'a cessé d'augmenter depuis les années 70. Ces quelques chiffres permettent de comprendre que, au cours des 15 dernières années, la France a connu une sorte de révolution silencieuse et mal comprise : la quasi-disparition du syndicalisme des lieux de travail. Cet événement est largement passé inaperçu : peu d'articles de presse et guère d'analyse sociologique (Labbé, 1997, p. 7).

C'est en ces termes que D. Labbé (1997) introduit son livre *Syndicats et syndiqués en France depuis 1945*, mettant bien en évidence les problèmes de représentativité. « Depuis maintenant près d'une vingtaine d'années, aucune organisation, aucun secteur du salariat n'a échappé à la désyndicalisation. » Les syndiqués se trouvent essentiellement dans le secteur public ou dans une grande entreprise nationale ; dans la plupart des entreprises du secteur privé, la syndicalisation est très faible, voire inexistante. « Au fond, dans la France contemporaine, le syndicalisme est devenu l'apanage d'une classe moyenne d'âge mûr et disposant d'un emploi stable ainsi que de

garanties collectives solides » (p. 29).

On a beau dire en France que le syndicalisme est un syndicalisme de militants et qu'il ne se mesure pas à l'aune du nombre de ses adhérents, force est de constater que pour les militants eux-mêmes, les choses ne sont pas simples. C'est toute l'image du syndicalisme et de son rôle dans la société qui est en train de basculer, et l'importance des interrogations, des incertitudes, du désarroi, de la remise en cause chez ceux qui restent dans les organisations classiques ne doit pas être sous-estimée.

Nous reprenons volontiers à notre compte l'analyse de Labbé (1997), selon laquelle le syndicalisme français, celui qui a accompagné les Trente Glorieuses et qui s'est manifesté par sa vivacité, ses succès,

était essentiellement formé d'une myriade de petites cellules constituées plus ou moins officieusement, sur le lieu de travail autour de quelques « militants », souvent élus ou collecteurs de cotisations (p. 59).

Cette syndicalisation d'établissement se manifestait essentiellement par des micro-actions de gestion des relations du travail ;

quand on examine l'activité quotidienne des militants de cette époque, la plupart de leurs interventions étaient motivées par des problèmes individuels et avaient plutôt pour but l'intercession que l'affrontement [...] Ce système de régulation relativement impalpable présentait un avantage : il s'adaptait à des problèmes rencontrés par des collectifs de travail très petits ou à des situations transitoires [...] L'adhésion était largement motivée par ces interventions des militants (p. 66).

D'ailleurs, note Labbé, là où cette fonction « défense et recours » persiste, la syndicalisation résiste bien à la baisse générale.

On retrouve le même point de vue chez Tchobanian (1996) : l'intervention des délégués du personnel,

fondée formellement sur le recours à la revendication et plus informellement sur une influence non négligeable dans la vie quotidienne de l'entreprise, constituait un mode de régulation sociale adapté aux traits traditionnels des relations professionnelles françaises, mais aussi aux formes sociales d'organisation des entreprises en France. Elle permettait à la fois l'affirmation d'un syndicalisme « de classe », et la prise en compte des problèmes des salariés et des groupes professionnels au quotidien. Or il apparaît que cette prise en compte est primordiale pour la légitimité du système de représentation (p. 279).

Cette « myriade » de cellules relevaient évidemment de structures fédérales et confédérales mais qui ne disposaient à cette époque que d'un nombre fort limité de permanents.

En 1970, la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT) comptait une trentaine de permanents et la Confédération Générale du Travail (CGT) moins d'une centaine (Labbé, 1997, p. 70).

L'institutionnalisation (notamment avec les lois Auroux, qui renforcent les droits des Comités d'entreprise (CE), qui créent les Comités hygiène et sécurité-conditions de travail (CHS-CT) et imposent l'obligation annuelle de négociation des salaires et de la durée du travail dans l'établissement) a marqué le syndicalisme français ces quinze dernières années, transformant son mode de relation aux adhérents et aux salariés de façon plus générale.

Les politiques sociales des directions mais aussi l'institutionnalisation accrue de la représentation dans l'entreprise ont réduit l'espace des Délégués du personnel (DP).

Il en va de même

des conséquences du droit d'expression qui a accentué le déclin de cette institution, alors qu'on pouvait faire l'hypothèse qu'il contribuerait à inviter les organisations syndicales à renforcer les DP dans la recherche de nouveaux rapports entre

salariés et représentants. (Tchobanian, 1996, p. 280).

La distance s'établit très vite entre militants syndicalistes d'entreprise et salariés.

La coupure avec le milieu et avec les adhérents peut être extrêmement rapide, d'autant plus rapide que les syndicats ont secrété une culture d'organisation qui isole rapidement le permanent syndical et le rend étranger à son milieu syndical. (Labbé, 1997.)

Les repères se perdent vite qui nourrissaient auparavant la spécificité du syndicalisme à la française.

De son côté, Durand (1996) constate également que « cette situation conduit à l'enfermement militant dans une sphère de plus en plus détachée de la réalité du travail ». (p. 40).

Le paradoxe français veut ainsi que c'est au moment où le législateur renforce et enracine institutionnellement les syndicats dans l'entreprise que ceux-ci perdent le contact avec les salariés et sont d'autant moins à même d'effectuer le repositionnement revendicatif qu'implique la nouvelle conjoncture économique avec ses nouvelles contraintes sur l'emploi et les conditions de travail.

L'ÉMIETTEMENT SYNDICAL

Une concurrence exacerbée entre les syndicats vient aggraver une situation déjà bien défavorable.

Les multiples luttes d'influence auxquelles se livrent les organisations syndicales provoquent un sentiment de rejet parmi les salariés. Ils ne se sentent pas concernés, donc extérieurs. Ces travers bien réels du syndicalisme servent de prétexte commode au refus de l'engagement permanent ne serait-ce que sous la forme de l'adhésion. (Richter, 1996, p. 326).

Elle leur rend plus difficile encore la tâche d'implication dans les questions d'organisation du travail :

aujourd'hui une structure syndicale qui se place fortement sur le terrain des organisations du travail apparaît en situation de quasi-complicité avec la direction de l'entreprise. (Richter, 1996, p. 328).

Concurrence accrue et décomposition depuis le début des années 1980 (Kergoat et Linhart, 1998). Curieusement, ce processus d'émiettement s'est amorcé à partir d'une volonté des organisations « réformistes » d'entamer un projet de recomposition. L'ambition était de rassembler dans une seule et vaste organisation démocratique et indépendante tous les partisans d'un syndicalisme d'accompagnement. Au centre du projet, la FEN (Fédération de l'Éducation nationale), inspirée par la CFDT. Il s'agit d'enlever la première place à la CGT et peut-être de récupérer certains de ses militants. Mais la FEN ne trouve pas en son sein suffisamment d'homogénéité, ni de soutien chez force ouvrière (FO) pour réussir cette opération. Cela se solde par la création de la FSU (Fédération syndicale unitaire) par les syndicats chassés de la FEN ainsi que par la création de SUD (Solidaires, unitaires, démocratiques) et du CRC (Coordonner-rassembler-construire)-Santé par la coordination infirmière, après leurs déboires avec la CFDT. Quant à la FEN, elle se fonde (pour une part) dans l'UNSA (Union nationale des syndicats autonomes) avec une partie des syndicats de fonctionnaires et de la police. Le « Groupe des 10 » formé en 1981 comme intersyndicale permanente et contestatrice se renforce avec l'arrivée en son sein du SNUI (Syndicat national unifié des Impôts) et de SUD-Postes et télécommunications. (SUD-PTT).

On aboutit à un effilochement sans précédent qui affaiblit toute la mouvance syndicale.

L'émergence d'un nouveau pôle « contestataire » autour du « groupe des 10 » s'opère par scission au sein des organisations existantes et non par l'émergence d'équipes et de syndiqués nouveaux. (Labbé, 1997, p. 55).

La « recomposition » a mené tout droit à un éparpillement du syndicalisme, ainsi qu'à une détérioration des relations au sein des organisations.

Désertés par leurs adhérents, les syndicats français sont en proie à des querelles internes de plus en plus virulentes : manoeuvres d'appareils, coups de force, scissions en cascades, divisions accrues et dénonciations mutuelles se succèdent dans la plupart des organisations (Labbé, 1997, p. 55).

Bilan bien négatif, on le voit, d'un syndicalisme qui a fondu tout en se décomposant, qui a changé également la nature de son action par un éloignement progressif de ses adhérents, des salariés, en s'institutionnalisant, en se professionnalisant.

Les moyens mis à disposition des syndicats par les administrations et les grandes firmes leur ont permis d'ignorer les changements économiques et sociaux, de se désintéresser des adhérents et des salariés.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL : UN TERRAIN PÉRILLEUX

Vivant dans une concurrence exacerbée, à distance de ceux qu'ils sont censés représenter, les syndicats se trouvent désarmés face à de nouvelles exigences qui nécessitent une implication de plus en plus forte dans les questions d'emploi et d'organisation du travail.

Ce sont là des questions particulièrement délicates.

Comment investir le terrain patronal sans se perdre dans son champ de manoeuvre ? Comment sur ces nouveaux terrains redéfinir les termes de l'action syndicale, de la conflictualité ? Un antagonisme trop irréductible empêcherait toute influence sur les décisions relevant de ce nouveau terrain. Un antagonisme mal défini entraînerait rapidement une dérive et les dangers d'une manipulation qui pourrait conduire à une pure et simple intégration. (Linhart, 1991, p. 57).

Les syndicats se trouvent dans une position bien délicate : il leur faut, dans une période de grande faiblesse et de déchirements internes, sans le soutien d'une proximité avec leurs adhérents, s'imposer sur un nouveau terrain de négociation et définir les nouvelles règles du jeu de la négociation qu'ils recherchent. Ils doivent trouver les modalités du virage qui permettent à la fois la continuité, la cohérence avec le passé et l'invention du changement. Et ce d'autant plus vite que les directions ont une vision claire de la démarche qu'elles souhaitent mettre en oeuvre, qu'elles sont en train, avec le management participatif, de verrouiller à nouveau la place et que dans les entreprises, les militants sont désarçonnés par l'offensive patronale et les volontés confédérales.

LA CFDT BALLOTÉE DANS LA TOURMENTE

On a mis en place une vaste enquête, « Le travail en question », sur décision du Bureau National en septembre 1994. On avait deux objectifs essentiels, mieux connaître la perception, le vécu des salariés, mieux être à même de transformer ces perceptions en revendications d'une part, et promouvoir un syndicat plus participatif d'autre part. On a été capable de retourner voir les gens mais a-t-on pour autant été capable de changer les relations avec eux ? Ce n'est pas sûr. Il faut travailler à un syndicat participatif pour associer les adhérents et les salariés.

Par cette entrée en matière, le responsable confédéral des questions d'organisation et des conditions de travail que nous avons interviewé en compagnie de son collègue responsable des questions du temps de travail à la CFDT [1] nous annonce clairement la couleur (Linhart, Linhart et Malan, 1997). Nul doute que les manques, les défaillances leur sont connus. La perte de contact, de proximité avec la base conditionne tout le reste. Comment développer une politique revendicative en matière d'organisation du travail lorsque l'on a une vision parcellaire et incertaine de la

réalité des situations de travail ? Tout passe donc par une démarche de retour au terrain non seulement pour apprendre, comprendre, mais pour se remettre en mesure de faire participer les adhérents, et au-delà, les salariés à la définition même des changements à apporter.

La CFDT, qui parmi les centrales ouvrières a été celle qui s'est le plus tôt préoccupée des problèmes d'organisation du travail en s'interrogeant notamment sur les « dégâts du progrès » (1977) ainsi que sur le « Tertiaire éclaté » (1980) et en tentant de négocier çà et là des avancées, n'a pas tellement plus progressé en réalité. Le temps, les mésaventures de l'organisation comme les stratégies modernistes managériales ont refroidi les ardeurs. C'était bien la CFDT, pourtant, qui avait dès le milieu des années 1970 réclamé un droit d'expression directe pour les travailleurs afin qu'il intervienne sur les conditions et l'organisation du travail, en tant que seuls véritables experts de ces questions. C'est elle qui proclamait que les organisations syndicales devaient se faire le relais de ces domaines et chercher à peser de tout leur poids sur les choix technologiques et les orientations en matière de choix organisationnels.

Quelques tentatives peu réussies, et on repart à zéro.

La démarche décrite ici consiste en enquêtes de branche menées par les militants de la CFDT. Il s'agit de questionnaires avec un tronc commun de 40 questions et des prolongements en fonction des spécificités de la branche. Cette enquête couvre un champ large. « Tout ce qui concerne le travail : la question des compétences, les relations hiérarchiques, l'autonomie dans le travail, l'intensification et la durée du travail. » L'enquête a porté sur les secteurs clés où les transformations ont été les plus importantes, notamment les personnels « commerciaux » du secteur public (Poste, Télécom), la Santé, où se pose la question de la cohésion des équipes de soins, les apprentis, vers les travailleurs sociaux. Elle n'est en ce sens pas représentative de l'ensemble du salariat mais pertinente pour certaines branches, notamment celles où les femmes sont en nombre important.

Les premières synthèses, réalisées en novembre 1996, confirment les analyses dont on dispose.

On a vérifié que le travail s'intensifiait, mais les relations hiérarchiques sont plutôt bonnes, en tous cas elles se sont bien améliorées. L'ambiance dans les collectifs de travail est plutôt bonne et les salariés apprécient les responsabilités qu'on leur donne. Si le participatif n'a pas été un vrai succès, on peut dire que les gens rejettent le flacon mais ils ont bu ce qui était dedans.

Mais ce qui domine nettement, c'est la montée en puissance du stress dans certains secteurs, dans la chimie par exemple, ou dans le secteur de la protection sociale comme dans le secteur bancaire, où l'on observe une détérioration des relations avec les usagers ou clients. « On évalue à 15 % le nombre de salariés qui ont régulièrement recours à la consommation d'antidépresseurs ou de tranquillisants. »

Mais on se trouve loin encore à la Confédération de la mise au point d'une politique revendicative en matière d'organisation du travail.

Il est trop tôt encore. On en tire des choses parcellaires. La panoplie revendicative portait, porte essentiellement sur les conditions du travail. Il s'agit maintenant de trouver des moyens de desserrer l'étau, c'est-à-dire les contraintes qui pèsent physiquement et moralement sur les salariés, de ne pas se contenter de faire de la réparation mais bien de la prévention.

Face à la difficulté de saisir à bras le corps et directement cette question de l'organisation du travail sur laquelle le syndicalisme français n'a jamais réussi ou voulu se faire une philosophie (Moutet, 1995), la CFDT joue à fond la carte de la diminution de la durée du travail et les possibilités offertes par la loi Robien.

Les accords signés mettent en avant une règle de trois : baisse de la durée du travail, maintien des emplois ou embauches tout en maintenant le curseur sur les salaires.

Mais il faut mettre à profit ces occasions de négocier, de faire bouger les choses pour mettre sur la table les questions

d'organisation du travail.

Le vrai débat c'est de poursuivre au-delà de la question salariale pour voir comment on réorganise le travail. On a l'intention de voir comment développer de la méthodologie autour de la question de la réorganisation du travail. On pense, contrairement à FO, qu'on ne peut pas avoir de la baisse de la durée du travail sans regarder à fond l'organisation du travail. Quelle pratique syndicale développer, comment travailler avec les salariés et les adhérents ? C'est ça la question.

Une part importante des 600 accords s'est conclue dans les PME, qui font remonter peu d'informations. « On sait qu'il y a des changements importants mais on ne les connaît pas bien. »

La CFDT s'est fixé comme objectif de parvenir à 1000 accords avant la fin de l'année 1997. Dix secrétaires confédéraux travaillent sur ce domaine pour la constitution d'un guide et d'outils de formation et d'aide à la négociation sur le temps du travail. Nul ne s'y trompera, « la priorité c'est l'emploi et la baisse de la durée du travail est l'outil qui nous paraît le plus important ».

L'idée n'est guère présente selon laquelle une organisation du travail différente, qui ferait davantage place à l'initiative et donnerait plus d'autonomie aux salariés, pourrait se révéler plus performante, plus innovatrice et aboutir à une politique moins restrictive de l'emploi.

On pourrait presque dire qu'un recul sur le thème de l'organisation du travail est observable. C'est en tout cas ce que relate D. Richter (1996), militant syndical pendant 25 ans chez Renault (et actuellement secrétaire général du comité européen d'entreprise). Il rappelle que de nombreuses grèves ont émaillé les années 1970, touchant toutes les grandes usines en France.

Lors de ces grèves, les expressions syndicales mettaient en cause les conditions d'exécution du travail par les ouvriers spécialisés. Le taylorisme, le travail à la chaîne, les cadences infernales, les divisions entraînées par les systèmes de cotation de postes se trouvaient largement dénoncés [...] Mais les positions syndicales ne se limitaient pas à un tir de barrage humaniste contre le taylorisme. Des projets d'organisation de travail différente étaient mis en avant, notamment par la CFDT, y compris durant les conflits pour trouver une issue qui dépasse la seule attribution d'augmentation de salaire. Ainsi, toutes les négociations qui ont marqué la grève de l'atelier d'emboutissage à Renault Flins, en mai-juin 78, ont-elles porté sur l'extension des chantiers d'enrichissement des tâches. [...] Toujours est-il que la pression des OS (ouvriers spécialisés) théorisée par les discours syndicaux entraîna les premières formes d'organisation en petits groupes, les modules, que ce soit au Mans sur les « trains », à Flins pour l'habillage des sièges ou à Billancourt pour l'application des plastiques en peinture. Toutefois, ces premières expériences n'avaient qu'un caractère limité.

Au fil du temps, les choses se dégradent. La généralisation de nouvelles technologies ainsi que la pression plus forte sur les coûts, la qualité et les délais incitent la direction à être plus offensive, à prendre de plus en plus d'initiatives : elle instaure les conducteurs confirmés d'unités automatisées puis crée dans les ateliers et les services des groupes autonomes, les fameuses « unités élémentaires de travail » (UET). Mais

face à ces orientations d'entreprise, le syndicalisme semble n'avoir qu'une bien faible influence. D'une part, les organisations syndicales favorables au développement de nouvelles formes d'organisations du travail ont du mal à ne pas apparaître comme la courroie de transmission de la direction. D'autre part, les organisations syndicales hostiles critiquent avec vivacité, mais sans prise sur le déroulement des événements.

Les modifications organisationnelles introduites rendent plus performantes la logique rationalisatrice qui accroît la pression de normes standardisées. Si les salariés ne sont pas en mesure de contrôler l'application concrète d'objectifs présentés comme post-tayloriens, ils n'en voient plus guère l'intérêt.

UNE CGT PEU CONVAINCUE

À la CGT, on reconnaît clairement que l'on n'a pas de culture ni de savoir-faire syndical en matière d'organisation du travail. On reconnaît la difficulté de formuler des revendications sur ce thème qui n'est pas unitaire. En effet, réclamer des augmentations de salaires, ou une diminution de la durée du travail ou défendre l'emploi n'introduit que peu d'éléments de tensions ou de discordes parmi les salariés. Il n'en va pas de même lorsque l'on s'attaque à la question de l'organisation du travail. Préconiser des transformations implique à l'évidence une répartition différente des tâches, des responsabilités, de l'autorité et peut dresser certaines catégories professionnelles contre d'autres.

L'organisation du travail, ce n'est pas un domaine où on est au top niveau en termes revendicatifs parce que c'est complexe, difficilement quantifiable et ça se prête difficilement à une revendication. C'est facile de dire 1000 francs de plus, mais quand on demande une autre organisation du travail, ça pose la question du type d'intervention qu'on peut avoir. Intervenir sur les conditions de travail, l'hygiène et la sécurité c'est plus facile que d'intervenir sur le procès de travail, on n'est pas décideur en la matière, ce n'est pas un créneau d'intervention évident, ça exige une vision d'ensemble du fonctionnement de l'entreprise, de ses objectifs, de ses orientations.

Le taylorisme est un sujet difficile pour la CGT, qui a toujours préféré revendiquer sur les salaires et la défense de l'emploi. Mais depuis trois congrès, la CGT se pose la question de la cohérence des revendications, ce qui impose de prendre également en considération la question de l'organisation du travail. Et une conférence nationale des CHS-C¹ est prévue où l'organisation du travail doit être un point fort, ce qui est nouveau, car ces instances n'ont jusqu'à présent pas utilisé pleinement les compétences que la loi leur confère en ce domaine. Pour nos interlocuteurs (deux secrétaires exécutifs chargés de l'action revendicative et des conditions de travail et un secrétaire confédéral responsable des questions de travail et de retraite) pourtant, la question de l'organisation du travail s'impose en ce qu'elle croise les problèmes fondamentaux de la diminution de l'emploi et de l'intensification du travail qui cause un accroissement de la souffrance.

Les débats sur la réduction du temps de travail ne riment à rien si l'organisation du travail n'est pas prise en compte. [Et qui plus est] la sensibilité aux questions de l'organisation du travail est directement liée à la finalité du travail. Il faut passer du défensif à l'offensif, c'est compliqué. Pour l'instant, c'est le patronat qui est offensif.

La réponse revendicative est à construire autour de la question de la dignité :

[...] celle-ci exige une recombinaison cohérente des revendications autour des questions de salaires, de temps de travail, de conditions de travail et d'organisation du travail.

Mais au-delà de ces prises de conscience et de ces affirmations, la question de la mise en pratique reste entièrement posée dans cette organisation syndicale où s'est toujours imposée l'idée que l'on ne cogère pas l'organisation du travail pour ne pas se faire l'artisan de l'exploitation aux côtés du patronat et que la véritable mission syndicale est d'obtenir la plus forte rétrocession possible des profits vers les salaires tout en défendant les salariés contre l'arbitraire et en les protégeant de mauvaises conditions de travail. D'ailleurs, le patronat ne s'est-il pas toujours opposé à la moindre ingérence des syndicats sur cette question ?

C'est le domaine le plus disputé : que le tourneur tourne et nous nous occupons de la gestion. Le patron est maître chez lui, il décide de l'organisation du travail. C'est ce qu'a dit Y. Guettaz, ancien patron du Conseil national du patronat français.

D'après ces responsables CGT, tous les syndicats sont confrontés à ce problème d'une contradiction entre d'un côté l. volonté d'intervenir sur l'organisation du travail, de l'autre la nécessité de ne pas tomber dans la cogestion. La CFDT essaie d'humaniser les décisions patronales. FO refuse toute revendication et toute négociation sur ce point par principe (nous le verrons plus loin), la CGT essaie d'approcher de façon plus globale cette question à partir des garanties collectives portant sur le temps de travail, le maintien du travail, les conditions du travail, ceci constituant un cadrage à adapter au cas par cas.

Nos interlocuteurs concèdent comme ceux de la CFDT que pour l'heure, il n'y a pas de plate-forme revendicative à

l'échelle confédérale. On en reste aux déclarations d'intention.

UN REFUS CATÉGORIQUE À FO

Si, malgré les importantes difficultés décrites par les responsables de la CFDT et CGT, on sent une poussée d'intérêt vers les questions d'organisation du travail, on est bien loin de cela à FO : « L'organisation du travail c'est les conditions de travail. » Les choses sont clairement posées d'emblée. Il n'est pas question d'ingérence syndicale dans le procès de travail, dans la définition des tâches et donc de la division du travail.

Le rôle d'une organisation syndicale n'est pas de se porter sur le terrain de l'employeur, à savoir les décisions en matière d'organisation du travail, mais de lutter pied à pied sur le plan des conditions de travail. Nos interlocuteurs (un secrétaire confédéral chargé des conditions de travail et une assistante confédérale du secteur négociation collective et conditions de travail) nous parleront longuement de l'action que leur organisation a menée pour introduire un chapitre préliminaire à la directive cadre européenne sur les conditions de travail (89).

Nous nous sommes battus pour modifier le projet : aujourd'hui, nous avons les articles L 320 et suivants qui font obligation à l'employeur d'évaluer les risques, les recenser, évaluer les remèdes à apporter, et dans cette évaluation les risques sont notés.

L'idée est bien de ne pas se substituer aux employeurs pour définir des formes d'organisation et de conditions de travail qui soient meilleures, mais d'obliger les employeurs à prendre en compte ces aspects dans leurs politiques organisationnelles.

FO est pour le risque zéro. Comme la CGT. La CFDT défend la notion de risque acceptable. La sécurité n'a pas de prix mais a un coût. L'idée est de faire progresser la notion de sécurité totale. On ne peut pas cogérer l'organisation du travail. Notre rôle consiste à dénoncer ses effets pervers. On est sur la base d'un syndicalisme de lutte de classes : on raisonne en termes d'antagonisme capital-travail, de rapport de forces, on n'est pas pour la cogestion ou l'autogestion. La convention collective c'est la plus haute expression du rapport de force.

Nous n'entendrons jamais nos interlocuteurs aborder la question de l'organisation du travail en tant que telle. Sans arrêt, ils reviennent sur les effets des organisations du travail en termes d'accidents et de maladies qu'ils mettent en relation avec une recherche exclusive de rentabilité et de compétitivité.

Les nouvelles technologies, le travail en flux tendus, les nouveaux rythmes du travail amènent une explosion de deux pathologies : les TMS (troubles musculo-squelettiques) et les lombalgies professionnelles...

La modulation des horaires, la flexibilité, le travail en continu, le travail le week-end et la levée de l'interdiction du travail de nuit des femmes entraînent une montée des accidents et des psychopathologies du travail :

[...] depuis 1987 les accidents du travail remontent dans les branches professionnelles. En temps de travail, un blessé toutes les 10 secondes, un mutilé toutes les 10 minutes, un mort toutes les 2 heures, 800 par an.

Or ces accidents sont plus nombreux en fréquence et en gravité dans les endroits où il y a le moins de salariés, là où il n'y a pas de représentant syndical. 80 % des entreprises ont moins de 50 salariés et donc pas de CHS-CT. « Les CHS-CT sont les gardiens de la sécurité dans les grandes entreprises. »

DIFFICILES ENJEUX

La question de l'organisation du travail est loin de s'imposer dans les réflexions et revendications des grandes organisations syndicales comme un élément déterminant des situations de travail et d'emploi.

Ces déclarations faites aux niveaux confédéraux et fédéraux des différentes organisations syndicales méritent à l'évidence d'être confrontées à la réalité et à la variété des situations dans les entreprises. C'est ce que notre enquête s'est fixé comme objectif sans prétendre à l'exhaustivité. Les premiers résultats de terrain semblent indiquer toutefois qu'il y a une certaine congruence entre positions officielles et pratiques militantes.

La tradition solidement établie en France d'une combativité sur les questions périphériques, celles liées au contrat de travail (salaire, durée du travail et stabilité de l'emploi), et d'une non-ingérence dans l'organisation du travail laissée aux employeurs afin de pouvoir la dénoncer est loin d'être dépassée.

Il est vrai qu'il s'agit de questions particulièrement complexes. Il n'existe pas de modèle qui ait fait ses preuves dans le dépassement de la logique taylorienne, il n'y a que peu de pistes, peu de références convaincantes, peu d'expériences prometteuses ; la capacité des organisations de proposer des cadres opérationnels pour imposer des changements sur le terrain est bien faible. Ceux qui en leur sein sont porteurs de telles préoccupations ne parviennent pas à faire passer l'idée d'une priorité de ces questions, l'urgence apparaissant à l'évidence du côté de la défense de l'emploi via la réduction de la durée du travail ou l'amélioration des conditions de travail au sens strict du terme. Brandir ces questions vous rend inévitablement suspect, fait courir le risque d'être dans une démarche de collaboration et loin de la véritable mission du syndicaliste.

Il faut également garder à l'esprit l'importance des démarches mises en place par les directions dans le cadre de la modernisation des entreprises et qui visent à associer directement les salariés à de nouveaux choix organisationnels en matière d'organisation du travail, de définition et répartition des tâches. Les salariés sont activement mobilisés pour contribuer en réalité à nourrir les méthodes de rationalisation du travail imposées par les directions et la hiérarchie (Linhart et Linhart, 1995). Ils sont associés, certes, mais dans une voie étroitement définie par les standards de rationalisation développés par leur direction (Warhurst et Thompson, 1998). Cela se vérifie dans les multiples démarches participatives qui caractérisent les entreprises françaises.

La tâche est d'autant plus difficile pour les faibles équipes syndicales présentes sur le terrain. Sans soutien sur le plan théorique et opérationnel de la part de leur confédération ou fédération, voire leur approbation, elles ne sont pas armées pour ces tâches qui sortent tant du modèle français du syndicalisme, pour reprendre la problématique de Labbé.

Pour l'heure, on a du mal à imaginer comment on pourrait avancer sur ces questions. Celles-ci sont pourtant bien présentes dans l'esprit des salariés. On ne saurait en effet se baser uniquement sur le nombre et l'ampleur des conflits comme sur leurs thèmes officiels pour se faire une opinion des problèmes cruciaux auxquels se trouvent confrontés les salariés français et de la façon dont ils les vivent.

La conflictualité suit les évolutions de la croissance. Elle a donc globalement diminué depuis le début de la crise économique et suit assez fidèlement ses fluctuations. Ainsi, le nombre moyen de jours de grève était de 3,3 millions par an entre 1971 et 1981 ; de 1,1 million par an entre 1982 et 1992. De 1988 à 1992 le niveau de la conflictualité est le plus faible enregistré depuis 1946. Depuis la légère poussée de 1988, le nombre de journées de grève a décru, en moyenne de 15 % l'an. En 1993, les conflits repassent la barre du demi-million de journées non travaillées, et conservent à peu près la même importance en 1994 (DARES). Les motifs de grèves sont le défense de l'emploi ou les salaires. Il s'agit rarement de conflits répertoriés sous la rubrique « conditions de travail. » Mais comme l'analyse Furjot (1994), la structure revendicative fait que

l'ensemble des motifs répondant à des préoccupations d'environnement ou d'ambiance de travail entre dans des combinaisons revendicatives instables pouvant aboutir, par jeu de substitution, à des configurations sans rapport apparent

avec le thème initial, véritable cause du conflit (p. 94).

Il en donne un exemple convaincant :

[...] la réduction systématique des sur-effectifs dans les entreprises qui font de l'emploi la principale variable d'ajustement se solde, le plus souvent, par une dégradation rapide des conditions d'activité du collectif de travail (en termes non seulement d'environnement psychologique mais surtout de charge de travail). Aussi assiste-t-on actuellement à une progression des conflits ayant pour axe revendicatif l'intégration des salariés à statut précaire. Ce thème n'est pas nouveau, mais il change de sens : il ne s'agit plus de manifester sa solidarité en exigeant la requalification du contrat de travail de certaines catégories de salariés mais tout simplement de pallier le manque chronique d'effectifs. La cause réelle de ces grèves est donc bien la détérioration des conditions de travail. Mais en raison du motif invoqué, ces arrêts de travail seront considérés comme provoqués par des préoccupations d'emploi et recensés comme tels. [...] En un mot, le thème des conditions de travail est, selon les urgences du moment, prétexte à tous les détournements (p. 95).

L'année 1995, marquée par d'importants conflits localisés au début de l'année et les importantes grèves de la fin de l'année (au total six millions de jours de grève, quatre dans le fonction publique et deux dans le secteur privé et semi public), témoigne indirectement des grandes difficultés que la modernisation impose aux salariés en matière de charge et de contenu du travail.

Les conflits de fin d'année ont lieu à l'annonce d'une réforme des régimes spéciaux de retraite et plus généralement de la protection sociale. L'étonnant capital de sympathie dont ont bénéficié les grévistes du secteur public, qui luttèrent pourtant pour conserver des avantages déjà perdus dans le privé et paralysaient une partie de la France, empêchant les salariés du privé d'aller travailler normalement, avait de quoi surprendre. Mais tout porte à penser qu'une des explications provient de ce que les agents du secteur public ont exprimé haut et fort leur refus d'options modernistes qui rognent certes sur les acquis, mais qui surtout imposaient une unilatéralité de décision sous le couvert de la *one best way* managériale. L'idée qui a totalement surplombé les années 1980 et le début des années 1990 était que les entreprises devaient pour survivre relever le défi de la modernisation et que celle-ci passait nécessairement par une réduction systématique des effectifs, l'intensification du travail et une responsabilisation des salariés qui consiste à leur demander de contribuer efficacement à la rationalisation taylorienne du travail. En effet, dans la majorité des cas, le travail reste défini par les principes tayloriens qui limitent l'autonomie et la prise de décision de salariés qui se trouvent ainsi confrontés à des injonctions d'ordre paradoxal : être responsable dans un univers prescriptif, standardisé et restrictif.

En 1995, manifestement, les salariés du privé ont compris qu'il était possible de contester des règles du jeu où il n'y a pas de place pour la mise en débat de choix managériaux qui vont à l'encontre des intérêts des salariés. De moins en moins d'emplois. De plus en plus de travail et de responsabilités dans une logique toujours taylorienne. La prise de conscience d'une montée, en France, de la souffrance liée aux contraintes du travail comme à son absence (le chômage) est bien mise en évidence dans un ouvrage paru récemment (Dejours, 1998).

La faiblesse de la remise en question des stratégies managériales modernistes, qui est liée à l'incapacité des organisations syndicales de se mobiliser et d'infléchir le cours des choses, commence à peser bien lourd.

BIBLIOGRAPHIE

ALEZARD , BROVELLI, DELAHAYE, LETERRIER (1995), *Faut-il réinventer le syndicalisme ?* », L'Archipel.

BOCK, Gisella (1976), « L'altro movimento operaio negli Stati Uniti : l'operaio massa e gli industrial workers of the

world, 1905-1922 » dans Feltrinelli (dir.), « *La formazione del l'operaio massa negli USA 1898-1922* ».

CFDT (1977), *Les Dégats du progrès*, Paris, Seuil.

CFDT (1980), *Le tertiaire éclaté*, Paris, Seuil.

DARES (1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996), *Premières Synthèses*, n^{os} 225, 302, 343, 67, 46.

DEJOURS, Christophe (1998), *Souffrance en France ; la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

DURAND, Jean-Pierre (dir.) (1996), *Le Syndicalisme au futur*, Paris, Syros.

FURJOT, Daniel (1994), « Conflits collectifs : les conditions de travail en mauvaise posture », *Travail et Emploi*, n^o 61.

GOLLAC, Michel et VOLKOFF, Serge (1996), « Citius, altius, fortius, l'intensification du travail », *Travail et Emploi*.

KERGOAT, Jacques et LINHART, Danièle (1998), *Les Transformations du syndicalisme en France*, La Documentation Française, n^o 801.

LABBÉ, Dominique (1977), *Syndicats et syndiqués en France*, Paris, L'Harmattan.

LINHART, Danièle (1991), *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil.

LINHART, Danièle, LINHART, Robert (1995), « Les ambiguïtés de la modernisation », in *RÉSEAUX*, Entreprise et Lien social, n^o 69.

LINHART, Danièle, LINHART, Robert et MALAN, Anna (1997), « Les syndicats et l'organisation du travail », *Rapport d'étape pour le ministère du Travail-Dares*.

MOUTET, Aimée (1995), *La Rationalisation industrielle dans l'économie française au XX^{ème} siècle ; étude sur les changements d'organisation technique et problèmes sociaux*, thèse de doctorat d'État, Paris, in *RESEAUX*, Entreprise et Lien social, n^o 69.

RICHTER, Daniel (1996), « Ne pas rater le cochon », dans Jean-Pierre Durand (dir.), *Le Syndicalisme au futur*, Paris, Syros.

TCHOBANIAN, Robert (1996), « La participation du syndicalisme à la modernisation sociale des entreprises », dans Murray, Morin, Da Costa, (dir.), *L'État des relations professionnelles*, Les Presses de l'université Laval ; Octares Editions.

WARHURST, Chris et THOMPSON, Paul (dir.) (1998), *Workplace of the Future*, Macmillan Business.

Note(s)

1. Dans le cadre d'une enquête qui vise à établir l'influence syndicale dans l'évolution des formes d'organisation du travail. Il s'agit d'une série d'interviews auprès de responsables syndicaux ainsi que d'une analyse de cas en entreprise. Cette enquête destinée à la DARES- Ministère de l'Emploi et la Solidarité est encore en cours.

LE RENOUVEAU SYNDICAL ET LA RESTRUCTURATION DU TRAVAIL

Larry Haiven
Associate Professor
Saint Mary's University, Halifax,
Canada

Christian Lévesque
Professeur
École des Hautes Études
Commerciales,
Montreal, Canada *and*

Stéphane Le Queux
Senior Lecturer
Griffith University,
Brisbane, Australia

Gregor Murray
Professeur
Université de Montréal,
Montréal, Canada

Quels que soient les contextes nationaux, rares sont ceux aujourd'hui qui se trouvent épargnés par les restructurations économiques et sociales. Il fait sens commun que le compromis keynésien d'après-guerre, à la fois guidé par l'idée d'une croissance distributive et forgé dans le conflit industriel, est sérieusement ébranlé sinon définitivement enterré. Les conséquences, pour les travailleurs, sont lourdes et patentes : exigences croissantes de flexibilité, concessions salariales, atteintes aux avantages sociaux et à la sécurité d'emploi, menace de privatisation des services et donc des emplois publics, délocalisation de la production, etc. Ces facteurs érodent autant qu'ils mettent en doute la capacité représentative des organisations syndicales. Ces dernières se trouvent en effet le dos au mur, dans un contexte où non seulement elles peuvent de moins en moins s'appuyer sur les piliers du passé et où les nouvelles règles du jeu, promues par un capital confiant de sa mondialisation et le plus souvent relayées par les gouvernements (libéraux) en place, leur sont objectivement adverses.

C'est prenant acte d'un tel contexte qu'il s'agit de réfléchir sur la façon dont les syndicats arrivent ou non à relever les défis posés par les restructurations en cours et, ce faisant, parviennent à pérenniser ou bien encore à renouveler la représentation et l'action collective. L'enjeu de ce numéro spécial de *Just Labour* est de participer à cette réflexion à l'appui de six contributions provenant d'horizons variés et abordant chacune des problématiques de l'heure en matière de renouveau syndical. Avant de parcourir les thématiques qui leur

sont sécantes, attardons-nous quelque peu à définir à quoi au juste les syndicats font face.

D'abord, nous l'avons précisé, les piliers socio-économiques du passé sont remis en cause, et avec eux, il en découle, la représentation syndicale. Quels étaient-ils précisément ? Premièrement, les politiques macro-économiques d'inspiration keynésienne permettaient, via les politiques fiscales, d'absorber les contrecoups des cycles d'affaires. Deuxièmement, à l'intérieur de ce contexte macro-économique, la définition de standards minimum en ce qui a trait, par exemple, au temps de travail, aux salaires, aux conditions de santé et de sécurité au travail, offraient aux syndicats un plancher à partir duquel ils pouvaient œuvrer pour une élévation collective des conditions de travail. Troisièmement, les programmes de protection sociale permettaient de socialiser le risque du chômage. Quatrièmement, les lois gouvernant la négociation collective assuraient un accès, certes variable selon les pays, à des mécanismes de revendication et de mobilisation collective, comme elles visaient à garantir la démocratie industrielle par la voie syndicale. Ces quatre piliers constituaient, sans contredit, des leviers fondamentaux pour l'exercice du pouvoir syndical.

Or c'est cet ensemble qui a subi de profonds bouleversements dans les trente dernières années (Shutt 2005). Le plus frappant est la reconfiguration des systèmes de production à l'échelle mondiale qui, avec l'instauration de nouvelles logistiques et la libéralisation des marchés, a conduit à un accroissement de la mobilité du capital lui permettant d'opérer un chantage à l'investissement et à l'emploi, soit pour engager les états dans des logiques de dumping fiscal et social, en particulier en matière de régulation du travail, soit directement auprès des travailleurs et de leurs organisations collectives pour obtenir toutes formes de concessions.

Le secteur public n'est pas resté immune de cette dynamique. Les frontières public/privé sont constamment en proie à reconsidération, parfois comme un moyen aisé de réduire les coûts, parfois pour attirer du capital sans endettement en offrant une main mise sur les monopoles publics, parfois ni plus ni moins par zèle idéologique. Cela va donc de la privatisation tout court au partenariat public-privé à la sous-traitance de certaines activités. La sous-traitance, elle-même, est devenue la grande mode des milieux gestionnaires, souvent pour s'apercevoir après coup qu'ils y sacrifient les compétences nécessaires à l'innovation et qu'au fonds, ils se départissent de la plus-value et donc du business, comme le faisait très tôt remarquer le syndicat européen des travailleurs de l'automobile.

Comment donc en est-on arrivé là ? En premier lieu, l'idéologie néolibérale a pris d'assaut les régimes keynésiens de gouverne macro-économique tout en prônant que les conditions uniques et incontournables pour une poursuite de la croissance se trouvaient dans une réduction du rôle de l'état, une libéralisation des marchés des biens et des services et une dérégulation des

marchés du travail. Dominante, sans être universellement acceptée, il est notable que cette nouvelle orthodoxie a trouvé un écho particulier dans les milieux anglo-saxons (notamment aux USA, en GB, en Australie et en NZ) ainsi que dans plusieurs pays de l'Europe de l'Est.

Ensuite, les conditions générales de travail ont stagné sinon, dans certains cas, subi une érosion qualitative et quantitative (Stone 2004). La précarisation croissante de l'emploi, touchant de plein fouet les nouvelles générations de travailleurs et la remise en cause du temps de travail ou des régimes de retraite en sont des exemples éloquents. Conjointement avec l'érosion de la densité syndicale, cette perte de référence a rendu difficile l'élévation des standards minimum via la négociation collective.

Les gouvernements, par ailleurs, ont communément réduit leurs dépenses publiques, soit sous la contrainte comme dans le cas de la zone Euro, soit pour réintroduire la discipline du marché comme ce fut le cas, de façon emblématique, en Grande Bretagne dans les années 1980. Les tentatives ou initiatives de privatisation partielle ou totale répondent de cette volonté de donner primauté au marché.

Finalement, au moment même où la structure de l'emploi se modifiait, au bénéfice des industries de services, et où sans doute il aurait fallu songer à une adaptation du cadre législatif de la représentation collective, celui-ci s'est trouvé contesté de tous bords. Les remises en cause les plus drastiques des mécanismes de représentation collective et d'accès à la syndicalisation se retrouvent notamment dans les contextes anglo-saxons, avec pour résultat un déclin significatif de la densité syndicale, de plus de la moitié en 20 ans par exemple en Australie (Le Queux et al. 2000). Autre exemple : au Canada, l'état est de plus en plus régulièrement intervenu pour soustraire le droit de grève et imposer des conditions faisant fi des conventions collectives (Haiven et Haiven 2002, Panitch et Swartz 2003). Mais il peut aussi s'agir de petits détails législatifs qui peuvent avoir des effets majeurs : en Ontario et en Colombie Britannique, le changement des règles de certification (du décompte des cartes au vote) a eu un impact net et négatif sur les tentatives de certification syndicale et sur le taux de réussite (Yates 2000, Riddell 2001).

Pas surprenant donc, au vu de cet ensemble, que les syndicats se retrouvent acculés. Or il ne faut pas perdre de vue l'action concomitante de ces facteurs pour comprendre la variété des réponses des organisations syndicales, leurs expérimentations et leurs innovations, leurs luttes pour défendre la justice et la dignité au travail.

C'était ce cadre d'analyse à l'esprit que le Centre interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) a organisé un colloque international sous le thème du renouveau syndical en novembre 2004. Ce colloque visait réunir des experts des relations industrielles, des thématiques de l'emploi, du travail et de la question syndicale et des syndicalistes afin qu'ils puissent partager leurs

recherches et leurs expériences ; l'objectif des organisateurs étant précisément de consolider les liens entre les artisans syndicaux et la communauté de chercheurs, d'horizons nationaux et linguistiques divers mais tous soucieux du renouveau syndical. Les organisations syndicales ont d'ailleurs accueilli avec enthousiasme cette initiative comme le démontre le soutien matériel du Congrès du Travail du Canada (CTC), de la Fédération des travailleuses et des travailleurs du Québec (FTQ), de la Confédération des syndicats nationaux (CSN), du *Global Union Research Network* (GURN) de l'ILO-ACTRAV, parmi d'autres.

Ce fut un succès : plus de 250 personnes participèrent au symposium donnant lieu à 90 présentations. L'objectif était de couvrir un large champ de thèmes : le renouveau syndical, les défis de la restructuration économique, les syndicats et l'action politique, l'organisation du syndicat et de ses membres, la transformation de la vie interne du syndicat, l'édification des alliances et des coalitions. La plupart des contributions sont accessibles sur le site du CRIMT (<http://www.crimt.org/>), se référer en particulier au site du colloque développé par notre collègue Nicolas Roby (<http://www.crimt.org/Renouveausyndical.html>). Des articles issus du colloque vont également paraître dans cinq revues de relations industrielles d'origine et de diffusion internationale, et une collection d'entre eux portant sur des études sur le renouveau syndical au Canada *Paths to Union Renewal: Canadian Experiences*, éditée par Pradeep Kumar et Christopher Schenk (2005) est maintenant disponible. Les objectifs du CRIMT et ceux du *Centre for Work and Society* sont si congruents qu'il nous est apparu tout naturel de monter un numéro spécial pour *Just Labour*. Les éditeurs de ce numéro spécial veulent profiter de l'occasion pour remercier la direction du Centre for Work and Society et les éditeurs de *Just Labour* pour leur intérêt à publier les six articles qui suivent, exceptionnellement rédigés en français ou en anglais et permettant ainsi à élargir l'audience de la revue. Nous tenons également à remercier les évaluateurs externes pour leurs commentaires sur les textes soumis à ce numéro thématique.

Quatre lignes de tension analytique surgirent du symposium et fournissent dans le même temps une grille de lecture des articles qui composent ce numéro spécial. Nous pensons que les pratiques et les projets de renouveau syndical doivent surmonter ces obstacles pour porter fruit.

La première ligne de tension identifiée renvoie au procès de décollectivisation du marché du travail et d'individualisation de la relation d'emploi. Ce qui ressort de l'analyse, c'est qu'il ne s'agit en rien d'un phénomène passif ; il s'agit bien, comme le démontre l'étude de cas de Peetz et Murray en Australie, d'une stratégie active portée par l'acteur patronal, une stratégie de *dis-organising* en quelque sorte qui n'est pas non plus sans rencontrer de résistance. Concrètement, Peetz et Murray relatent, dans les détails, comment une multinationale minière a pris avantage de la nouvelle législation, en particulier la

possibilité d'offrir des contrats individuels (*Australian Workplace Agreements, AWAs*) pour se débarrasser des militants syndicaux.

La deuxième réfère au besoin d'unité, qui exige que les syndicats parviennent à aligner les exigences de solidarité et de démocratie afin d'éviter que le patronat se joue des divisions syndicales, selon le vieil adage « diviser pour mieux régner », comme l'illustre à certains égards l'étude de cas de Catlla en France. Catlla exemplifie ainsi comment Bosh, multinationale allemande, a brandi la menace d'une délocalisation pour obtenir des travailleurs français qu'ils renoncent aux 35 heures sans compensation, contournant les syndicats en s'adressant directement aux travailleurs dans un chantage brut à l'emploi, alors que les centrales syndicales en place s'affrontaient autour de leur répertoire d'action: sauvegarder l'emploi coûte que coûte d'un côté, défendre mordicus le principe des acquis sociaux de l'autre.

La troisième concerne les « patterns de régulation » (Murray et Lévesque 2005) des logiques gestionnaires, entre coopération et résistance, avec le risque, même dans le cas où le syndicat a un agenda indépendant, de se faire absorber par la logique patronale (Clarke et Haiven 1999). Une telle problématique se retrouve dans l'article de Jalette qui extrait la palette des stratégies syndicales face à la sous-traitance au Québec et dans celui d'Olson qui traite d'un partenariat sur la formation aux Etats-Unis. Le premier donne des clés utiles pour comprendre la diversité des rationalités et des réponses syndicales; le second conclut, dans le même sens qu'Haddad (2004), que le partenariat à l'étude porte les germes d'un renouveau syndical.

La dernière, plus ténue peut-être, renvoie aux effets paradoxaux du procès d'homogénéisation résultant de la mondialisation. Pour faire simple: si, d'un côté, les processus de standardisation des sites de production permettent au capital international de jouer l'un contre l'autre, de l'autre, l'homogénéisation qui en découle peut susciter de nouvelles solidarités fondées sur la prise de conscience d'un sort commun, comme ce fut jadis le cas, si l'on y pense bien, lors de l'avènement du taylorisme. Il s'agit donc potentiellement d'une opportunité pour revigorer l'internationalisme syndical, à condition de parvenir à dépasser les logiques centripètes du local. Même si les solidarités s'enracinent sur le local, l'enjeu est de briser l'isolement au moyen d'une mise en connexion avec des réseaux d'information, d'expertise et de solidarité externes, comme le suggère Catlla au plan régional, et comme l'illustrent Lorde, se penchant sur les réseaux de solidarité pan-caraïbéens, et Schmidt, se fondant sur l'expérience du GURN, au plan international; ces derniers insistant sur le rôle clé des nouvelles technologies de l'information à cet égard.

Alors que la mondialisation bat son plein, les syndicalismes se trouvent déstabilisés et font face à l'incertitude. Mais ils ne sont pas de reste, le monde syndical se transforme en un véritable laboratoire social où se bâtissent des résistances et où s'esquissent des alternatives. Nous espérons que ces six articles,

dans leur ensemble, fournissent au lecteur un aperçu pertinent de l'ampleur des défis qui se posent aux syndicats comme de leur ingéniosité, leur détermination à lutter afin de réaffirmer leur importance pour la défense des droits et des intérêts des travailleurs.

REFERENCES

- Clarke, L., and Haiven, L. 1999. 'Workplace change and continuous bargaining: Saskatoon Chemicals then and now'. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 54: 168-193.
- Haddad, Carol. 2004. "Labor Participation in Plant Modernization: Findings from a Demonstration Project in the Small and Medium-Size Firm Sector." *Labor Studies Journal*. 29(2):55-81
- Haiven, Larry and Judy Haiven. 2002. *The Right to Strike and the Provision of Emergency Services in Canadian Health Care*. (Ottawa, Canadian Centre for Policy Alternatives)
- Kumar, Pradeep and Chris Schenk. 2005. *Paths to Union Renewal: Canadian Experience* (Calgary, Broadview Press)
- Le Queux, Stéphane, Shane Ostenfeld and Mark Bray. 2000. 'Australie : Branle-bas de combat pour un renouveau syndical', *Chronique internationale de l'IRES*, No 66 : 84-92.
- Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2005. "Union Involvement in Workplace Change: A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico", *British Journal of Industrial Relations* 43 (3): 489-514.
- Panitch, Leo and Don Swartz. 2003. *From Consent to Coercion: The Assault on Trade Union Freedoms*, (3rd ed) (Toronto, Garamond)
- Riddell, Chris. 2003. "Union Certification Success under Voting versus Card-Check Procedures: Evidence from British Columbia, 1978-1998." *Industrial and Labor Relations Review*. 57(4):493-517.
- Shutt, Harry. 2005. *The Decline of Capitalism: Can a Self-Regulated Profits System Survive?* (London, Zed Books)
- Stone, Katherine V.W. 2004. *From Widgets to Digits: Employment Regulation for the Changing Workplace*. (Cambridge, Cambridge University Press)
- Yates Charlotte. 2000. "Staying the Decline in Union Membership: Union Organizing in Ontario, 1985-99." *Relations industrielles/Industrial Relations* 55 (2): 640-674.

FRAGILISATION DES COLLECTIFS DE TRAVAIL : UN ENJEU SYNDICAL

Anne Salmon

Anne Salmon, université Paul Verlaine Metz – Laboratoire 2L2S ERASE ; 87, rue Pouchet, esc.1, 75017 Paris ;

anne-salmon.at.aliceadsl.fr

Aujourd'hui, l'organisation du travail et le nouveau management sont la cause d'une malaise profond au sein des entreprises. Les manifestations de ce mal être sont nombreuses : repli sur soi, dégoût, désinvestissement des salariés, perte de sens, déclin de l'éthique professionnelle et, dans certains cas, dépressions graves. Cette démoralisation peut cependant faire oublier un aspect essentiel du problème. Les logiques managériales, en fragilisant les collectifs de travail, déstabilisent les collectifs de lutte. C'est du moins ce que nous avons repéré à l'occasion d'une recherche réalisée dans cinq entreprises du secteur des IEG (Industries électrique et gazière). La base empirique de cette recherche qualitative est constituée de cent vingt entretiens de syndicalistes ¹. Elle se situe dans le prolongement d'une enquête menée dans ce même secteur auprès de salariés n'ayant pas de responsabilité syndicale. Parmi les cinq entreprises étudiées, nous en avons sélectionné une pour qu'apparaissent plus nettement les processus en jeu. Nous avons choisi le groupe EDF. Cette entreprise est particulièrement intéressante à étudier dans la mesure où elle a subi sur une période très courte, les changements structurels et culturels caractéristiques du nouveau capitalisme. Les changements culturels sont ici, bien sûr, marqués par l'abandon des valeurs de service public au profit de valeurs de performances financières, mais pas seulement. Les changements structurels sont relatifs à la dislocation de l'entreprise intégrée. Ils se déclinent localement, aboutissant à un cloisonnement croissant des salariés. Celui-ci a des répercussions sur la cohésion sociale et les formes traditionnelles de coopération, mais aussi de lutte. Cette déstabilisation a des conséquences sur la vitalité des contre-pouvoirs. Le sentiment d'impuissance qui en résulte conduit parfois à un véritable fatalisme qui atteint non seulement les salariés mais les syndicalistes. Sur quels leviers et quelles innovations ces acteurs peuvent-ils toutefois s'appuyer pour espérer faire contrepoids et renverser ces tendances ?

UNE DÉSTABILISATION DES COLLECTIFS DE LUTTE

Sur le plan structurel, l'entreprise de service public s'est d'abord séparée de GDF. Devenue société anonyme, elle s'est ensuite fractionnée en plusieurs filiales distinctes. Les réseaux professionnels tissés par les agents se sont disloqués. Toute une part de la coopération construite sur le long terme se trouve en partie anéantie. Certains syndicalistes estiment que le brouillage des repères relève d'une méthode destinée à faciliter la mise en place des réformes :

« Oui, je pense que c'est une méthode. On redécoupe, on change de nom régulièrement, on arrive même plus à savoir comment s'appelait tel service avant. [...] C'est plus facile à réformer après, car les gens sont un peu perdus. Je pense que oui, c'était plus facile. »

Un syndicaliste d'une centrale thermique – D.

Les restructurations touchent en fait les salariés au plus près de leur travail. Ils subissent depuis plusieurs années des réorganisations perpétuelles. Les salariés

parlent d'une frénésie de changements. Celle-ci déstabilise en permanence le travail des équipes. Le brouillage des repères qui en résulte n'offre aucun point d'appui pour construire de nouvelles pratiques susceptibles de s'inscrire dans la durée. Le temps, effectivement, s'efface. La nouvelle organisation suppose que les salariés vivent dans le présent immédiat coupé du passé et des projections dans le futur. Ils doivent se soumettre à la pression du court terme. D'ailleurs, la transmission des savoirs est devenue problématique. Soucieuse de s'émanciper de la culture de service public largement véhiculée par les anciens agents, l'entreprise les incite à quitter l'entreprise. La déculturation fait son chemin sur le plan des valeurs, mais aussi sur le plan des métiers. La valeur du métier est sacrifiée. L'externalisation du travail et le recours à la sous-traitance est massive à EDF. Dans les centrales nucléaires, les arrêts de tranches, périodes de maintenance, sont marqués par l'arrivée d'une multitude de sous-traitants en charge de ces opérations. La perte du métier et du savoir faire est vivement ressentie. Car si les agents statutaires se sont vus promus, la contrepartie a été lourde : leur tâche s'est trouvée réduite à un rôle de surveillance et de contrôle des prestataires.

« Et donc, on se retrouve dans une situation de désœuvrement préoccupé. Alors, le désœuvrement, c'est : je suis passé du "faire" à la surveillance. Je n'aime pas du tout ça. J'y vais à reculons. Bon ben je vais leur mettre des cartouches aux prestataires... Et préoccupé, aussi : il y a la conscience professionnelle derrière, il y a l'attachement à l'usine, à l'entreprise. Et laisser des gens partir dans le mur sur un truc que je connais, je ne peux pas. Donc, je suis désœuvré, mais je suis préoccupé. Je suis pris dans une sorte d'injonction paradoxale. Après, chacun a des stratégies individuelles de défense, de résistance. Voilà après, il y a tous les facteurs qui sont induits. Il y a le débordement, ceux qui prennent une surcharge de travail, il y a la démotivation. Donc voilà, un des facteurs qui fait qu'on a pas mal de personnes qui sont dans un stress, dans un mal-être, dans une souffrance. »

Un syndicaliste d'une centrale thermique – C.

La compétence technique fondée en pratique et non pas en théorie, échappe à ces professionnels. La nouvelle gouvernance rompt par là même avec l'ancrage technique de l'entreprise qui accordait au corps des ingénieurs et des techniciens un pouvoir non négligeable. Ce basculement tend vers un appauvrissement de la prise en compte de l'expertise du travail au profit de l'expertise financière centralisée dont les prescriptions déterminent de plus en plus nettement les objectifs de chacun. Le changement à EDF doit ainsi être examiné du point de vue de cette concentration qui laisse de moins en moins de place à l'expression des salariés mais aussi à celle de leurs représentants.

L'érosion des collectifs de lutte qu'entraîne celle des collectifs de travail est repérable à plusieurs niveaux.

Au niveau du travail, l'organisation et les nouvelles techniques managériales contribuent à l'isolement des salariés, voire à l'aménagement de la guerre de chacun contre chacun. La concurrence exacerbée complète, sur le plan culturel, la contractualisation croissante des rapports sociaux liée à l'introduction du marché au sein des entreprises. Les salariés deviennent les clients ou les fournisseurs de leurs collègues. Cette compétition, que redoublent les exigences de mobilité, contribue aussi à une instabilité existentielle qui ne favorise pas l'élaboration de projets alternatifs et leur expression publique.

Au niveau des structures de l'entreprise, l'éclatement en plusieurs filiales déstabilise les mouvements institués puisque ce sont dans les grandes entreprises que l'on trouve les plus forts taux de syndicalisation.

Au niveau idéologique, les salariés des maisons-mères sont incités à se considérer comme le fleuron de l'excellence par rapport à tous ceux dont le travail s'est précarisé à travers l'externalisation. Au monde du dedans et du « nous ensemble », s'oppose le monde du dehors « le eux » : le monde du travail est soumis à des expériences et à un vécu extrêmement différent selon que l'on appartient au dedans où au dehors tandis que l'on peut se retrouver à travailler côte à côte. Ces logiques conduisent les salariés

à vivre en frères ennemis, ce qui brouille les solidarités traditionnelles.

Au niveau sociologique, l'externalisation des emplois conduit à modifier le profil des salariés : les bastions ouvriers se trouvent à la périphérie chez les sous-traitants qui sont de taille beaucoup plus modeste et soumis à une rude concurrence. La puissance collective de contestation est moins immédiatement visible et beaucoup plus morcelée, ce qui ne facilite pas l'unification d'un mouvement d'ensemble.

Face à ces évolutions orchestrées par les directions, les syndicalistes soulignent un découragement des salariés. Le sentiment d'impuissance conduit à des formes de repli sur soi qui contribuent à bloquer les expressions de solidarités ou l'engagement solidaire dans les luttes. La montée du fatalisme engendre un mécontentement « ravalé » qui s'exprime au quotidien dans le cadre du travail. Outre l'individualisme, le repli sur soi et un climat de peur qui semblent s'installer dans l'entreprise, des syndicalistes mettent en avant l'envie de quitter l'entreprise. Ce désir de partir se traduit différemment selon l'ancienneté des agents. Chez les jeunes embauchés, elle renvoie parfois à une attitude instrumentale à l'égard de l'entreprise. Chez les plus anciens, elle renvoie plutôt à du dépit.

Le problème de l'issue collective au malaise individuel dans les rapports de travail se pose donc de façon urgente. Car ce malaise peut se traduire par une souffrance individuelle liée à une violence que l'on retourne contre soi. Il peut se traduire par une violence que l'on retourne contre les autres : le harcèlement en est l'une des manifestations. Le sabotage en est une autre. Certains syndicalistes craignent, en effet, que la frustration ne prenne des formes désespérées conduisant des groupes isolés à des actions violentes ou à des sabotages.

« Moi j'aurais tendance à dire que je ne sais pas si les directions mesurent que le fait d'être parfois de véritables murs, de pas pouvoir prendre suffisamment en compte les revendications des agents, d'être toujours sur ces réponses... euh... du type niet, ça risque à l'avenir et c'est un peu ma crainte... de tendre les situations et y compris d'amener peut-être des agents à faire bouger les choses, à franchir certains caps que nous on ne souhaite pas, quoi. Là, je crois qu'il est de la responsabilité en tous les cas autant de l'organisation syndicale. Pour ce qui est la CGT, nous sommes très attachés à l'outil de travail et à ne pas faire n'importe quoi. Mais aussi et avant tout je pense que la balle est surtout et avant tout dans le camp des directions, je pense que c'est un des éléments qu'ils doivent impérativement intégrer.

– Quand vous dites “franchir des caps” vous pensez à quoi ?

Moi je le dis comme je le ressens, mais dans le cadre de luttes où par exemple il y a le verrouillage, on sent qu'il y a de la part des salariés de... alors pour l'instant on en est que heureusement, on essaye nous de gérer comme on peut, on en est pour l'instant qu'à la phase de parole... Pour l'instant la CGT maîtrise bien les choses...

Ben moi j'ai peur à un moment donné que si on continue sur cette voie, sans laisser sérieusement la place aux négociations et en apportant des réponses concrètes, moi j'ai peur qu'à un moment donné l'exaspération amène des agents à franchir le seuil où on ne pourra plus maîtriser, y compris dans des mouvements structurés. Une partie des salariés en arriverait peut-être à commettre des vols, enfin des choses graves quoi. Moi, c'est un peu la peur que j'ai. Pour tout dire, c'est un peu la crainte. Pour l'instant, on arrive quand même à contenir tout ça... »

Un syndicaliste d'une centrale thermique – C.

Les organisations syndicales sont en tout état de cause confrontées à cette dissolution des collectifs. Le problème est accentué par l'externalisation du travail et une baisse importante des effectifs ouvriers des maisons-mères. Ces impacts sont de plusieurs ordres :

Le collectif de travail joue de moins en moins le rôle de transmission des savoirs mais aussi des valeurs. Cela a des conséquences directes sur la transmission horizontale de l'information syndicale et du sens des actions de contestation. D'où l'importance accrue du lien entre les représentants syndicaux de terrain et les salariés. Car, comme

nous l'avons identifié par ailleurs pour l'éthique professionnelle, la communication verticale descendante ne remplace pas la dynamique collective dans la promotion des valeurs.

La mobilité des salariés fait que l'organisation syndicale locale est toujours susceptible d'être déstructurée ou de perdre des relais parmi les salariés sympathisants. La capitalisation de « l'esprit syndical » est de plus en plus difficile.

La transmission par les anciens est aussi rendue plus complexe puisque, surtout chez EDF, on laisse de moins en moins de temps aux salariés expérimentés pour la transmission des savoirs et des savoir-faire. Là aussi, pour les syndicalistes, c'est une courroie qui saute.

Globalement, les salariés se connaissent de moins en moins, si bien que toute information véhiculée l'est de manière plus anonyme et cela vaut aussi pour l'information syndicale. Elle sera transmise de façon plus impersonnelle.

Avec la fragilisation des collectifs, c'est bien sûr l'impulsion du groupe, sa capacité d'entraînement qui est érodée. Cette difficulté est, dans certain cas, renforcée par l'arrivée de nouvelles générations qui n'ont pas connu les luttes syndicales passées. Plus diplômées et plus individualistes, les nouvelles recrues sont une cible d'adhésion aux discours et aux pratiques managériales individualisants.

VERS UNE DÉMOCRATISATION DES PRATIQUES SYNDICALES ?

Face à ces différentes stratégies des directions, une rénovation des pratiques est en cours. Les syndicalistes sont de plus en plus nombreux à prendre conscience de la nécessité de repenser les liens avec les salariés dans le cadre d'un syndicalisme de proximité.

« Oui, les délégués du personnel forcément ils s'occupent des histoires de gommages qui manquent... des soucis qui intéressent directement les gens quoi. Mais les agents sur le terrain, avant de les embarquer sur "tu penses quoi du projet qui est proposé au CE... de l'organisation je-ne-sais-pas-quoi"...?, si on n'a pas réglé leurs problèmes de "à la cantine il fait trop chaud ; on n'a pas les dates d'accès ; on galère sur le parking, il est mal éclairé, etc.", on n'arrive pas les emmener avec nous quoi... à part les purs militants de base qui sont très impliqués, et encore pas tous. Donc, le délégué du personnel a amené une proximité dans la tête des gens et sur le terrain. »

Une syndicaliste de la branche commerce – D.

La rénovation dans le sens d'une démocratisation des pratiques syndicales est une autre piste qu'expérimentent plus particulièrement les syndicalistes de la CGT interviewés. Cette orientation, qui vise à instituer une démarche de consultation des salariés dans le cadre des négociations avec les directions, a été de nouveau actée lors du congrès de la fédération CGT mines énergie en mars 2010. Cette évolution, discutée depuis plusieurs années, est certes tâtonnante, mais elle est sensible. C'est du moins le constat que l'on peut avancer au regard des entretiens réalisés à EDF. Si les syndicalistes n'ont pas la maîtrise des structures et de l'organisation du travail qui sont à la source de la dislocation des forces collectives, la construction d'un espace démocratique autour de leur propre action leur appartient. Ce maillage démocratique peut-il dans ce contexte de dilution du corps social constituer un rempart à la dilution de l'expression et de l'action collective ? Il est trop tôt pour l'affirmer. Mais l'expérience semble prometteuse. En cherchant à s'inscrire au plus près du terrain, cette démocratisation paraît échapper à une construction idéaliste du changement. Il ne s'agit pas de promouvoir des valeurs érigées en dogme afin de susciter l'adhésion des acteurs, mais d'expérimenter, d'inventer des dispositifs pour renouveler les rapports entre les salariés et leurs représentants. Cette pratique fait l'objet (dans les limites des interviews réalisées) d'un consensus fort, même si certains syndicalistes relèvent des difficultés d'application. Malgré ces bémols, les expérimentations sont nombreuses. Nous livrons à la suite un long extrait d'entretien qui explique le sens et la mise en œuvre concrète de ces nouvelles pratiques syndicales :

« Moi j'ai toujours connu la méthode qu'on pratique à l'heure actuelle, qui est de considérer que l'entreprise est un espace démocratique et qu'il faut pratiquer le plus possible la démocratie dans l'entreprise. Dans les années 1960-1970, voire 1980, apparemment ce n'était pas franchement la méthode. C'est-à-dire que c'était plus le syndicat qui appelait à débrayer. Il y avait un contexte sociologique, où c'était beaucoup plus ouvrieriste que maintenant. Le salariat a changé. Ici, on a plus beaucoup d'agents qui sont en maîtrise, haute maîtrise et encadrement que d'agents qui sont ouvriers professionnels. Il y a vingt-cinq ans, c'était plutôt le contraire. Et le contexte sociologique dans lequel le syndicaliste intervient, quand il est dans les ateliers, debout sur un établi en train de dire "Voilà on fait ça", et qu'il y a devant lui cinquante ou cent personnes de l'atelier qui travaillent ensemble et qui sont dans l'activité... La manière de motiver les gens ou de monter au mouvement social, le contexte sociologique a radicalement changé. Maintenant, on est face à des gens qui sont dans des bureaux puisque la plupart des prestations d'ouvriers professionnels sont externalisées maintenant. Dans les ateliers, ce sont plutôt les entreprises prestataires qui utilisent les machines. Même dans l'activité d'exécution du travail, il y a plus de gens qui sont dans des bureaux individuels qu'auparavant. Donc, forcément, ma relation au travail, elle change. C'est ce qu'on a retenu avec les collègues. Le collectif est composé de trois ou quatre personnes dans le bureau. C'est la mutation du salariat qui génère ça. Je parlais de démocratie dans l'entreprise, maintenant par exemple, il y a une négociation entre partenaires sociaux, localement j'entends. Un projet d'accord est rédigé par la direction, issu des négociations. La méthode qu'on pratique, c'est que d'abord on interroge nos adhérents sur le contenu, pour savoir ce qu'ils en pensent : est-ce qu'ils sont pour que la CGT porte la signature ou ne la porte pas ? Ce qui définit la ligne politique. Je vous parle de ce qu'on pratique localement. Peut-être que la CGT ne pratique pas partout comme ça. Et ensuite, suite à l'avis des adhérents, c'est l'avis politique, c'est l'avis qu'on va porter. Et après, on organise une consultation du personnel. Et la CGT engagera sa signature ou non en fonction de ce que le personnel dit. Dans l'espace consultation des adhérents, consultation du personnel, si en majorité les adhérents ont dit non, on va porter dans les bureaux l'avis de la CGT, pourquoi on est contre. Mais, si jamais le personnel en majorité s'exprime pour, on portera notre signature en bas. Donc, quelque part, par rapport au syndicalisme CGT d'il y a vingt-cinq, trente ans, c'est plus tout à fait la même chose. C'est être un peu plus à l'écoute, être moins dogmatique. On pense qu'à l'heure actuelle, c'est la meilleure méthode. C'est vraiment des pratiques qui changent. Et de temps en temps, ça n'a pas été facile avec des adhérents. Les adhérents disent "Moi je suis adhérent à la CGT, j'ai payé une cotisation, on s'est exprimé majoritairement contre et si les salariés disent oui ?" Oui, oui ben, c'est ça la démocratie. Si les directions de l'entreprise ne veulent pas en entendre parler, l'entreprise est un espace démocratique. On est sur une grosse lutte idéologique, l'entreprise doit être un espace de démocratie. Et quelque part, si on lutte comme ça avec la direction, sans être un espace de démocratie, il faut aussi, de la manière dont on fonctionne, il faut être quand même démocratique. Au départ, ça a été dur. Maintenant, c'est rentré dans les pratiques. Si les adhérents disent non, on est dans une situation pas, en résumé, confortable, on a 405 adhérents sur 1200 salariés. En général, quand on a nos adhérents qui disent non, c'est quand même un échantillon de sondage assez représentatif de ce que le personnel pourrait dire derrière. On a rarement eu 70 % de nos adhérents qui disaient non, et 55 % des salariés qui disaient oui. »

Un syndicaliste d'une centrale nucléaire – J.

La démocratisation des pratiques syndicales entend tout d'abord restaurer la légitimité de la contestation salariale mise à mal par les différents facteurs soulignés plus haut. C'est sur cette base que l'on cherche à conforter la puissance de l'expression des salariés. En effet, le syndicalisme oppose aux directions la légitimité d'une parole et d'une action collectives qu'il fonde sur le processus démocratique de consultation. Un autre modèle d'autorité se construit qui participe en creux à la dénonciation des pratiques tyranniques par contraste. Ainsi, plus les salariés ont le sentiment que les directions leur confisquent la parole, plus les pratiques de consultation ont des chances d'avoir un effet pédagogique pour une prise de conscience plus nette de cette dépossession et pour une volonté plus affirmée de

reconquête de l'expression et de l'action collective.

Cette stratégie s'appuie donc sur la reconnaissance de la frustration des salariés d'autant plus exacerbée que les directions ont mis en avant des valeurs d'autonomie et de participation dans les discours managériaux. En ce sens, la démocratisation des pratiques s'appuie sur un besoin d'expression, qui, bien que valorisé par le management, n'a pas été satisfait. ²⁶

En ce sens, elle peut contribuer à restaurer la dignité perdue lorsque les salariés se sentent isolés et contraints, soumis et silencieux, désespérés et dociles. Leur parole peut advenir sur la place publique et y être davantage entendue à travers le regain de légitimité qu'elle acquiert. Ce que la violence n'obtient jamais. La violence individuelle ou collective, en répondant à la force par la force, comporte les mêmes faiblesses que le pouvoir autoritaire contraignant : dans le cas de la gouvernance autoritaire, le manque de légitimité et d'obéissance volontaire nécessite le déploiement de toujours plus de force pour se maintenir en place. Ce qui, à terme, finit par être intenable. Mais la violence individuelle ou collective qui lui fait face à travers le sabotage, par exemple, manque aussi son but. Car la contestation suppose, pour obtenir l'approbation publique, d'être soutenue par une forme de légitimité. Or, pour les salariés, c'est souvent le sentiment d'impuissance qui pousse à la violence. ²⁷

En ce sens, la restauration de la confiance et de la dignité des salariés est un élément essentiel : il pourrait être à la base d'une nouvelle éthique des luttes sociales, elle-même fondée sur les valeurs démocratiques. Au fond, si la pseudo-éthique de l'entreprise diffusée dans les chartes et les codes de conduites masque un projet politique contenu dans les nouvelles formes de gouvernance de plus en plus autoritaires, le syndicalisme serait peut-être en mesure de lui opposer un modèle politique à soubassement éthique. ²⁸

CONCLUSION

La démocratisation des pratiques syndicales semble une issue particulièrement riche pour remettre en question la tendance à la technocratisation du syndicalisme sous ses formes individualistes, « le service rendu à l'individu isolé au travail », ou sous ses formes collectives, dans le cadre de négociations fondées sur l'expertise et la contre-expertise. Il serait toutefois vain de croire que cette démocratisation des pratiques pourra s'établir d'elle-même auprès des salariés. Pour stimuler leur désir de démocratie, un syndicalisme de proximité est nécessaire. Celui-ci passe par un contact direct sur le plan collectif certes, mais aussi sur un plan personnel/individuel, comme on a pu l'examiner avec les cadres. Ce travail permet, outre la reconstruction des réseaux sociaux disloqués par les directions, une pédagogie des liens entre l'intérêt général et les situations individuelles, entre les enjeux collectifs et les enjeux individuels. ²⁹

Par ailleurs, dans le contexte de fragilisation des collectifs de travail organisée par les directions, la question des articulations entre travail et hors travail se pose avec une nouvelle acuité. En effet, dans le hors travail, se reconstituent des collectifs de luttes pour une démocratisation de l'économie. C'est le cas, par exemple, des mouvements d'économie solidaire qui entendent réarticuler les dimensions sociale et politique de l'activité économique. Il est possible que les liens entre ces différents collectifs émergents dans la société civile puissent devenir des leviers non négligeables pour restaurer le sentiment de puissance collective passablement étouffé dans l'entreprise. Certains syndicalistes ont souligné l'importance de ces liens pour les salariés – les plus jeunes, notamment – qui souvent sont déjà impliqués dans ces mouvements. ³⁰

- ✦ EN LIGNE ANDOLFATTO, D. ; LABBE, D. 2007. *Sociologie des syndicats*, Paris, La Découverte.
- BECK, U. 2003. *Pouvoir et contre-pouvoir à l'heure de la mondialisation*, Paris, Flammarion, Aubier.
- BELTRAN, A. (sous la direction de). 2006. *Lumières sur la CCAS – Les activités sociales des salariés de l'énergie*, Paris, Éditions cercle d'Art.
- ✦ EN LIGNE LAOUKILI, A. 2009. Éditorial, « Management et contrôle social », *Connexion*, n° 91, p. 7-9.
- ✦ EN LIGNE LINHART, D. 1994. *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte.

PLIHON, D. 2003. *Le nouveau capitalisme*, Paris, La Découverte, 2009.

REICH, R. 2008. *Supercapitalisme. Le choc entre le système économique émergent et la démocratie*, Paris, Vuibert (pour la traduction française).

SALMON, A. 2009. *Moraliser le capitalisme ?*, Paris, CNRS Éditions.

SALMON, A. 2007. *La tentation éthique du capitalisme*, Paris, La Découverte.

SENNETT, R. 2008. *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Hachette Littératures.

- [1] Cette recherche est menée avec le CCE d'EDF SA. Les syndicats sont donc partie prenante de cette étude qui s'inscrit dans le prolongement d'une enquête à EDF qui a porté sur les thèmes de la responsabilité sociale et de l'éthique d'entreprise. La question était alors celle de leurs réceptions par les salariés. La recherche « Éthique et luttes sociales » est, pour sa part, axée sur la dimension et l'approche syndicales : comment les syndicalistes perçoivent-ils l'introduction de ces nouvelles thématiques dans les entreprises ? Quels rôles entendent-ils jouer ? L'éthique est-elle un enjeu de luttes sociales ? Au-delà de ces questions, les pratiques syndicales sont au cœur de l'étude. Cinq entreprises dont EDF, la CNR, GDF-SUEZ, la SHEM et la SNET sont impliquées. Ces entreprises diversifiées au regard de leur taille, de leur statut et de leur type de production appartiennent toutes au secteur de l'énergie. La base empirique de cette étude est constituée de cent vingt entretiens de syndicalistes appartenant aux différentes organisations syndicales représentatives.

Français *L'organisation du travail et le nouveau management sont la cause d'un malaise profond au sein des entreprises. Ils ont des répercussions sur la cohésion sociale et les formes traditionnelles de coopération mais aussi de lutte. Les organisations syndicales sont confrontées à une fragilisation des collectifs de travail. Le problème est accentué par l'externalisation du travail et une baisse importante des effectifs ouvriers des maisons mères. Cette déstabilisation a des conséquences sur la vitalité des contre-pouvoirs. Le sentiment d'impuissance qui en résulte conduit parfois à un véritable fatalisme qui atteint non seulement les salariés mais les syndicalistes. Sur quels leviers et quelles innovations ces acteurs peuvent-ils toutefois s'appuyer pour espérer faire contrepoids et renverser ces tendances ?*

Mots-clés Collectif de travail organisation du travail nouveau management syndicalisme démocratie

English **Weakening of work teams: a union issue**

The way work is organized and a new management are causes of profound disturbance in business. They have repercussions on social cohesion and the traditional forms of cooperation as well as of struggle. Unions are confronted with a weakening of work teams. The problem is accentuated by outsourcing and the significantly reduced number of workers in the home office. This destabilization has consequences for the vitality of the forces of opposition. The feeling of powerlessness which results sometimes leads to a true fatalism which affects not only the employees but the labor unionists as well. What mechanisms and new approaches can the actors call on to hope to act as counterbalance and reverse these tendencies?

Keywords Work group organization of work new management labor unionists democracy

Article

« Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail »

Jacques Rhéaume, Marie-France Maranda, Jean-Simon Deslauriers, Louise St-Arnaud et Louis Trudel

Nouvelles pratiques sociales, vol. 20, n° 2, 2008, p. 82-110.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/018450ar>

DOI: 10.7202/018450ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

Action syndicale, démocratie et santé mentale au travail¹

Jacques RHÉAUME

Département de communication sociale et publique
Université du Québec à Montréal

Marie-France MARANDA

Faculté des sciences de l'éducation
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT)
Université Laval

Jean-Simon DESLAURIERS

Département des fondements et pratiques en éducation
Université Laval

Louise ST-ARNAUD

Faculté des sciences de l'éducation
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT)
Université Laval

Louis TRUDEL

Faculté de médecine
Université Laval

-
1. D'autres chercheurs ont été associés étroitement aux recherches dont il est fait état dans ce texte. Les chercheurs suivants ont réalisé ces études en milieu syndical : Marie-Claire Carpentier-Roy, Micheline Saint-Jean et Pierre-Yves Therriault.

La problématique de la santé mentale au travail est très présente dans les milieux syndicaux, replaçant au cœur de l'action syndicale l'importance de la qualité de vie au travail. Plusieurs recherches participatives, inspirées de la psychodynamique de travail et des récits de pratiques ont permis d'explorer le vécu et la réflexion de militants syndicaux sur la santé mentale au travail, tant dans leur travail à l'intérieur des structures syndicales que dans leurs interventions dans divers milieux de travail. Les nouvelles formes d'organisation du travail, marquées par l'idéologie néoproductiviste portent atteinte à la santé mentale de nombre de travailleurs et travailleuses, y compris chez les représentants et militants syndicaux. La difficile démocratisation au travail constitue un risque important pour la santé mentale au travail, un signe peut-être de la toujours présente aliénation au travail.

The mental health issue in the workplace is quite present in unions, putting at the core of action the centrality of working quality of life. Many participative researches, based on psychodynamic of work and practitioners' narratives gave access to the reflective experience of unions workers about mental health at work, in their own union working context and through their interventions in external workplaces situations. New forms of working organisations, influenced by the "neoproductivist" ideology, have negative effect on mental health of numerous workers. The difficult access to democracy in the workplace is one important risk for mental health and the sign of a still prevalent condition of work alienation.

Introduction

Les recherches dont il est fait état dans cet article portent sur les liens entre l'organisation du travail et la santé mentale au travail. Elles permettent également de dégager certains éléments de la vie démocratique syndicale et, plus largement, de l'importance de la démocratie en milieu de travail, même si ces recherches ne portaient pas directement sur ce thème. La dimension de la vie collective au travail est en effet intégrée dans la problématique plus générale des liens entre l'organisation du travail et la santé mentale.

NPS, vol. 20, n° 2

2008 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, René Charest et Jacques Rhéaume (dir.) • NPS2002N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Trois recherches² ont été effectuées auprès d'employés de centrales syndicales au Québec pour étudier les rapports entre l'organisation du travail syndical et les effets sur la santé mentale du personnel de ces centrales. Ces recherches s'appuyaient sur l'approche théorique et la méthodologie de la psychodynamique du travail.

Deux autres recherches³ ont porté plus directement sur le travail d'action syndicale relatif à la santé mentale dans les milieux de travail. Une première recherche impliquait des militants syndicaux intervenant dans une organisation publique municipale. La deuxième réunissait des représentants syndicaux provenant de trois centrales syndicales au Québec qui intervenaient à divers titres dans un grand nombre de milieux de travail : entreprises, services publics, organismes gouvernementaux. Ces deux recherches s'appuyaient sur l'approche théorique de la psychodynamique du travail et sur une méthodologie relevant des récits de vie en groupe.

L'analyse des rapports entre l'organisation du travail et la santé mentale dans le travail syndical montre bien toute la complexité de l'évolution actuelle du monde du travail. La qualité de vie au travail constitue une dimension essentielle de l'organisation du travail et un facteur déterminant d'un travail structurant pour la santé mentale de travailleurs et travailleuses. Et cela est vrai tant à l'intérieur de l'appareil syndical que dans les autres milieux syndiqués. Les résultats de ces recherches montrent que les exigences reliées aux nouvelles formes d'organisations du travail, liées plus ou moins aux tendances néoproductivistes de nos sociétés dites « modernes avancées » ou « hypermodernes », sont source de risques accrus pour la santé mentale. L'affaiblissement de la vie démocratique au travail est l'un des facteurs de risque relevés.

Il convient de préciser au préalable les principaux éléments de la démarche de recherche en psychodynamique du travail et en histoire de vie.

L'APPROCHE DE LA PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL

La base théorique de la psychodynamique du travail accorde au travail et au collectif de travail une place centrale. Le travail est une condition fondamentale de la structuration de la personne et de la construction positive de la santé mentale. Il permet à la personne de se définir et de se réaliser

-
2. Deux de ces recherches ont été publiées dans le livre *Le travail et ses malentendus* (CARPENTIER-ROY *et al.*, 2000).
 3. L'une de ces recherches a été publiée dans le livre *Espace de réflexion, espace d'action* (RHÉAUME, 2006).

NPS, vol. 20, n° 2

2008 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, René Charest et Jacques Rhéaume (dir.) • NPS2002N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

dans ses compétences. L'appartenance à un collectif de travail, défini par un métier et une fonction précise dans une organisation, est le contexte premier et habituel du lien au travail.

Les études cliniques en psychodynamique du travail ont fait la preuve que le travail peut aussi être une source importante de tension psychologique pour les travailleuses et travailleurs, quand les conditions d'un travail structurant manquent. Toutefois, face aux contraintes inhérentes à leur travail, les individus ne restent pas impassibles. Au contraire, ils vont mettre en place un ensemble de stratégies défensives dans le but de contrer les situations difficiles et de protéger leur équilibre psychologique. Or, à moyen et long terme, ces stratégies se retournent contre eux.

La présence de ces stratégies défensives est au centre de l'interface travail et santé mentale. Dans certains cas, ces stratégies défensives permettent d'esquiver les situations conflictuelles et anxiogènes; dans d'autres, elles ont pour effet de rendre acceptables des conditions nuisibles à l'équilibre psychologique. Les défenses conduisent à modifier, à transformer et, en règle générale, à banaliser la perception que les individus ont de la réalité qui les fait souffrir, mais non pas à transformer les conditions pénibles génératrices de souffrance notamment celles provenant de l'organisation du travail. Dans la plupart des cas, les stratégies défensives ont un coût humain: elles peuvent à court terme éviter les effets nocifs du stress ou des pressions liés à l'organisation du travail; à moyen ou long terme, elles amplifient les risques pour la santé.

Si l'on conçoit que l'impact du travail sur la santé mentale des individus est modifié ou masqué par les stratégies défensives, c'est par la mise au jour de celles-là que peuvent être mieux saisies les dimensions les plus irritantes et néfastes pour la santé mentale au travail, là où on doit se défendre pour garder sa santé. Or, ces stratégies sont rarement accessibles directement. Cela suppose tout un travail d'analyse qui se fait à partir des entretiens collectifs favorisant la parole et les commentaires des travailleurs et travailleuses, leurs perceptions subjectives du rapport vécu au travail, leur compréhension des sources de plaisir et de souffrance au travail. L'analyse se fait en groupe, en collectif d'enquête, mêlant les interprétations des participants et des chercheurs afin d'en arriver à une compréhension commune de ce qui constitue les sources de risque pour la santé liées à l'organisation du travail.

La difficulté d'intervenir efficacement sur ce qui est problématique dans une organisation vient en partie de la difficulté à concilier, au sein d'une même organisation, les intérêts individuels d'accomplissement de soi et les intérêts d'ordre économique basés sur des critères d'efficacité

et de rentabilité. Dans cette perspective, la parole et l'espace de discussion deviennent une clé du processus de transformation, ce qui fait de la démocratisation du milieu de travail un enjeu central.

LA MÉTHODE

La méthode de recherche repose spécifiquement sur la parole des participants. Cette parole doit être la plus « authentique⁴ » possible et porte sur le vécu subjectif du rapport au travail. La méthode préconise la formation de groupes appelés « collectif d'enquête » qui sont constitués sur une base volontaire pour permettre la création d'espace de parole la plus libre possible.

Les travailleurs sont les mieux placés pour aborder comment ils vivent le rapport au travail, leurs sources de plaisir et de souffrance dans le travail. C'est pourquoi la démarche doit se faire avec des travailleuses et des travailleurs qui font un travail fonctionnel similaire ou interdépendant dans l'organisation. Selon la division du travail qui a cours dans une même organisation, plusieurs groupes peuvent être formés à différents niveaux : la direction, les employés d'un service ou d'un département particuliers.

Au départ, il y a une demande faite aux chercheurs par des représentants de l'organisation pour réaliser la recherche. Suit une période d'information et de recrutement des participants volontaires, avant de conclure l'entente de départ. La formation de collectifs d'enquête est ainsi précédée de plusieurs séances d'information offertes à l'ensemble des travailleurs. Lors de ces rencontres, les chercheurs présentent le projet et ses implications. Les travailleurs sont invités à s'inscrire auprès du représentant désigné s'ils désirent participer à l'enquête.

Le recrutement des participants se fait essentiellement sur une base volontaire. Les groupes (collectif d'enquête) sont composés en fonction des secteurs de travail et du type de travail considéré et comprennent en général entre 8 et 12 personnes chacun.

Chaque collectif d'enquête participe (habituellement) à quatre rencontres d'une durée de trois heures. Toutes les entrevues sont menées dans le milieu de travail. Les deux premières rencontres visent la mise en commun de l'expérience subjective qu'ont les travailleurs avec leur travail. Les données sont ensuite analysées par les chercheurs. Dans le cadre de la troisième rencontre, la réflexion des chercheurs résultant de cette analyse est soumise

4. L'authenticité est toujours relative, un idéal à atteindre. Le dire dans un collectif de parole comme dans la vie quotidienne est le plus souvent « stratégique », lié à la confiance que l'on peut accorder à l'autre. Dans le collectif d'enquête, les chercheurs tentent de créer les meilleures garanties d'expression d'une parole libre et volontaire pouvant favoriser ce lien de confiance.

aux travailleurs. Cette étape vise la validation des interprétations. Enfin, à la dernière rencontre, le rapport écrit est présenté aux travailleurs afin d'être discuté et entériné par ces derniers.

Les chercheurs diffusent les données essentielles de cette analyse en protégeant l'anonymat des personnes, des groupes et de l'organisation.

LA VIE DÉMOCRATIQUE, L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LA SANTÉ MENTALE

Nous présentons maintenant les résultats de trois études différentes menées avec les personnels de centrales syndicales, impliquant 11 groupes de conseillers ou conseillères, soit 75 personnes⁵. Elles portaient sur la vie interne à l'organisation syndicale à la suite des transformations récentes affectant le monde du travail, dont une vague importante de « réorganisations du travail ». Plus précisément, elles visaient à examiner les liens entre l'organisation du travail dans une centrale syndicale et la santé mentale des personnels impliqués. La dimension de la vie démocratique syndicale n'était pas l'aspect principal des études réalisées et demeurait en quelque sorte largement implicite dans le discours des participants. Nous allons toutefois tenter de montrer en quoi la problématique de la santé mentale au travail constitue un révélateur puissant de l'enjeu démocratique de l'action syndicale, dans son fonctionnement même comme dans sa visée. Nous nous concentrons principalement ici sur le travail de la conseillère ou du conseiller syndical.

Le travail du militant syndical, un métier en crise ?

Les études du travail⁶ des conseillères et conseillers syndicaux relèvent un malaise vécu qui reflète les profondes transformations du monde du travail qui interpellent l'action syndicale jusqu'au mode d'organisation syndical lui-même. Voici un résumé de ce que les participants eux-mêmes ont permis de dégager sur la nature du travail syndical.

La plupart des milieux de travail où intervient le conseiller syndical ont connu ou connaissent des modifications profondes dans l'organisation du travail, que ce soit dans les entreprises de transformation ou de services, privées ou publiques, même si des variations importantes peuvent être observées entre ces différents secteurs, en termes de rapidité ou de profondeur

5. Il faut indiquer que l'une de ces études incluait des présidents ou officiers de syndicats locaux (deux groupes, une quinzaine des personnes) et une autre impliquait, des personnes travaillant dans les bureaux ou des postes connexes : secrétariat, commis (un groupe de 10 personnes).

6. Le résumé qui suit reprend des idées déjà publiées antérieurement au chapitre 3 de l'ouvrage *Le travail et ses malentendus* (RHÉAUME et al., 2000: 53-79).

du changement. Les organisations du travail sont soumises à des objectifs d'une plus grande flexibilité affectant les volumes d'emplois, la nature des postes et le rôle ou la fonction des équipes de travail. Beaucoup ont connu des pertes massives d'emplois, des fermetures ou des fusions. Toutes ont connu divers degrés de plus grande flexibilité fonctionnelle, visant à obtenir plus de polyvalence, de souplesse dans la mobilité des affectations, d'adaptation et de mobilisation de la part des salariés. Cette exigence confronte directement la position des syndicats à qui il est demandé collaboration, souplesse pragmatique, ouverture et participation. Et comme argument, toujours rappelé, revient la référence à la mondialisation de l'économie et la performance nécessaire pour survivre à la concurrence. Cette orientation de l'entreprise flexible s'accompagne de changements technologiques importants, dont les moyens de communication informatique et les effets organisationnels qu'ils entraînent.

Un changement majeur de l'action syndicale concerne les modes de négociation. La négociation traditionnelle commandait une mobilisation périodique autour du renouvellement aux deux ou trois ans du contrat de travail. La mise sur pied des comités de planification, la préparation des cahiers de demandes syndicales, la négociation en tant que telle, le rapport de force à établir, le leadership à assurer auprès des membres lors de consultations, d'assemblées générales, de travail en comités scandaient la vie démocratique syndicale. La « négociation raisonnée » ou l'équivalent (négociation continue, par problèmes...) vient changer ces rythmes de base. Cette forme de négociation suppose des ajustements constants de perception des situations et de l'action, une présence physique et une rapidité de réaction continue, une mobilisation psychique particulière. Le conseiller syndical impliqué dans le soutien aux négociations doit pouvoir penser le court terme, sans oublier le plan d'ensemble et la stratégie à long terme dans des contextes socioéconomiques de plus en plus turbulents et largement axés sur les réponses à court terme. L'action collective apparaît dans tout cela plus difficile et fragmentaire.

Les réorganisations du travail exigent pour les conseillers syndicaux une expertise de plus en plus solide et toujours à renouveler. Les démarches de gestion se succèdent, avec des degrés plus ou moins grands de sophistication : gestion intégrale de la qualité et de l'excellence, le « juste à temps » ou la méthode des flux tendus, le projet partagé, la gestion des connaissances et l'entreprise intelligente... Les politiques, les lois et les réglementations changent et se complexifient. Évoquons, par exemple, les réformes dans les domaines de la santé ou de l'éducation, les modifications fréquentes dans les lois du travail, de la santé et sécurité au travail, de la fiscalité, des régimes de retraite, des programmes sociaux. Ce sont autant de changements qui confrontent les acteurs syndicaux.

NPS, vol. 20, n° 2

2008 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, René Charest et Jacques Rhéaume (dir.) • NPS2002N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Dans les années 1980, beaucoup de syndicats locaux, avec l'appui des centrales, ont tenté le beau risque de devenir «partenaires» dans l'innovation, sur la demande de bon nombre de milieux de dirigeants d'entreprise et d'organisations publiques. Cela voulait dire pour les conseillers ou conseillères d'abandonner le modèle plus classique *adversarial* ou conflictuel opposant patrons et employés, fondé sur le rapport de force culminant dans les moyens de pression comme la grève ou le retrait de toute activité conjointe. Ces deux modèles coexistent encore le plus souvent, mais non sans contradiction ou paradoxes.

Dans ce nouveau contexte, le travail syndical des conseillers syndicaux, en collaboration avec les directions syndicales locales, apparaît souvent éclaté et disparate. Désormais, il faut savoir s'entendre avec les patrons, mais aussi défendre l'intérêt des membres; il est demandé de mobiliser les membres sur des objectifs de production, mais, d'autre part, il faut défendre des conditions satisfaisantes de travail; il convient d'arbitrer, pour des raisons de flexibilité ou de rendement, des conflits entre les catégories de métiers, d'emploi (permanents, temporaires, réguliers, surnuméraires, etc.), entre générations de travailleurs, entre ceux qui doivent partir et ceux qui restent, entre individus. Ce sont une série de problèmes techniques et humains qu'autrefois les cadres devaient régler seuls. S'ajoute la demande de plus en plus importante faite aux syndicats locaux d'une aide pour traiter les cas de détresse psychologique, souvent dramatiques: dépendances de toutes sortes (alcool, drogues, jeu), tentatives de suicide, violence entre travailleurs, violence conjugale parfois. Par surcroît, il est demandé de promouvoir une image positive du syndicalisme, plus créatrice, visant à contrer le stéréotype largement véhiculé dans les médias et la population d'une action syndicale toujours en conflit avec le patronat.

Sources de plaisir et de souffrance au travail et vie démocratique

Malgré la complexité et la lourdeur de leur tâche, nos recherches ont relevé dans le discours des conseillers et conseillères syndicaux une forte motivation syndicale fondée sur un triple idéal de métier. C'est d'abord la poursuite d'un idéal personnel⁷ de dépassement ou de réparation, lié à une histoire de militance: le dépassement par une expérience souvent précoce (dans la famille ou à l'école) d'engagement et de souci du changement social, tout comme un désir d'aider autrui; la réparation, comme réaction face à des violences ou des injustices subies ou constatées dans la vie quotidienne ou dans des premiers emplois. Cet idéal personnel trouve son expression dans l'adhésion

7. Ces aspects, constatés dès les premières études sur le travail syndical, sont confirmés par l'étude plus récente sur l'action syndicale dans les trois centrales syndicales, appuyée par les histoires de vie. Nous ne faisons qu'évoquer ici cette dimension qui pourrait faire l'objet d'un article en soi.

à la mission du « mouvement syndical », qui apparaît comme nouvelle source d'action, de solidarité. C'est au sein de l'appareil syndical que se développe ainsi un idéal « professionnel » de développement des connaissances, de compétences de leadership, d'expertise. De plus, la dimension associative fait partie de cette vision attirante du syndicat, par contraste souvent avec l'expérience de la vie sociale si restreinte dans le milieu de travail d'entreprise, public ou privé. Dans la structure syndicale, enfin, on peut parler, réfléchir sur le travail et la société et jouer un rôle de changement dans les règles du jeu. Et c'est aussi un autre motif d'engagement, un troisième idéal, où la notion de « militant » ou « militante » syndical prend tout son sens. C'est celui d'être intégré dans un « mouvement social », d'être acteur dans le mouvement ouvrier, de défendre la place et le statut des travailleurs dans la société. On ne travaille pas que pour résoudre des problèmes ou satisfaire des intérêts personnels, mais pour faire avancer « la cause » des travailleurs et travailleuses. Tous admettent que sur ce dernier point des changements sociaux majeurs ont modifié le sens du mouvement « ouvrier », mais cela demeure un point de référence important. Travailler dans une centrale, c'est œuvrer et viser au-delà d'une perspective professionnelle ou d'expert, ou strictement individuelle : c'est devenir un acteur social et politique pour assurer une plus grande qualité de vie au travail. Les grands congrès périodiques, comme les périodes électorales des gouvernements, sont des moments privilégiés d'expression de ce niveau de préoccupation.

Les souffrances au travail vont exprimer la contrepartie plus sombre, dans l'expérience vécue, de ce profil idéal des engagements du conseiller et de la conseillère et occuper une place très grande dans leur rapport quotidien au travail.

Une première source de souffrance est d'abord l'expression des contraintes et des demandes excessives de l'organisation syndicale. Surcharge de travail, horaire irrégulier et étendu aux soirées et week-ends, diversité des expertises demandées, pression des échéances, ambiguïté et conflit de rôles (être aidant, puis confrontant, puis technicien), voilà autant de dimensions qui font référence au contexte évoqué plus haut : les nouvelles exigences de performance au travail dans les entreprises s'appliquent aussi aux syndicats et à la centrale. Cette surcharge de travail est également liée à des réductions de personnel et à l'augmentation du volume des tâches demandées.

Une deuxième source de souffrance au travail provient de ce que nous pourrions qualifier de la bureaucratisation du travail, combinée à la pression, à l'innovation et à la performance. La dimension bureaucratique est liée à l'exigence d'expertise de plus en plus grande pour intervenir dans des dossiers de plus en plus complexes. La résolution des griefs en relations de travail demande une bonne formation juridique, tout comme les plaintes ou

demandes de compensation en santé et sécurité au travail. Les négociations et la participation aux dossiers d'évaluation techniques des postes et de la rémunération, ou à ceux des modes de gestion du travail demandent de plus en plus de connaissances et de compétences. Cela oblige les conseillers à se spécialiser et ils sont regroupés alors suivant des modalités diverses : services juridiques, santé et sécurité, information, formation, etc. De plus, l'implication des syndicats dans l'aide et l'entraide aux membres diversifie l'action syndicale et fait appel à d'autres types de compétences. Mais loin d'assurer par là un fonctionnement bureaucratique centré sur les règles et l'expertise, il est en même temps demandé à ces conseillers de répondre rapidement et efficacement à des situations de travail qui échappent à de telles divisions spécialisées par leur caractère le plus souvent singulier et urgent, comme celles qui se rapportent à des problématiques de santé mentale au travail ou de harcèlement psychologique. C'est une tension constante que cette exigence paradoxale de répondre en urgence et en proximité aux membres syndiqués des milieux de travail et de développer une expertise suffisante.

Enfin, une troisième source de souffrance vient davantage rendre compte du malaise vécu dans le travail en général, et par ricochet dans le travail syndical : c'est la perte du travail collectif et la remise en cause du mouvement syndical en tant que mouvement social. La qualité de vie associative (importance du travail en groupe, débats ouverts en assemblée, concertation et solidarité entre les membres) est largement menacée par une individualisation croissante du travail au quotidien, le peu d'échange et de reconnaissance au travail par les pairs ou la hiérarchie et l'apparition de phénomène de compétition ou de luttes pour le pouvoir interne, les postes, les statuts. Des exceptions sont soulignées par les participants, mais précisément comme des exceptions : telle équipe fonctionne encore bien, tel syndicat s'appuie sur un fonctionnement participatif solide, tel responsable est un leader appréciant et apprécié... La surcharge et les conflits de rôles expliquent en partie cette perte de vie associative. Plus profondément, c'est le sens même de l'action syndicale, dans le contexte des transformations socioéconomiques évoquées plus haut, qui mine le climat de travail et la solidarité effective. C'est comme si les problèmes humains vécus dans les milieux de travail confrontaient directement la pertinence et l'efficacité de l'action syndicale. Les gains traditionnels réalisés dans les négociations collectives sur le niveau et la stabilité d'emploi, sur des salaires améliorés, du temps de travail réduit, des retraites assurées sont non seulement en perte de vitesse, mais ces luttes ne suffisent plus à répondre aux nouveaux besoins. Pensons à la conciliation travail-famille ou à l'intégration des jeunes à du travail de qualité. L'individualisation du travail, la pression psychique, la surcharge et l'exigence de la performance sont les nouveaux indicateurs d'une mauvaise qualité de vie au travail un peu partout dans les entreprises

NPS, vol. 20, n° 2

2008 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, René Charest et Jacques Rhéaume (dir.) • NPS2002N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

et les organisations publiques, y compris syndicales. Que peut-on y changer ? Comment répondre aux « nouveaux » problèmes de santé mentale au travail, aux nouvelles formes de gestion et d'organisation du travail, flexibles et polyvalentes, qui sont le plus souvent la source de ces souffrances ?

Les stratégies défensives

Ces diverses conditions sont source de malaise et de souffrance au travail des conseillers et conseillères. Que font-ils pour continuer à faire « normalement » leur travail ? Ils le font, bien sûr, en déployant diverses stratégies adaptatives et défensives plus ou moins conscientes, plus ou moins concertées, plus ou moins néfastes. En effet, plusieurs de ces stratégies sont individuelles. Par exemple, prendre des congés, prévus ou non, faire des activités de loisir intenses pour couper avec le travail, apprendre à travailler seul et « s'endurcir » devant la critique ou les échecs. Il y a souvent des effets plus sérieux d'épuisement, de *burn-out*, d'irritation, de manque de sommeil. Certains ont recours à l'usage d'alcool ou de médicaments.

Mais ce qui a surtout attiré l'attention des chercheurs est la mise au jour d'une stratégie collective défensive, prenant la forme d'une idéologie défensive. Dans le langage de la psychodynamique du travail, l'idéologie défensive est un discours qui valorise un ensemble de comportements et de pratiques qui masquent en réalité des difficultés de vie et des souffrances. Dans le cas des « militants » syndicaux, c'est précisément autour d'une certaine image de la militance que se définit cette idéologie défensive : être fort malgré tout, être les meilleurs pour survivre sont des indicateurs d'un discours qui valorise l'engagement et la force personnelle « malgré tout ». Un « vrai » militant sait passer par-dessus des états d'âme, des contrariétés. Il sait investir plus que d'autres, sans compter, comme un bureaucrate le ferait, son temps et ses efforts. Prenons deux exemples révélateurs d'un tel état d'esprit. Des conseillers affirmaient qu'il y avait un certain nombre de leurs collègues qui « vivaient sur le bonheur », se la coulaient douce, se contentant de 35 ou 40 heures par semaine, refusant les dossiers exigeants, etc. D'autres, en se référant à des difficultés personnelles de santé antérieures, étaient fiers de dire que maintenant ils avaient appris à « gérer leur *burn-out* », à prendre un congé juste avant que l'épuisement fatal ne se produise. C'est ce qui est devenu, dans l'analyse avec les groupes, le syndrome « Robocop », cette image de fiction où la personne partiellement robotisée se répare elle-même.

Cette référence à la militance engagée et forte, exprimant une forte motivation et des idéaux centraux au travail, n'est pas en soi négative ou purement défensive. Elle devient une idéologie défensive quand elle ne correspond pas à la situation vécue et tend à dénier les difficultés réelles

du travail ; quand elle s'impose comme champ normatif pour évaluer la performance de tous ; quand surtout elle interdit, de fait, tout débat et toute discussion sur les contradictions et les problèmes qui se posent dans la vie de travail.

Un contexte social néoproductiviste et l'hypertravail

Nous avons relié plus largement ce type d'idéologie défensive à un phénomène plus large et révélateur des conditions actuelles du monde du travail : l'hyperactivité au travail⁸. « Hyper » est un préfixe qui signifie le trop, l'excès, l'au-delà d'une norme ou d'un cadre. Il entre dans le champ de signification des superlatifs avec cette connotation de dépassement constant, de maximum, de situations limites. L'hyperactivité au travail dont nous parlons ici comporte les caractéristiques suivantes :

Elle implique un excès de travail, une « surcharge » comme dépassement soutenu dans le temps de ce qui peut être défini comme charge normale dans un milieu donné et une époque donnée.

Elle est vécue comme une réponse à une exigence externe, à l'organisation, même si de fait elle résulte de choix dits personnels, et peut être modifiée par des choix effectivement personnels ou collectifs (p. ex., la conciliation travail-famille).

Elle se produit dans un contexte « permissif » où les critères de charge normale et de surcharge sont flous ou inexistantes, ce qui vient compliquer d'ailleurs l'appréciation d'une « surcharge » objectivée.

Elle est source de fierté, et signe de performance, assurance d'intensité de vie désirée.

Elle peut s'accompagner, souvent, d'un discours explicite peu convaincant de « victimisation » : « ça n'arrête jamais, c'est épouvantable, je suis épuisé, » « excusez, j'ai un autre rendez-vous », « je n'ai pas le choix ».

Elle traduit aussi un fort investissement subjectif au travail.

Cette hyperactivité se retrouve dans nos études de psychodynamique au travail auprès des militants syndicaux, mais aussi auprès d'artisans de la télévision (Maranda *et al.*, 2000) et dans d'autres recherches auprès des professeurs d'universités (Rhéaume, 1998), de cadres d'entreprises dites « performantes » (Vézina et St-Arnaud, 1998), de médecins (Maranda *et al.* 2006), etc. En effet, si l'hyperactivité peut se produire dans d'autres secteurs, comme dynamique particulière chez certaines personnes, dans certaines unités de travail, elle risque de prendre une dimension collective ou de

8. Texte développé dans le livre d'AUBERT (2004) et de l'IPDTQ (ALDERSON *et al.*, 2006).

métier dans des types d'organisation et des groupes d'employés où il est fait largement appel à l'autonomie, la performance, l'excellence, l'adhésion à l'idéal d'une cause.

Il est à noter que cette définition de l'hyperactivité permet de la distinguer de plusieurs phénomènes voisins. Ainsi, elle n'est pas que « surcharge » de travail, comprise comme excès d'activités subi par une personne ou exigé d'elle. Cette surcharge est présente : elle ne peut suffire à qualifier l'hyperactivité dont il est ici question qui implique aussi liberté et investissement personnel.

À l'autre extrême, elle n'est pas le simple résultat d'un « surinvestissement » subjectif au travail comme résultat d'une dépendance, comme l'évoquent souvent les termes de « boulimie du travail » de *workalcoholism*. Ce n'est pas en ce sens ce qui pourrait être associé à un trait de personnalité ou à un syndrome psychologique à l'image de l'enfant hyperactif : il y a une composante forte de la personnalité et d'investissement subjectif au travail, mais cela se fait en lien avec des exigences objectivement définies et se fonde sur une expérience collective du travail. Dans cette perspective, l'utilisation de la notion d'hyperactivité est à comprendre comme métaphore et non comme catégorie biomédicale.

L'hyperactivité est une figure exemplaire d'un type de société que l'on pourrait qualifier d'hypermoderne (Aubert et de Gaulejac, 1997) ou d'hyperindustrielle, marquée par une économie politique de type néoproductiviste (Lipietz, 1996). L'hyperactivité, pratiquée par un plus grand nombre, devient une norme de référence pour tous à laquelle il faut s'adapter et se conformer au risque d'être identifié dans une culture de l'endurance, comme le maillon faible du système. On l'appelle alors « hypertravail ». C'est ce que démontre l'enquête de psychodynamique du travail réalisée avec des médecins ayant connu un épuisement professionnel, dont le dévouement a été exploité par un système de santé qui se désengage progressivement (Maranda *et al.*, 2006).

Le néoproductivisme

Plusieurs grands modèles socioéconomiques coexistent actuellement. Un modèle domine pourtant dans beaucoup de pays, dont ceux de l'Amérique du Nord : le modèle néoproductiviste, un mélange de néolibéralisme (le libre-échange) et de néo-taylorisme (le productivisme optimal). Ce modèle est d'abord un discours qui prend la forme d'une idéologie économiste. Il se présente alors comme une explication totale, sans réplique, dominante, se fondant sur la primauté du marché libre. Un de ses arguments est l'échec du socialisme, comme l'illustre la chute du communisme dans les pays de l'Est. Un autre désigne les limites des nationalismes et des appareils

NPS, vol. 20, n° 2

2008 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, René Charest et Jacques Rhéaume (dir.) • NPS2002N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

d'États coûteux. Et un thème fétiche est souvent rappelé : la mondialisation, ou mieux, la globalisation des échanges dans un marché – enfin – libre ! Une autre caractéristique majeure de ce modèle néoproductiviste, c'est le détachement relatif entre la logique du capital, celle du travail et celle de la consommation. En effet, le capitalisme financier, force dominante du modèle néolibéral, est lié au travail de façon plus indirecte, les investisseurs n'étant reliés aux entreprises que par le lien unique des gains de productivité. Ces entreprises sont de plus en plus gérées par des dirigeants qui sont des employés salariés, non propriétaires, soumis aux aléas des transactions financières des investisseurs. Par ailleurs, les marchés de consommateurs sont très souvent localisés fort loin et des entreprises productrices et des investisseurs. Cette autonomie relative et cette « déliaison » des trois éléments du cycle économique semblent porter leurs fruits d'efficience et d'efficacité financière. Cela entraîne d'ailleurs ce paradoxe d'un accroissement constant de la richesse et d'inégalités sociales croissantes, nationales ou mondiales. En même temps, l'exigence d'un travail performant est paradoxalement aussi renforcée, moins reliée directement au propriétaire et au consommateur, moins au centre de ce qui constituait dans le modèle industriel le cœur du rapport de force : la grève affectait directement le propriétaire et le profit, ainsi que le consommateur local. Ce dispositif est encore vrai dans des économies familiales ou locales, et dans de nombreux services, mais largement inopérant dans les grands secteurs industriels.

Il fallait évoquer ce contexte socioéconomique large qui se répercute au cœur du mouvement syndical des pressions nouvelles sur le travail, pour mieux voir comment peut être perverti en quelque sorte l'idéal même de la « militance » syndicale en exigence de performance qui se traduit chez plusieurs par de l'hyperactivité ou de l'hypertravail. C'est autour de la question même de la santé mentale au travail que nous pouvons reprendre la réflexion sur l'action syndicale avec des représentants et représentantes de trois centrales syndicales au Québec. Nous résumons d'abord l'état des pratiques touchant l'action syndicale dans ce domaine, tel qu'il se dégage de nos dernières recherches.

LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL, SOURCE DE RENOUVEAU DANS L'ACTION SYNDICALE ?

C'est à la suite de ces premières recherches qu'est venue l'idée d'élargir la réflexion sur la question de la santé mentale au travail telle qu'elle peut se poser dans l'action syndicale intervenant dans les milieux de travail. Deux recherches ont été réalisées et utilisaient une méthodologie différente et complémentaire à la psychodynamique du travail : l'approche autobiographique.

NPS, vol. 20, n° 2

2008 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, René Charest et Jacques Rhéaume (dir.) • NPS2002N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

L'approche biographique ou récit de pratique

Le cadre théorique et méthodologique retenu est l'approche des *récits de pratique en groupe* (Bertaux, 1997; Legrand, 1993). Un bon moyen d'avoir accès aux logiques qui guident l'action des participants à ces recherches (des militantes et militants syndicaux) est de se référer à leur propre histoire d'engagement dans les questions du travail et de santé, physique, mentale ou psychologique⁹. La technique des récits de vie a servi à reconstituer les trajectoires individuelles et collectives des participants fondées sur l'histoire personnelle et professionnelle de chacun ou chacune. Un questionnaire complémentaire faisait état des activités ou dossiers de réalisation en cours, des difficultés ou obstacles rencontrés dans le travail syndical. Les participants ont été sollicités à titre d'intervenants syndicaux, et comme «sujets», c'est-à-dire des individus producteurs de sens et de connaissance ayant une histoire individuelle, sociale et professionnelle singulière, car les intervenants sont à la fois des sujets et des acteurs de l'organisation. Les points de résonance, d'articulation, tout comme les points de dissonance ou de contradictions ont été mis en discussion au sein de collectifs de participants (Legrand, 1995). L'éclairage plus général du cadre conceptuel de la psychodynamique du travail était également utilisé.

Une première recherche a été réalisée dans une organisation publique (municipalité) et réunissait 10 militants syndicaux œuvrant, dans une perspective d'entraide en milieu de travail, en toxicomanie et santé mentale au travail. Une deuxième recherche comprenait 25 personnes divisées en trois groupes de représentants de centrales syndicales, dont près de la moitié (12 personnes) œuvraient dans le domaine de la négociation et des relations de travail, 8 en santé et sécurité au travail, et 5 dans l'aide et l'entraide aux membres. Le nombre de rencontres et les étapes de travail se déroulaient suivant le modèle des quatre rencontres habituelles en psychodynamique du travail : une phase d'expression (deux rencontres), une phase de co-analyse (une rencontre), rapport écrit final discuté en groupe (dernière rencontre).

Afin d'aider les participants à structurer leur récit, nous leur avons proposé de tracer sur une large feuille trois lignes regroupant des événements marquants ou significatifs de leur vie (Legrand, 1993) : 1) une ligne personnelle (histoire familiale, scolaire, etc.) ; 2) une ligne pour le parcours professionnel : l'entrée dans le monde du travail, les principales étapes significatives dont celles marquant leur implication dans différents dossiers

9. La notion de santé mentale se réfère davantage au champ habituel de la santé, distinguant santé physique et santé mentale. La notion de santé psychologique est plus récente dans le champ de la «santé mentale au travail» et fait référence à la psychologie plutôt qu'au monde médical.

syndicaux, et celui des incidences de l'organisation du travail sur la santé mentale, et, 3) finalement, une ligne pour les événements sociaux et politiques ayant influencé leur trajectoire.

C'est à partir de la réalisation de ces lignes de vie qu'ils ont, par la suite, exposé leur histoire aux autres participants et aux chercheurs. Entre chaque rencontre, les chercheurs se réunissaient afin de mettre en commun leur compréhension des histoires entendues et des échanges. Tout au long des rencontres, les récits étaient complétés par des réflexions touchant le contexte actuel du travail syndical autour des questions soulevées, dans les organismes syndicaux comme dans les milieux de travail externes. Nous présentons seulement ici les résultats de la deuxième recherche, avec des représentants des trois centrales syndicales (25 personnes).

Importance grandissante des questions de santé mentale au travail

Les participants ont décrit à quel point l'intensification du travail et la surcharge qui résulte des mesures de rationalisation dans les milieux de travail (entreprises, services publics ou privés) ont affecté la santé mentale des travailleurs (Maranda *et al.*, 2007). En dépit de ce constat largement établi, peu d'actions syndicales ont visé la correction, à la source, des éléments pathogènes de l'organisation du travail, ce qui ne veut pas dire que rien n'a été mis en place pour tenter de résoudre le problème, bien au contraire. Cependant, comme le montrent les témoignages, les interventions ont davantage porté sur les individus que sur les processus organisationnels. Pour prendre connaissance de la diversité des interventions syndicales, il est utile de les catégoriser selon les trois types généralement acceptés dans les stratégies de prévention : primaire, secondaire et tertiaire.

Commençons par la prévention tertiaire, car c'est dans cette catégorie que les actions ont été principalement réalisées. La définition de la prévention tertiaire est la suivante¹⁰ :

La prévention de niveau tertiaire a pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail ainsi que le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de santé psychologique au travail. Ces stratégies sont souvent associées aux programmes d'aide aux employés (PAE) ou autres programmes du même ordre. Elles incluent généralement des services pour conseiller les travailleurs et les orienter, si besoin est, vers des spécialistes. Ces services sont volontaires, confidentiels et disponibles en tout temps.

10. Les définitions de la prévention ont été empruntées à la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval, <<http://www.cgsst.fsa.ulaval.ca>>.

Les participants de notre enquête ont effectivement fait état de plusieurs actions mises en place pour aider les travailleurs aux prises avec un problème de dépression ou d'épuisement professionnel. Ils sont toutefois assez critiques à l'égard de ces actions : elles sont offertes très tard quand les gens sont au bout du rouleau et sur le point de tomber, ou effectivement mis hors de combat. Elles sont de l'ordre de l'accompagnement et consistent, principalement, à rediriger les travailleurs vers les ressources pertinentes au moment d'une situation de crise. Au terme de ce processus, ce sont souvent de gros cas qui sont référés au Programme d'aide aux employés (PAE). Les professionnels de ces programmes (psychologues, travailleurs sociaux, infirmières, conseillers d'orientation) proposent alors une approche curative individuelle sans liens avec les éléments relatifs à l'organisation du travail. De plus, les gens sont souvent dans un tel état d'épuisement que seul le retrait du milieu du travail est envisageable. Les répondants estiment que les programmes d'aide aux employés sont bien utiles à court terme, mais permettent aussi à l'employeur de se donner bonne figure (en faisant croire qu'il s'occupe des problèmes de santé mentale) et de se laver les mains en faisant fi de ce qui provient du travail. Ces approches conduisent à une plus grande individualisation des problèmes, disent-ils.

L'implication dans un réseau d'entraide en milieu de travail s'avère un point fort de l'expérience syndicale actuelle, du moins pour deux des trois centrales étudiées. Il faut reconnaître que les syndicats québécois ont été novateurs dans ce domaine par la mise en place d'un vaste réseau d'entraide, qui se distingue des programmes d'aide aux employés, par une vigilance exercée au quotidien entre camarades de travail. C'est un mot d'accueil, un temps d'écoute, une parole dite au bon moment ; en d'autres mots, un espace de sociabilité, qui permet de prévenir des situations de crise. Le Bureau international du travail a d'ailleurs reconnu la pertinence d'une telle action (BIT¹¹). Depuis le milieu des années 1980, environ 2500 travailleurs et travailleuses agissent en ce sens, au quotidien, dans des centaines de milieux de travail. Au tout début, ce furent des membres des Alcooliques anonymes qui ont développé cette approche autour des problèmes d'alcool et de drogues (Sylvestre et Rhéaume, 1994), ensuite, le programme fut réorienté de façon à inclure les problèmes reliés à l'endettement, aux problèmes familiaux, puis à la santé mentale au travail et, dernièrement, au jeu pathologique. Ces travailleurs volontaires prodiguent un service d'égal à égal et sont appelés

11. Voir David GOLD, Bureau international du travail, Programme SOLVE (gold@ilo.org). Le programme d'entraide en milieu de travail fait maintenant partie de la formation du programme SOLVE qui vise à former les intervenants pour mettre en place des politiques de prévention des problèmes comme la violence, le sida, le tabagisme dans les lieux de travail. Le réseau d'entraide devient un soutien concret pour rejoindre les travailleurs et les accompagner, les soutenir. Au Québec, les délégués sociaux entretiennent aussi des liens avec les groupes communautaires qui offrent des services-conseils (logement, endettement, thérapies, etc.).

dans la littérature des aidants naturels ou groupes d'auto-support (Jaufret-Roustide, 2000). Ils ont aussi pour mission de tenter de prévenir le suicide. Bon nombre de milieux de travail au Québec, même non syndiqués, ont mis sur pied de tels «réseaux de sentinelles», tant le suicide inquiète. L'implication dans ces réseaux demande toutefois beaucoup de temps (surtout de l'écoute) mais cette action a le mérite de prévenir, en amont, de plus graves méfaits (par exemple, avant que l'épuisement, la dépression ou le suicide survienne) (Maranda et Morissette, 2002; Rhéaume et Chenel, 1998).

L'intégration de ce réseau dans les structures formelles du syndicat cause toutefois un certain problème. À titre d'exemple, il n'y a pas (ou peu) de liens entre les délégués sociaux (c'est ainsi qu'on les appelle dans une centrale) et les comités de santé et sécurité au travail. Faute de stratégies concertées, ce sont généralement des interventions centrées sur la personne qui sont menées, sans lien avec l'organisation du travail à l'origine, bien souvent, des problématiques de santé mentale au travail. Continuellement en situation d'urgence ou de conflits, en raison des exigences de productivité et de flexibilité de l'employeur, l'action des membres des réseaux d'entraide se résume habituellement à éteindre des feux, l'un après l'autre. De plus, il y a une profonde insatisfaction à constater que le type de stratégies que l'on peut offrir aux membres qui vivent des problèmes graves (détresse, idées suicidaires, etc.) est souvent à la pièce, au cas par cas et très limité. Une autre difficulté dans ce type d'action, et non la moindre, est le risque de succomber soi-même à l'épuisement. En effet, comme l'ont rapporté les répondants de notre enquête, plusieurs militants impliqués dans ces réseaux d'entraide agissent sous un mode «sans limites» (sept jours par semaine, appels à la maison, etc.). Les savoir-faire de prudence dans la relation d'aide ne sont pas toujours applicables.

Les connaissances acquises dans le travail d'intervention individuelle en relation d'aide sont difficilement transférables dans l'action syndicale visant le structurel. Les informations que les intervenants détiennent sur la dynamique qui a causé la souffrance restent souvent secrètes, en raison de la confidentialité relative à la relation d'aide. En effet, comment faire part de ce qui est vécu personnellement par ses camarades de travail (dépression, alcoolisme, agressivité) sans trahir leur confiance? De tels problèmes liés à l'éthique de l'intervention n'aident donc pas à la reconnaissance concrète de leur action. Ainsi, les militants syndicaux impliqués dans ces réseaux estiment que leur action n'est pas assez imbriquée, ou intégrée, dans l'action syndicale; leur tâche est souvent vue comme spécialisée, compartimentée et ils se sentent mis à l'écart.

Du côté de la prévention **secondaire**, les syndicats québécois ont été très actifs ces dernières décennies. Voici la définition de ce type de prévention :

La prévention secondaire consiste, d'une part, à informer les individus sur divers thèmes reliés à la problématique de la santé psychologique au travail et, d'autre part, à les aider à développer des stratégies individuelles d'adaptation pour mieux gérer les situations à risque. Les activités de sensibilisation vont, entre autres, faire prendre conscience aux individus des facteurs qui peuvent nuire à leur santé psychologique.

Les activités liées à la prévention secondaire (la sensibilisation et l'information) sont très présentes dans l'action syndicale : semaines sur la santé mentale ou sur la toxicomanie, kiosques, affiches, dépliants, conférences portant sur la gestion du stress, etc. (Morissette, Maranda et De Montigny, 1997). Malgré cela, les participants estiment que la question de santé mentale au travail est toujours de l'ordre du tabou ou, du moins, elle est encore fort méconnue. Il subsiste un profond malaise que n'arrivent pas à dissiper les militants qui s'intéressent à cette question. D'une part, ils estiment qu'eux-mêmes n'ont pas le discours, le vocabulaire, les arguments, pour aider leurs collègues syndicaux (direction, conseillers, membres de comités) à développer une réponse syndicale préventive et collective. D'autre part, il n'y aurait pas d'écoute de la part des directions syndicales pour prendre connaissance de ces problèmes. Comme le disent des participants, « les problèmes de santé mentale, ce n'est pas un discours que le monde syndical veut entendre ; c'est contraire aux messages de force que le mouvement syndical veut projeter ». C'est un sujet qui dérange, qui mine l'image de force habituellement affichée par les syndicats. Des questions d'image sont donc en jeu. Une importante difficulté qui se pose, d'après les participants, est le fait que les syndicats (la centrale, les exécutifs, etc.) ont du mal à considérer la question de la souffrance des membres comme étant de la nature même du syndicalisme. Il n'y a « pas de reconnaissance officielle syndicale de la souffrance psychique » ; il y aurait plutôt une méconnaissance de ces problématiques faisant en sorte que lorsqu'on s'en rend compte, il est souvent trop tard.

Voyons maintenant ce qu'il en est de la prévention **primaire**, dont le défi reste entier :

La prévention primaire vise la réduction, le contrôle ou l'élimination proprement dite des sources de problèmes de santé psychologique au travail. On tente ainsi de réduire les impacts négatifs des facteurs de risque organisationnels sur les individus. Ce type d'intervention touche directement l'environnement ou la situation de travail et, par le fait même, l'organisation et les pratiques de gestion et de travail.

La prévention primaire devrait viser à éliminer ou à réduire à la source des facteurs de risque : les conditions de travail et l'organisation du travail en l'occurrence. Or, l'employeur ne reconnaît généralement pas les liens entre l'organisation du travail et les problèmes de santé mentale. En conséquence, il est plus facile d'attribuer à certains individus la responsabilité d'une mauvaise adaptation à l'environnement de travail que de repérer les situations qui comportent des aspects pathogènes pour le plus grand nombre. En outre, il est habituellement plus commode pour l'employeur de payer des indemnités que de poser un regard critique sur son organisation du travail, notamment ses pratiques managériales de gestion.

Comment rendre compte des difficultés d'agir à la source, soit dans l'organisation du travail, en ce qui a trait à la santé mentale ? Bon nombre des explications avancées dans cette recherche font écho à l'analyse de l'action syndicale elle-même.

Les pièges de la problématique de la santé mentale

La question de la santé mentale au travail s'inscrit dans le domaine plus large de la santé et sécurité au travail. Ce secteur d'intervention est largement développé en milieu syndical, résultat de luttes plus que centenaires pour relier les accidents et les maladies industrielles à l'organisation du travail, aux équipements, à l'hygiène. La Loi sur la santé et la sécurité du travail, promulguée il y a trente ans au Québec, intégrait ces acquis et précisait les domaines, les procédures, les droits, les mesures à prendre. Mais à l'exception d'un domaine restreint de problèmes, dits psychosociaux, cette loi était muette sur les troubles de santé mentale au travail. Ce n'est que tout récemment que des cas d'épuisement professionnel ont été traités dans ce cadre législatif, et encore avec beaucoup de difficultés. C'est surtout la loi récente sur le harcèlement psychologique au travail qui a ouvert une voie nouvelle de reconnaissance des questions psychosociales de la santé mentale. Cependant, là réside aussi, peut-être, un piège. Voici pourquoi.

D'abord, le modèle épidémiologique et causaliste dominant en santé et sécurité au travail, et tel qu'il est utilisé, s'applique mal à la santé psychique et mentale au travail. Les pratiques d'indemnisation fondées sur la preuve scientifique des liens entre l'organisation du travail et les problèmes de santé mentale rendent la démonstration difficile à faire. La santé mentale au travail présente en effet une problématique complexe compte tenu, d'une part, d'une multiplicité de facteurs mis en cause, internes et externes au milieu de travail, et, d'autre part, des effets qui ne se manifestent pas de la même façon d'un individu à l'autre. Pour certains, ce sera de la détresse, de l'épuisement ou une dépression ; pour d'autres, ce sera le recours aux psychotropes, et pour

NPS, vol. 20, n° 2

2008 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél. : (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, René Charest et Jacques Rhéaume (dir.) • NPS2002N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

d'autres encore, des problèmes cardiovasculaires. De plus, les stratégies adaptatrices et la plasticité du psychisme humain pour supporter les agressions et les traumatismes liés au travail, qui se traduisent en mécanismes défensifs, compliquent la situation et aggravent les risques. En conséquence, on tend généralement à voir les problèmes de santé mentale comme étant individuels tant dans leurs effets que dans leur source. Il ne faudrait pas oublier, non plus, que le modèle de la santé et sécurité au travail développé au fil du temps est typiquement masculin : dur labeur, danger omniprésent, accidents ou maladies professionnelles aux composantes physicochimiques, très souvent. Or, les problèmes de santé psychologique se révèlent dans des milieux du travail du secteur tertiaire, là où les femmes sont plus nombreuses. Il y aurait donc nécessité d'actualiser ce modèle à la lumière de la tertiarisation et de la féminisation du travail (Rubin-Kurtzman et Denman, 2007).

Ensuite, il y a le processus judiciaire impliqué. Ainsi, on voit de plus en plus les relations de travail prendre la voie des tribunaux : griefs, arbitrages, plaintes en vertu des lois ou des chartes, etc. L'embauche croissante dans les milieux syndicaux de personnes ayant une formation en droit constituerait un bon indice de cette tendance. Durant les dernières décennies, il y a eu des avancées pour défendre les droits individuels : par le biais des griefs et de l'arbitrage, par le recours à l'application des lois sur la santé et sécurité au travail, et, plus récemment, pour réclamer des protections contre le harcèlement psychologique. Toutefois, cette «judiciarisation» aurait des effets pervers : de plus en plus, l'action syndicale se déplace vers les tribunaux au détriment de ce qui se passe au quotidien dans les milieux de travail. Cette tendance monopolise les experts syndicaux (membres de comité de santé et sécurité, avocats syndicaux, etc.) et fragmente l'action syndicale en cas singuliers.

En outre, les participants ont tenu à souligner l'effet ambivalent des lois. D'un côté, elles ont un effet dissuasif par les pénalités imposées lorsqu'elles sont transgressées ; cependant, c'est un processus long et pénible qui prend beaucoup de temps et qui se fait au cas par cas. Comme chaque loi devient un dossier spécialisé, les dossiers sont conduits isolément les uns des autres. C'est ce qui caractériserait la situation d'une trop grande spécialisation appelée couramment le travail «en silos». Cependant, malgré tous ses défauts, les participants reconnaissent l'utilité de la loi sur le harcèlement psychologique, pour donner cet exemple. Il est trop risqué pour les employeurs d'aller devant les tribunaux, de perdre et de voir alors leur image affectée dans les médias.

Enfin, une autre difficulté, plus centrale encore selon certains participants à l'étude, provient de la mauvaise image accolée aux problèmes de santé mentale au travail à l'intérieur même du milieu syndical, pour la

double référence à un problème individuel et à des faiblesses personnelles. Cette image est d'autant plus difficile à changer qu'elle contrevient, ce que nous avons aussi relevé dans l'autre recherche, à l'idéologie militante axée sur l'endurance et la force proposée dans le milieu. Au sujet des pratiques syndicales à l'intérieur de leurs propres organisations, des participants mentionnent que l'appareil syndical fonctionne suivant les mêmes modèles de gestion que l'idéologie néoproductiviste en vigueur dans nombre d'entreprises. Il fonctionne donc selon une idéologie de performance en abusant parfois de ses propres ressources humaines. Ainsi, les syndicats seraient des cordonniers mal chaussés relativement à la santé mentale : beaucoup d'épuisement, peu de soutien, et ce, malgré bon nombre de recherches et de résultats inquiétants (Rhéaume *et al.*, 2000; Carpentier-Roy *et al.*, 2000). Faire un véritable examen des pratiques syndicales peut être difficile pour les dirigeants syndicaux, car cela peut nécessiter une remise en question de leurs propres comportements en tant que gestionnaires.

Les contradictions à affronter sont donc nombreuses. Devant la difficulté de leurs structures syndicales à prendre en charge activement le dossier de la prévention des problèmes reliés à la santé mentale, les représentants syndicaux, un peu piégés par leur compassion, se retrouvent isolés dans leur milieu et doivent créer eux-mêmes des stratégies d'intervention souvent issues de leur propre expérience de la souffrance ou provenant des formations de type psychosocial qu'ils ont suivies antérieurement.

Un enjeu de démocratie

Dans la dynamique interne de l'organisation syndicale et du travail dans les centrales, plusieurs relèvent l'affaiblissement sérieux de la vie associative, de la qualité de la vie démocratique, ce qui est à la fois source de souffrance au travail et source d'impuissance pour agir à la source. En effet, l'individualisation du travail, la surcharge, les pressions fortes à la performance ont considérablement restreint le travail collectif et les temps et lieux de débat et de réflexion sur l'action syndicale. Mais, plus subtilement, ce à quoi font référence nombre de participants, c'est la grande difficulté à discuter de cette souffrance au travail et à évoquer les problèmes internes de l'organisation de travail dans les lieux formels de discussion qui heureusement demeurent (congrès, assemblées, comités). L'idéologie du « militant fort » agit comme un frein et impose une norme importante à la discussion de ces enjeux internes. Si la question de la santé mentale, pour l'extérieur (les autres milieux de travail), est traitée dans les congrès et les programmes d'action syndicale, ce n'est pas aussi facile de l'appliquer à l'interne (Rhéaume *et al.*, 2000; Carpentier-Roy *et al.*, 2000).

NPS, vol. 20, n° 2

2008 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, René Charest et Jacques Rhéaume (dir.) • NPS2002N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Cette difficulté, vécue en milieu syndical, d'aborder collectivement les effets nuisibles d'une organisation du travail déficiente n'est qu'un pâle reflet des difficultés encore plus grandes que pose une telle approche en milieu de travail « externe », en entreprise ou dans les administrations publiques. En effet, ces milieux de travail ne sont pas fondés sur des bases associatives et démocratiques dans leur fonctionnement ; et reconnaître les liens entre les problèmes de santé mentale et les situations à risques en lien avec l'organisation du travail y est encore plus difficile, et ce, même si beaucoup d'organisations privées et publiques offrent maintenant divers programmes d'aide aux personnes (PAE, formation à la gestion du stress, activités physiques). L'idéologie néoproduktiviste axée sur l'excellence et la performance, sur l'individu ou sur des « équipes de travail » centrées sur la tâche, laisse encore moins de place à des débats sur la qualité de vie au travail, concept porteur d'une problématique de santé mentale au travail. C'est donc par la porte étroite de l'aide individuelle ou du cadre restrictif de la santé et sécurité du travail que les milieux de travail interpellent l'action syndicale. Cela explique en grande partie aussi la difficulté interne des organisations syndicales à agir plus directement sur l'organisation du travail, dans la négociation collective par exemple ou autrement. Cet « ajustement réciproque » et historique dans la répartition plus ou moins bien définie entre les matières relatives au droit de gérance et celles relevant des responsabilités collectives et conjointes joue également un rôle dans les limitations réelles ou appréhendées à intervenir sur l'organisation du travail.

LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL, UNE DÉRIVE SOCIOHISTORIQUE DU TRAVAIL ALIÉNÉ ?

Il est intéressant de resituer plus largement la problématique de la santé mentale sur une autre question plus ancienne en sociologie du travail, soit celle de l'aliénation au travail. Au départ, le cœur de la pensée marxienne touchant l'aliénation au travail la définissait comme l'expérience de désappropriation, pour le travailleur, de son travail, dans le passage entre la condition du travail artisanal autonome et le travail salarié de la fabrique capitaliste. Séparation entre la propriété des moyens de production et la location ou contractualisation du travailleur comme outil de production, séparation entre conception du travail et son exécution, séparation entre le producteur du travail et son produit, entre les producteurs et le consommateur. La taylorisation et le productivisme fordien du début du siècle vont consacrer ces diverses formes aliénantes de la division du pouvoir et du travail dans le contexte des grandes usines de production de masse, figure dominante d'alors. La mesure de l'aliénation développée par Seeman (1959) et appliquée au travail par Blauner (1964), dans les années 1950 et au début des

NPS, vol. 20, n° 2

2008 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de : *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, René Charest et Jacques Rhéaume (dir.) • NPS2002N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

années 1960, a permis de préciser les contours de cette « perte de soi » dans le travail organisé. Il est des plus intéressants de voir réapparaître des concepts similaires dans les études plus récentes sur le stress et la santé mentale au travail. Le premier indicateur d'aliénation, la perte de pouvoir (*powerlessness*), fait écho à l'équilibre entre l'« exigence de travail et la latitude de contrôle » invoqué par Karasek et Theorell (1990); la perte de signification (*meaninglessness*) a fait l'objet au Québec des travaux de Morin (1996) sur la quête du « sens du travail »; le rapport instrumental au travail, l'anomie (*normlessness*) comme celui de se sentir isolé et séparé des autres (*loneliness*), voire « séparé de soi » (*self-estrangement*). Ces dimensions traversent tout le questionnement de la psychodynamique du travail et, en particulier, la dynamique de la reconnaissance au travail (Dejours, 2000; Siegrist, 1996) et l'équilibre entre avantages et contributions au travail (Siegrist, 1996).

Cette continuité apparente minimise cependant la rupture importante d'avec le concept d'aliénation au travail, enraciné dans la dynamique des rapports sociaux: l'intervention en santé mentale au travail privilégie, en général, une centration sur l'individu et ses problèmes de santé. Et cette individualisation de la problématique persiste même quand il est question de la santé mentale au travail ou du stress causé par le travail. Si dans la perspective marxienne critique et la problématique de la réappropriation du travail, l'autogestion pouvait apparaître la figure emblématique et utopique de l'émancipation ou de la « désaliénation » dans le milieu de travail, la problématique d'une bonne santé mentale au travail ouvre sur des pistes aussi imprécises que la bonne gestion du stress ou l'aide aux personnes. À moins que précisément, et c'est le sens des recherches que nous venons d'évoquer, l'effort soit mis sur la dynamique des situations de travail, notamment le rapport de l'organisation du travail et ses effets sur la santé des travailleurs.

La problématique de l'aliénation au travail met aussi directement en cause le pouvoir et la propriété dans la gestion du travail et de ses produits. La démocratisation des rapports sociaux de travail doit se réaliser à tous les niveaux: des établissements locaux aux secteurs industriels ou de services, en passant par les législations aux divers niveaux de gouvernement. La problématique nouvelle de la santé mentale au travail aborde beaucoup plus indirectement et marginalement l'enjeu du pouvoir et de la démocratisation complexe des rapports sociaux au travail.

NPS, vol. 20, n° 2

2008 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de: *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, René Charest et Jacques Rhéaume (dir.) • NPS2002N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

EN CONTREPOINT ET CONCLUSION

Le tableau esquissé dans cette analyse de l'action syndicale et de la démocratie peut sembler assez sombre et demeure bien schématique. Il convient de souligner certains éléments qui permettent d'en éclairer d'autres aspects.

La démarche de recherche réalisée témoigne d'une ouverture exemplaire du milieu syndical à l'autoréflexion sur ses pratiques et son organisation. La demande d'une recherche participative et volontaire est venue de membres des centrales, d'employés des syndicats ou des centrales, ou des directions elles-mêmes; ils ont reçu un appui très concret du mouvement syndical dans tous les cas, puisqu'il s'agissait de contribuer monétairement, soit directement (trois commandites), soit indirectement (libération de temps des personnes sur les temps de travail, locaux, etc.)¹². L'enthousiasme des conseillères et conseillers participants, leur liberté de parole, leur grande qualité d'analyse montrent également que la réflexion critique et la participation sont bien vivantes dans le milieu syndical, malgré les contraintes et les limitations constatées.

Il est important également de relever que l'analyse critique du contexte néoproductiviste a été fortement soutenue par les participants. Eux-mêmes ont relevé les contradictions et les pièges des actions syndicales entourant les questions reliées à la santé mentale au travail. La contribution des chercheurs complétait une pensée politique et économique déjà bien développée par ailleurs, du moins chez la centaine de participants rejoints dans ces recherches. En outre, il convient de rappeler qu'il est question de tendance idéologique quand nous parlons de modèle néoproductiviste: elle s'applique en fait partiellement et davantage dans certains secteurs et certains pays que dans d'autres. Des analyses plus fines révéleraient que d'autres modèles et des contre-idéologies se développent aussi.

Les acteurs syndicaux, les conseillères et conseillers syndicaux sont soumis à de fortes pressions internes et externes, étant surchargés et contraints à l'hypertravail dans beaucoup de cas. Mais beaucoup réagissent et interviennent à titre individuel dans leurs unités restreintes de travail. Tous partagent cette idée forte que la problématique de la santé mentale est une nouvelle voie d'entrée, difficile et piégée certes, mais porteuse pour remettre en question les formes actuelles d'organisation du travail.

12. Cet appui s'est aussi manifesté lors de réunions ou colloques regroupant des centaines de représentants et militants syndicaux qui ont chaudement applaudi les résultats de recherche, ainsi que l'analyse co-produite par ce type de recherche-action qui met en valeur l'expérience des participants.

Le développement de la problématique de la santé mentale peut en effet représenter un nouvel essor de la pensée et de la pratique syndicale. Comme le montrent des travaux récents (de Gaulejac, 2005 ; Aubert, 2005), ce qui caractérise la gestion moderne, c'est effectivement la mobilisation des compétences intellectuelles, de l'autonomie, de la créativité du travailleur, autant de dimensions qui font appel à l'intelligence et à la vie psychique des gens. La santé mentale devient tout à coup un « facteur de production ». Voilà certes un contexte qui donne du poids à l'importance « objective » de la prévention touchant une organisation du travail favorable à la santé mentale. De façon concrète, il est de plus en plus admis que le coût associé à l'absentéisme et aux congés de maladie, pour cause de santé mentale (St-Arnaud, 2003), nécessite une action concertée pour investir dans la prévention en santé mentale.

Dans une perspective d'action syndicale, il convient enfin de rappeler ce lien à rétablir entre la problématique de la santé mentale et celle de l'aliénation au travail. Cela permet de remettre au centre de la réflexion la question du pouvoir sur son acte de travail, et du pouvoir des travailleurs dans la société, bref, de tout un pan de la pratique démocratique.

BIBLIOGRAPHIE

- ALDERSON, Marie, CARPENTIER-ROY, Marie-Claire, GILBERT, Marc-André, MARANDA, Marie-France, RHÉAUME, Jacques, SAINT-ARNAUD, Louise, SAINT-JEAN, Micheline, THERRIAULT, Pierre-Yves, TRUDEL, Louise et Michel VÉZINA (2006). *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail: Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec*, Institut de psychodynamique du travail du Québec, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 222 p.
- AUBERT, Nicole (dir.) (2004). *L'individu hypermoderne*, Ramonville-Saint-Agne, Érès.
- AUBERT, Nicole et Vincent DE GAULEJAC (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- BERTAUX, Daniel (1997). *Les récits de la vie*, Paris, Éditions Nathan.
- BLAUNER, Robert (1964). *Alienation and Freedom*, Chicago, Chicago University Press.
- BRUN, Patrick (2001). *Émancipation et connaissance: les histoires de vie en collectivité*, Paris, L'Harmattan.
- BRUNTLAND, Gro Harlem (2000). *Mental Health in the 21st Century*, Bulletin of the World Health Organization, n° 78, 411.
- CARPENTIER-ROY, Marie-Claire, SAINT-JEAN, Micheline, ST-ARNAUD, Louise et Marc-André GILBERT (2000). «Le travail du conseiller syndical: ne pas

NPS, vol. 20, n° 2

2008 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de: *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, René Charest et Jacques Rhéaume (dir.) • NPS2002N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

- mourir mais mourir presque », dans Marie-Claire CARPENTIER-ROY et Michel VÉZINA, *Le travail et ses malentendus. Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 81-103
- DAVEZIES, Philippe (2003), « Le stress au travail : actualité », dans Nicole BAUMANN et Jean-Michel THURIN (dir.), *Stress, pathologies et immunité*, Paris, Flammarion, 223-230.
- DE GAULEJAC, Vincent (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil.
- DE GAULEJAC, Vincent et Isabel TABOADA LÉONETTI (1994). *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer.
- DEJOURS, Christophe (2000). *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, 3^e édition, Paris, Bayard.
- GABRIEL, Phyllis et Marjo Riitta LIIMATAINEN (2000). *Mental Health in the Workplace*, Genève, Bureau international du travail.
- KARASEK, Robert A. et Tores THEORELL (1990). *Healthy Work : Stress, Productivity and Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.
- JAUFFRET-ROUSTIDE, Marie (2000). *L'auto-support des usagers de drogues en France. Groupes d'entraide et groupes d'intérêt*, Documents du groupement de recherche Psychotropes, politique et société, Centre de sociologie européenne, CNRS, n° 6.
- LEGRAND, Michel (1993). *L'approche biographique*, Marseilles, Hommes et perspectives.
- LPIETZ, Alain (1996). *La société en sablier. Le partage du travail contre la déchirure sociale*, Paris, La Découverte.
- MARANDA, Marie-France (1998). « Compromis fordiste et individualisation des stratégies de défense », dans Réal JACOB et Roch LAFLAMME (dir.), *Stress, santé et intervention au travail*, Actes du IX^e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, coll. « Gestion des paradoxes dans les organisations » (tome 7), Québec, Presses Inter Universitaires, 151-158.
- MARANDA, Marie-France, DESLAURIERS, Jean-Simon, ST-ARNAUD, Louise, TRUDEL, Louis, GENEST, Christian et Jacques RHÉAUME (2007). « Santé mentale au travail et action syndicale : difficultés reliées à la prévention des risques organisationnels », dans Béatrice APPAY et Steve JEFFERYS (dir.), *11^{es} Journées internationales de sociologie du travail : restructurations productives, précarisation, valeurs*, Londres.
- MARANDA, Marie-France, GILBERT, Marc-André, ST-ARNAUD, Louise et Michel VÉZINA (2006). *La détresse des médecins : un appel au changement*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- MARANDA, Marie-France et Pauline MORISSETTE (2002). « Représentations de la surconsommation de substances psychoactives : logiques d'action d'un réseau d'entraide », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 15, n° 2, 153-168.

- MARANDA, Marie-France, RHÉAUME, Jacques, CONDAMIN, Andrée et Julie GIRARD (2000). « Une enquête de psychodynamique du travail à la télévision », *Travailler, Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, n° 5, 153-172.
- MARANDA, Marie-France, RHÉAUME, Jacques, MERCIER, Lucie et Christian GENEST (2007). *Récit de vie et psychodynamique du travail: étude sur la toxicomanie en milieu de travail. Récits de vie et sociologie clinique*, sous la dir. de Lucie MERCIER et Jacques RHÉAUME, Collection Culture et société, Québec, Presses de l'Université du Québec, 277-300.
- MORIN, Estelle M. (1996) « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail », dans Thierry C. PAUCHANT et collaborateurs, *La quête de sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Québec/Amérique, 257-286.
- MORISSETTE, Pauline, MARANDA, Marie-France et M.-J. DE MONTIGNY (1997). *Prévention de l'abus de substances psychoactives en milieu de travail: portrait et analyse de pratiques québécoises*, Montréal, Comité permanent de lutte à la toxicomanie.
- NIEDHAMMER, I., GOLDBERG, M., LECLERC, A., BUGEL, I. et S. DAVID (1998). « Psychosocial Factors at Work and Subsequent Depressive Symptoms in the Gazel Cohort », *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*, n° 24, 197-205.
- RHÉAUME, Jacques (2006). « L'hyperactivité au travail: l'héroïsme pervers », dans Marie ALDERSON, Marie-Claire CARPENTIER-ROY et al., *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- RHÉAUME, Jacques (1998). « Quand le plaisir cache la souffrance, une étude sur le travail professoral », dans Réal JACOB et Roch LAFLAMME (dir.), *Stress, santé et intervention au travail*, Actes du IX^e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, coll. « Gestion des paradoxes dans les organisations » (tome 7), Québec, Presses Inter Universitaires, 121-131.
- RHÉAUME, Jacques (1993). « La santé mentale, aux frontières de l'organisation. Le cas des programmes d'aide aux employés », *Sociologie et sociétés*, vol. XXV, n° 1, 39-59.
- RHÉAUME, Jacques et R. CHENEL (1998). *L'entraide en réseau: évaluation de la pratique des déléguées, délégués sociaux*, Montréal, UQAM – Service aux collectivités.
- RHÉAUME, Jacques, MARANDA, Marie-France, SAINT-JEAN, Micheline et Louis TRUDEL (2000). « Réorganisation du travail et action syndicale: défis et paradoxes », dans Marie-Claire CARPENTIER-ROY et Michel VÉZINA, *Le travail et ses malentendus. Enquêtes de psychodynamique du travail au Québec*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 53-79.
- RUBIN-KURTZMAN, Jane R. et Catalina A. DENMAN (2007). « Women's Work and Women's Health in Mexico: Understanding the Links », *11th Biennial French Sociology of Work Conference*, Londres.

NPS, vol. 20, n° 2

2008 – Presses de l'Université du Québec

Édifice Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bureau 450, Québec, Québec G1V 2M2 • Tél.: (418) 657-4399 – www.puq.ca

Tiré de: *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 20, n° 2, René Charest et Jacques Rhéaume (dir.) • NPS2002N
Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

- SEEMAN, Melvin (1959). « On the Meaning of Alienation », *American Sociological Review*, n° XXIV, 783-791.
- SIEGRIST, Johannes (1996). « Adverse Health Effects of High Effort/Low-Reward Conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, n° 1, 27-41.
- ST-ARNAUD, Louise, SAINT-JEAN, Micheline et Jacques RHÉAUME (2003). « De la désinsertion à la réinsertion professionnelle à la suite d'un arrêt de travail pour un problème de santé mentale », *Santé mentale au Québec*, vol. XXVIII, n° 1, 193-211.
- STANSFELD, S.A., FUHRER, R., SHIPLE, M.J. et M.G. MARMOT (1999). « Work Characteristics Predict Psychiatric Disorder. Prospective Results from the Whitehall II Study », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, n° 56, 302-307.
- SYLVESTRE, Jean et Jacques RHÉAUME (1994). « L'intervention en milieu de travail: des programmes d'aide aux réseaux d'entraide », dans Pierre BRISSON (dir.), *L'usage des drogues et la toxicomanie* (tome 2), Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 371-389.
- VÉZINA, Michel et Louise ST-ARNAUD (1998). « Les stratégies défensives des cadres dans le secteur bancaire », dans Réal JACOB et Roch LAFLAMME (dir.), *Stress, santé et intervention au travail*, Actes du IX^e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, coll. « Gestion des paradoxes dans les organisations » (tome 7). Québec, Presses Inter Universitaires, 133-139.

LES SYNDICATS DIFFICILEMENT EN PHASE AVEC LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

Anne-Marie Grozelier ^[1]

L'actualité est là pour nous le rappeler tous les jours. Le monde du travail est en proie à des maux multiples. Le malaise social est de plus en plus visible au fur et à mesure que les conditions de travail se dégradent, que la précarité se répand, que le pouvoir d'achat stagne, que le chômage persiste, que s'égrènent les annonces de fermeture de sites. Les raisons ne manquent pas pour que les salariés, en plein désarroi, se tournent vers les syndicats. Encore faut-il que ceux-ci parviennent à se saisir de leurs problèmes, à définir des perspectives et, plus encore, à proposer des stratégies d'action à la hauteur des enjeux. Bref, qu'ils puissent exercer leur fonction première de syndicaliste dans un contexte qui s'avère de plus en plus complexe et difficile pour eux ^[1].

Les préoccupations majeures des salariés se concentrent aujourd'hui autour de trois tendances lourdes qui renvoient à ce qu'on pourrait désigner comme les fondamentaux de la revendication syndicale :

- le chômage, la précarisation des emplois et les difficultés d'insertion des jeunes ;
- la baisse du pouvoir d'achat, les bas salaires et la montée des inégalités sociales ;
- la dégradation des conditions de travail.

Sur ces trois axes, les syndicats sont attendus pour formuler des revendications, les porter, et proposer des actions véritablement efficaces. Cependant, on constate un décalage grandissant entre les attentes des salariés et les réponses syndicales. Tout se passe comme si les syndicats n'arrivaient pas à faire émerger une dynamique sociale, et du même coup à construire des stratégies mobilisatrices durables et finalisées.

Certes, le monde salarial a évolué et se présente de façon moins homogène qu'il ne l'était il y a une trentaine d'années. Il y a plus de femmes, plus d'étrangers, plus de techniciens et de cadres, et, les salariés sont globalement mieux formés. L'activité industrielle n'est plus majoritaire, les services, dans leur grande diversité, occupent le devant de la scène économique. Le contenu du travail, les contours de l'entreprise, les modes de production se sont considérablement transformés. Le chômage de masse s'est installé et plus gravement encore, le chômage des jeunes. La financiarisation de l'économie et la mondialisation pèsent de tout leur poids. Externalisation, délocalisation, fusions, absorptions, reconfiguration des entreprises entre grands groupes internationaux et multitudes de PMI. L'environnement du travail a considérablement changé, mais les problèmes demeurent, emploi, salaire, conditions de travail, précarité, insuffisance de création d'emplois ; la cohésion sociale est menacée.

? L'EXISTENCE D'UN CHÔMAGE MASSIF ET PERSISTANT, LA PRÉCARISATION DE L'EMPLOI ET LES FORMES DE DISLOCATION DU CONTRAT DE TRAVAIL RENDENT LA TÂCHE DES SYNDICATS DIFFICILE

La lutte contre la précarisation de l'emploi, ou plutôt contre ses causes, ne semble guère aisée à traduire en un objectif prioritaire de l'action syndicale : les chômeurs, les contrats précaires, les jeunes en insertion, les travailleurs au noir ne sont pas vraiment intégrés ni pris en compte par les syndicats qui se sont organisés dans un autre contexte. Le contrat à durée déterminée, inventé par le patronat pour retenir dans l'entreprise des travailleurs tentés d'aller s'embaucher ailleurs, est devenu un outil de flexibilité pour l'entreprise qui peut, dès lors, s'ajuster aux aléas de la conjoncture. S'agit-il d'un gain réel pour l'entreprise ? De fait, cette précarisation ne répond pas nécessairement à un impératif d'efficacité économique à long terme. Elle

est d'abord la traduction d'un rapport de force, défavorable aux salariés, créé sous la pression du chômage mais aussi celle exercée par les entreprises qui dominent le marché sur celles qui sont en aval, les sous-traitants.

L'éclatement des entreprises en une constellation de PME sous-traitantes très largement dépendantes de leur donneur d'ordre, le développement de l'externalisation et la dislocation des contrats de travail n'ont, dans la plupart des cas, pas d'autre justification que celle, souvent explicitement exprimée, de déplacer la contrainte et le risque sur les sous-traitants et de réduire les collectifs de travail. Le *détricotage* du droit du travail, encore aggravé par les mesures gouvernementales récentes, accentue la précarisation. Dans ce contexte, on comprend que les mobilisations collectives soient plus difficiles. ^(2) Et il est vrai que la précarité du travail, qu'elle soit liée à la nature du contrat ou à la crainte de perdre son emploi, joue à l'encontre de la mobilisation des salariés du secteur privé ^(3) .

Tout cela a engendré un changement important réduisant de fait la base sociale des syndicats et créant de véritables déserts syndicaux. Cela explique en partie le décalage de l'offre syndicale par rapport au vécu de certaines catégories nouvelles de salariés. Traditionnellement, la CGT a toujours été centrée sur un type de salarié, l'ouvrier qualifié, de sexe masculin, français, appartenant à une grande entreprise industrielle. Les fameux « bastions » qui constituaient la puissance du syndicat dans les 30 glorieuses. FO est aussi issue de cet héritage mais s'est développée de fait dans la fonction publique. La CFDT, pour sa part, a su dans les années 1970 s'ouvrir à des couches sociales différentes et porter leurs revendications. Qu'il s'agisse des OS, des femmes, des travailleurs immigrés, des clandestins – pour ne prendre que quelques exemples, on se souviendra du conflit des nettoyeurs du métro parisien ou de l'action des travailleurs clandestins du Sentier, la CFDT avait su développer des formes d'action syndicale nouvelles permettant d'associer le plus grand nombre à l'action et à la définition de revendications collectives. C'était la seule manière, dans des secteurs nouveaux et avec des salariés différents, de trouver des formes d'action collective partagées ; et ceci en établissant un lien avec les consommateurs et les sous-traitants, déjà présents à l'époque. Aujourd'hui, on trouve peu de trace de cette créativité revendicative.

Pour ce qui est de la CGT, elle s'efforce aujourd'hui de s'ouvrir à d'autres catégories. Par exemple, elle apporte son soutien aux organisations de chômeurs, intervient pour la défense des Pakistanais employés par des sous-traitants sur les chantiers de l'Atlantique, ou mène des conflits durs dans le secteur de la restauration rapide (cf. les grèves chez Mc Donald). Malgré un lourd handicap historique, ce syndicat s'affiche de plus en plus comme la confédération qui s'efforce de conserver une préoccupation forte vis-à-vis des chômeurs et des travailleurs immigrés. Mais cette volonté affichée est encore loin de se traduire globalement par des pratiques syndicales adaptées, tant il est vrai que la prise en charge de ces problèmes suscite parfois des contradictions avec la défense plus traditionnelle des travailleurs en place.

? SUR LE TERRAIN DE LA REVENDICATION SALARIALE, LES SYNDICATS FONT PROFIL BAS

La dégradation de la situation salariale est devenue patente. Elle a été mise en lumière par diverses études, notamment par les travaux de CERC-Association ^(4) qui a montré que le niveau de vie relatif des ménages de salariés ou de chômeurs avait fortement chuté depuis 1982 avec l'apparition, nouvelle en France, de la figure du « travailleur pauvre ». Les inégalités se sont accentuées avec le développement des pratiques d'individualisation, les primes, les stock-options accordées aux cadres dirigeants.

En l'absence de négociation salariale centrale, un déséquilibre s'est opéré dans l'affectation des gains de productivité entraînant une stagnation des salaires et une dégradation du pouvoir d'achat des salariés du secteur privé comme de la fonction publique. Les profits rémunèrent dorénavant les actionnaires, et alimentent la Bourse au détriment des salaires, de l'investissement et de l'innovation. Les deux moteurs de la relance économique que sont le pouvoir d'achat et l'investissement se trouvent ainsi privés de carburants. La stagnation et la dégradation du pouvoir d'achat sont devenus « les ennemis de l'emploi ».

Dans ce contexte, les syndicats conduisent au niveau de l'entreprise une revendication salariale, souvent en deçà de ce que souhaitent et surtout de ce que pourraient réclamer les salariés compte tenu des résultats des entreprises. De fait, ils ont tendance à intérioriser le déséquilibre du partage salaire/profit alors que la situation s'est inversée par rapport aux années 1980 où la part des profits était alors insuffisante pour faire face aux besoins d'investissement. Du même coup, l'absence de pression syndicale a conforté cette répartition erratique de la valeur ajoutée au détriment des salaires et en fin de compte de l'emploi. Il n'en demeure pas moins que c'est sans doute le poids du chômage qui constitue le frein principal à la revendication salariale.

Au niveau national, si la CGT et FO ont toujours maintenu la revendication salariale en première position, la CFDT l'a pour ainsi dire quasiment désertée pendant longtemps. L'annonce en 1983 sur le perron de l'Elysée du blocage des salaires a certainement conduit cette organisation à développer une sorte de culpabilité. Aujourd'hui et depuis quelques années, elle comble son absence sur ce terrain en discutant d'épargne salariale et d'intéressement. Mais, à qui ce discours s'adresse-t-il ? Peut-être à des cadres ou à des salariés bien rémunérés, mais certes pas à des ouvrières du textile ou des caissières à temps partiel.

On en arrive à cette situation étrange où c'est le ministre de l'Emploi qui, en 2005, se saisit de la question, et invite le patronat, qui jusque-là s'y refusait obstinément, à négocier les minima des grilles de salaire. La pression est montée à tel point, qu'en juin 2005, la confédération CFDT redécouvre la question salariale et la met au premier plan. François Chérèque l'annonce dans son article de rentrée, en septembre dans *Le Monde*, pour déplorer les méfaits de la financiarisation de l'économie et l'apparition d'une économie de casino engendrée par le partage déséquilibré des gains de productivité.

Si la pression du chômage explique pour une bonne part cette dégradation du rapport salarial, la majorité des syndicats, FO exceptée, ont laissé se décentraliser la négociation vers l'entreprise et parfois même l'ont encouragée. Les branches, une fois vidées de ce rôle, les capacités de négociation réelle des salaires étant désormais annihilées, ont été réduites à courir derrière le SMIC. Dans l'incapacité de s'opposer à l'individualisation des salaires, les syndicats ont vu se réduire leur possibilité de mener des actions collectives. D'où le creusement des inégalités de salaires, en particulier entre les hommes et les femmes. Pour couronner le tout, l'actionnariat salarié a accentué les inégalités entre les salariés des PME et ceux des grandes entreprises. Quant aux catégories en difficulté, dont les revenus sont tributaires de l'Unedic ou des aides de l'État, elles ont vu leurs ressources diminuer.

? LA PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL AUGMENTE : RETOUR SUR LES ACQUIS SOCIAUX

Stress, allongement de la durée du travail, intensification, augmentation du travail posté, à la chaîne, maladies professionnelles, accidents du travail en hausse... La France est particulièrement montrée du doigt. À l'aube du XXI^{ème} siècle ; le bilan des conditions de travail n'est pas brillant, alors même que le discours ambiant célèbre les mérites de la société postmoderne où les automatismes auraient libéré le travail.

Il est un fait que, dans les années fastes, le syndicalisme traditionnel a souvent relégué au second plan la question de l'organisation du travail pour centrer son intervention sur la question salariale. La CFDT, à l'inverse, a toujours fait de la question du contenu du travail un axe prioritaire de ses revendications, remettant en cause le compromis fordiste. Jusqu'à il y a une vingtaine d'années, elle pouvait se prévaloir de conquêtes importantes visant à améliorer le travail et à mieux associer les travailleurs à la définition des organisations productives. Dans les années 1970, elle était particulièrement en pointe sur le terrain de l'action pour le changement du travail, la contestation du travail au rendement et du taylorisme, la négociation des nouvelles technologies, la participation des salariés au changement, la modernisation négociée etc. Ce syndicat était alors en phase avec les salariés et son action recevait de bons échos auprès d'eux.

Aujourd'hui, tous les syndicats sont sur la défensive. Leurs revendications n'en sont

plus à obtenir de nouvelles avancées sur la qualité du travail, mais à limiter la limitation des acquis précédemment négociés sans pour autant obtenir de dispositions alternatives ou de réelles contreparties. C'est sur la base des revendications patronales que s'ouvrent aujourd'hui les négociations : réviser la loi sur les 35 heures et augmenter la durée du travail, diminuer les salaires, introduire le travail de nuit, etc.

? COMMENT EN EST-ON ARRIVÉ LÀ ?

Plusieurs facteurs se conjuguent pour expliquer cette difficulté des syndicats à développer une stratégie gagnante et à proposer des réponses à la hauteur des problèmes vécus par les salariés. ¹⁷

Tout d'abord, dans un contexte rendu difficile par la pression du chômage conjuguée aux effets de la mondialisation, le MEDEF et le gouvernement ont beau jeu de se dérober à la négociation. Face à cette logique unitaire de la partie adverse, les salariés n'ont pour les défendre, sur des enjeux aussi fondamentaux, que des organisations syndicales dispersées. Le constat n'est pas nouveau. La division croissante et l'émiettement des forces syndicales sur fond de surenchère contribuent à une perte d'efficacité. Les interlocuteurs des syndicats, patronat ou gouvernement, n'ont aucune difficulté pour enfoncer un coin dans la fragile façade unitaire et signer avec l'un ou l'autre un accord, certes minoritaire, mais sur leur position. Or l'unité syndicale est une question de survie. ¹⁸

De surcroît, la difficulté des syndicats à formuler des réponses nouvelles adaptées aux attentes des salariés a entraîné la montée d'un pôle syndical radical avec l'apparition de SUD, des coordinations, et la radicalisation de certains conflits et d'actions jusqu'aboutistes dans lesquels les syndicats sont souvent apparus dépassés ou paralysés. ¹⁹

À cela s'ajoute le fait que les syndicats sont d'avantage vécus par les salariés comme des institutions que comme des outils propres à faire avancer leurs droits. L'institutionnalisation croissante des syndicats pèse sur l'élaboration des revendications collectives. La CGT les élabore avec ses cadres, la CFDT avec ses experts. Mais comment les salariés concernés peuvent-ils être partie prenante ? ²⁰

Enfin, à tous ces handicaps, s'est ajoutée la difficulté pour les syndicats à peser sur l'évolution du travail et, plus encore, à adapter leurs stratégies aux formes d'organisation du travail qui se mettaient en place. Le système productif a été engagé à marche forcée dans un changement fondamental qui a fait éclater l'entreprise, les collectifs de travail et les contrats de travail. La tâche des syndicats s'est trouvée d'autant compliquée qu'ils n'avaient pas été associés au processus et que ces changements étaient souvent présentés de manière positive comme une modernisation à laquelle il devenait difficile de s'opposer. ²¹

Ce discours de la modernité, distillé par la pensée unique, était accompagné d'un processus de réhabilitation de l'entreprise dans les années 1980. La figure de l'ouvrier était censée disparaître, remplacée par celle de l'opérateur, qualifié, autonome, disposant d'une marge d'initiative dans son travail. La thématique de la fin du travail ouvrier sonnait le glas du syndicalisme revendicatif classique pour laisser place au syndicalisme partenaire éclairé et raisonnable. Passaient ainsi à la trappe, outre ceux qui travaillaient toujours dans les usines, les ouvriers, et les employés, de plus en plus nombreux dans des services, à la marge de l'industrie (centres d'appels, livreurs, OS, etc.). On entrait dans une ère nouvelle, dans une logique de partenariat et de compréhension mutuelle avec le Medef. Toute idée de conflit d'intérêt, de rapport de force était écartée. Les problèmes devaient dorénavant se régler entre gens de bonne compagnie. Les solutions au chômage n'étaient plus à rechercher dans une hypothétique relance de la croissance ou dans la valorisation de l'organisation du travail et de la formation mais dans les rigidités du marché du travail qu'il fallait adapter au monde moderne, sans toutefois formuler d'offre alternative à ces changements. C'est également au nom de la libéralisation du marché du travail et de la modernité qu'on a encouragé la décentralisation de la négociation salariale au sein même de l'entreprise. ²²

La pensée néolibérale et l'idéologie du management se sont ainsi propagées dans les ²³

milieux intellectuels, y compris de gauche, jusque dans les rangs socialistes^[24] et parfois même dans les syndicats. Converti au social-libéralisme, le champ intellectuel de gauche n'offrirait plus une perspective permettant de se situer entre un capitalisme sauvage et un capitalisme socialement régulé, de pointer les contradictions entre les logiques purement financières et les logiques productives et entrepreneuriales. Enfin, la peur de l'extrême gauche encore renforcée par l'émiettement du front syndical a paralysé toute tentative de rechercher un espace pour discuter de ces questions. Même la CGT s'est trouvée obligée de tenir compte de ce climat par crainte d'être décrédibilisée dans sa volonté d'ouverture et de rupture avec le passé. Résultat : peu de voix syndicales se sont élevées pour contester cette approche et proposer d'autres analyses.

Il n'est donc pas si étonnant que des changements aussi importants survenus dans le travail et la relation salariale aient été accompagnés, pour ne pas dire facilités, du fait de l'abandon d'outils intellectuels permettant de jeter un regard véritablement autonome sur les problèmes sociaux et économiques. Alors qu'elle se trouvait au cœur de l'offensive néolibérale, l'action syndicale ne s'est plus trouvée irriguée par une réflexion et une analyse critique du contexte, de la situation économique nationale et européenne, de l'état du système productif et des changements en cours. Bref, par l'absence de réflexion permettant de prendre conscience des enjeux et des alternatives possibles, et de pointer les carences des politiques économiques, la différence entre le syndicalisme français et son homologue italien est patente.

L'action syndicale s'est ainsi trouvée prise dans une logique d'accompagnement social ou à l'inverse de refus aveugle de tout changement. Faute de pouvoir s'appuyer sur une perspective alternative, les organisations syndicales pouvaient difficilement proposer aux salariés une dynamique d'action visant le changement. Il ne leur restait plus qu'à développer des stratégies de défense du *statu quo*, de réparation, voire d'accompagnement social.

La tâche des syndicats n'est pas facile. La pression du chômage freine l'élan revendicatif et l'esprit de contestation. L'impossibilité d'être en position de force avec le patronat et le gouvernement souligne l'état d'impuissance du mouvement social et n'encourage pas à la mobilisation ; mais cette situation pourrait provoquer des explosions radicales. Jusqu'à présent, le discours sur la contrainte internationale a rendu les salariés difficilement mobilisables. Mais l'accroissement formidable des inégalités et des reculs sociaux, l'annonce des restructurations et des licenciements en même temps que sont révélés les parachutes dorés et les rémunérations faramineuses de dirigeants d'entreprise, pourraient aboutir à un sursaut. Les syndicats ont des atouts. Les salariés leur font plus confiance qu'aux politiques, en revanche, ils attendent qu'on leur propose une réaction à la hauteur des enjeux. Pour construire une riposte d'une telle ampleur, un front commun syndical s'impose. Pour répondre à ces attentes, les syndicats parviendront-ils à surmonter leurs divisions, parviendront-ils à renverser le rapport de force dans les secteurs d'activité où se profilent à court terme, avec les évolutions démographiques, des besoins en main d'œuvre importants ? Le débat syndical est ouvert.

Aujourd'hui, les revendications avancées par les syndicats convergent sur les fondamentaux : salaires, conditions et organisation du travail, emploi et précarité. Ces thèmes retrouvent une place centrale dans le discours syndical. Peut-être les salariés trouveront-ils le moyen d'amener les syndicats à agir ensemble ? Le malaise social atteint un niveau tel qu'il laisse espérer des potentialités fortes de mobilisation. Mais, compte tenu du chômage qui pèse sur le secteur privé, quelles en seront les formes et quel rôle y tiendront les syndicats ? Des mouvements sociaux épars, des conflits durs, de nouvelles formes de grèves surgissent un peu partout aux marges des syndicats. Ils sont animés par des collectifs composés de jeunes, de militants d'une cause donnée, ou de nouvelles figures contestataires, dont le mouvement des stagiaires est un exemple. N'y a-t-il pas là une opportunité pour les syndicats ? Ce regain de combativité peut-il aller jusqu'à les remettre en cause dans leur fonctionnement pour qu'ils s'engagent dans des voies revendicatives plus efficaces, parlant d'une même voix ? A moins que le mécontentement social, faute de canaux d'expression, ne se retourne aussi contre les syndicats, englobés dans le même discrédit que les partis politiques. ?

[24] Secrétaire générale du Forum syndical européen, sociologue.

- [1] Les développements qui suivent concernent principalement le secteur privé sans pour autant oublier le fait que la tendance à opposer les « nanties » (du secteur public) aux précarisés (du privé) a considérablement freiné l'action collective, alors même que les privatisations contribuaient à fragiliser la condition de l'ensemble du salariat.
- [2] Les conseils en gestion expliquent que du fait de la fragilité des systèmes de travail production à flux tendus et zéro stock, les entreprises ne peuvent pas se permettre de connaître des conflits sociaux susceptibles de perturber la production.
- [3] « Dès le printemps 2001, un tournant s'est amorcé avec le retour massif des plans sociaux et le cortège des grèves qui accompagnaient les fermetures de sites. Il est difficile d'imaginer une sortie massive dans la rue (et par la grève) d'ouvriers et d'employés tétanisés par le risque de perte d'emploi. La pression du chômage de masse, la précarité des statuts ont joué à plein. » J.-M. PERNOT, *Syndicats lendemains de crise ?* Folio actuel n° 115, Série Le Monde actuel.
- [4] P. CONCIALDI, *Le niveau de vie des salariés : de la « modération » à la régression ?*, la note du CERC - Association n° 11, mai 2005.
- [5] Un économiste proche du PS n'exprime-t-il pas son inquiétude voyant le chômage baisser que cela ne risque d'entraîner une augmentation des salaires préjudiciable pour les grands équilibres économiques.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Anticiper les transformations du travail

Comment les syndicats pourraient devenir force de proposition ?

- Partie III -

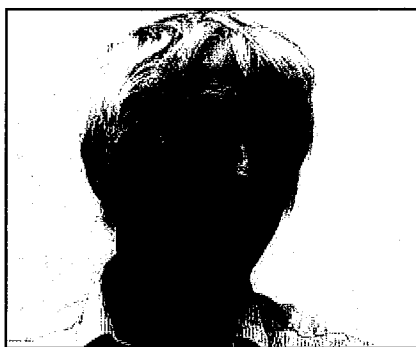
- **Quatre vidéos de l'Uodc sur « Syndicalisme, négociation et travail »..... pp. 101-105**
 - Comment pourraient agir les syndicalistes. Le lien au travail, l'écoute, la négociation
Marcel Grignard, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°167, juillet 2014
 - Le travail ni fait, ni à faire : comment en sortir ?
Françoise Gri, Jean-François Naton, Yves Clot, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°134, mars 2012
 - Politiques emplois, transitions professionnelles : les questions clefs. Débat sur le rapport Rouilleault 2010
Henri Rouilleault, Olivier Mériaux, Paul Desaignes, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°121, mai 2011
 - L'émergence de la notion de professionnalisation
Jean-Claude Quentin, René Bagorski, *Uodc* (www.uodc.fr), Vidéo séquencée n°89, mai 2009

Comment pourraient agir les syndicalistes

Le lien au travail, l'écoute, la négociation

Marcel Grignard

Ancien Secrétaire général adjoint de la CFDT



7,8 % : c'est le taux de syndicalisation en France (source : OCDE, année 2010). 4 fois moins qu'en Italie, 6 fois moins qu'en Belgique, 9 fois moins qu'en Finlande. Excusez du peu.

Est-ce qu'un faible taux de syndicalisation est un atout pour une entreprise, un pays ? Il est plus que permis d'en douter. Le travail - qui devient de plus en plus immatériel - demande la contribution de toutes les intelligences. La réussite de l'entreprise ou de l'organisation repose sur l'accord de tous pour faire au mieux son travail. Ce qui veut dire, aussi, que chacun soit justement reconnu pour sa contribution à l'œuvre collective.

Or, les intérêts de ceux qui sont dirigés et de ceux qui dirigent ne sont pas nécessairement les mêmes...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** La représentation collective dans les entreprises : une catastrophe ! (01:33)
- . 1. Une restructuration au Comptoir des cotonniers : ce que produit une section syndicale (06:13)
- . 2. Le « coup sur la cafetière » du syndicat CFDT Pôle emploi (05:14)
- . 3. Le travail du syndicat : écouter les gens, leur donner la parole. Le syndicalisme n'a pas vu des évolutions sociales majeures (06:18)
- . 4. Un syndicalisme resté taylorien, qui a raté le coche de l'évolution du travail (04:49)
- . 5. Quels sont les enjeux de la reconstruction du syndicalisme en France ? (05:43)
- . 6. Pourquoi la France est le parent pauvre du syndicalisme en Europe ? (04:34)
- . 7. Pour un syndicalisme de l'écoute, de la coopération et du compromis (04:09)
- . 8. Comment le syndicat peut s'appliquer à lui-même ce qu'il promeut dans les entreprises ? (03:16)
- . 9. Le rôle du responsable syndical : faire progresser son organisation, assurer son autonomie vis-à-vis du politique (04:55)
- . 10. Face au pluralisme et à l'émiettement syndical : peut-on envisager un « syndicalisme de service » en France ? (03:29)
- . 11. Refonder la démocratie sociale dans l'entreprise, inventer un tripartisme à la française (05:49)
- . 12. Organiser des temps de parole et de respiration dans les entreprises, sur les territoires : un facteur de compétitivité (05:50)
- . 13. Climat délétère, compétitivité médiocre : ce que pourraient faire les partenaires sociaux (04:23)
- . 14. Négociation collective, territoires de projets : les voies de l'efficacité économique (04:23)
- . 15. Après les 35 heures : une respiration dans le travail à négocier (02:23)
- . 16. Négociations d'entreprises, de branches, interpro : une histoire française à dynamiser (05:27)
- . 17. « Oser le changement » à la CFDT : comment concrètement transformer ce syndicat ? (05:26)

Les Mots-clefs :

Syndicalisme, syndicat, salarié, négociation collective, CFDT

Vidéo séquencée n° 167
© Pratiques & Stratégies - juillet 2014

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ?

Françoise Gri, Jean-François Naton, Yves Clot

Présidente de ManpowerGroup France - Conseiller confédéral CGT - Président du conseil scientifique de l'ITMD



Un grand nombre d'observateurs constatent aujourd'hui une baisse du professionnalisme, un « **travail ni fait ni à faire** ». La qualité du travail se dégrade... Les savoir-faire, l'expérience sont de moins en moins reconnus. Les salariés en souffrent... La performance de l'entreprise en est affectée.

Un sentiment qui rejoint aussi celui des usagers, particuliers et entreprises, par exemple des services, renforcé par des scandales anciens ou plus récents (Mediator, prothèses mammaires) qui montrent au-delà des malversations des dysfonctionnements graves dans les chaînes de production...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte** > Le désengagement au travail : un risque pour l'économie française (Jean-Françoise Naton, Françoise Gri, Yves Clot) (03:04)
- . 1. Présentation de la conférence-débat, par Jean Besançon, Université Ouverte des Compétences (03:48)
- . 2. Les enjeux du débat, par Alain Coffineau, Institut du Travail et du Management Durable (03:46)
- . 3. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention de Françoise Gri, ManpowerGroup France et Europe du Sud (14:31)
- . 4. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention de Jean-François Naton, Confédération Générale du Travail (13:40)
- . 5. Le travail ni fait ni à faire : comment en sortir ? Intervention d'Yves Clot, CNAM, ITMD (23:04)
- . 6. Sortir du « drame français » : regarder les pratiques vertueuses (Françoise Gri) (07:56)
- . 7. La notion de travail « bien fait » : une notion très datée ? (Françoise Gri) (01:59)
- . 8. Reconstruire la parole de chacun : concrètement comment ça s'organise ? (Jean-François Naton) (04:55)
- . 9. Un syndicalisme qui protège les acquis, un mal de chien à envisager le futur (Françoise Gri) (02:35)
- . 10. Des collectifs multiples dans le travail ? Générations « Y », communautés « d'amis », d'experts... (Françoise Gri) (02:51)
- . 11. Le travail bien fait : la « marque de fabrique » d'une génération ? (Yves Clot) (03:05)
- . 12. Préférer le « sens » à la notion de travail bien fait ? (Françoise Gri, Yves Clot) (02:38)
- . 13. Où discuter des conditions du travail bien fait ? Une obligation de sursaut (Jean-François Naton) (04:45)
- . 14. Deux cercles vicieux : les règles partout... et l'absence de confiance (Françoise Gri) (01:46)
- . 15. La sécurité sociale professionnelle, au centre des débats sur le travail (Jean-François Naton) (01:53)
- . 16. Comment peut-on (bien) travailler si on n'a pas confiance ? (Yves Clot) (02:45)
- . 17. Aller concrètement vers le travail bien fait (Jean-François Naton) (03:28)

Les Mots-clefs :

Psychologie travail, relation travail, syndicalisme, négociation collective, responsabilité sociale entreprise

Vidéo séquencée n°134
© Pratiques & Stratégies - mars 2012

Politiques emplois, transitions professionnelles : les questions clefs Débat sur le rapport Rouilleault 2010

Henri Rouilleault, Olivier Mériaux, Paul Desaignes

Ancien directeur de l'ANACT - Directeur stratégie et développement, Amnyos Consultants - Conseiller confédéral CGT formation initiale et continue



En mars 2010, alors que la France émerge à peine d'une grave récession, Laurent Wauquiez et Nathalie Kosciusko-Morizet commandent un rapport à Henri Rouilleault, administrateur de l'INSEE, ancien directeur général de l'ANACT, ancien conseiller social de Michel Rocard, etc.

La commande est très ambitieuse : ils lui demandent de dégager - à la lumière de l'état de l'emploi en France, des meilleures pratiques européennes et de l'OCDE - **des perspectives et des mesures concrètes en matière d'emploi, d'activité et d'accompagnement des transitions professionnelles**. Dans un contexte de sortie de récession, de niveau élevé de chômage, de recherche de nouveaux moteurs de croissance pour le pays.

Henri Rouilleault a remis son rapport le 19 novembre 2010. À l'issue d'une très large concertation : avec les partenaires sociaux...

Les Séquences :

- . **Extrait découverte.** Rouilleault : Politiques emploi, bonnes pratiques d'accompagnement : il faut descendre de son cheval ! (01:33)
- . 1. Le rapport d'Henri Rouilleault : 41 propositions hétérogènes, mais une option « universaliste » (Olivier Mériaux) (04:07)
- . 2. Le rapport officiel : un exercice obligé, peu de résultats, le chemin de croix des idées (Olivier Mériaux) (07:11)
- . 3. Une lettre de mission, un rapport : les ingrédients et la cuisine de la confection (Henri Rouilleault) (08:37)
- . 4. La dynamique État, experts, partenaires sociaux. Exemple de la RTT (Henri Rouilleault) (04:02)
- . 5. Pour une ré-articulation de l'emploi et des garanties sociales (Olivier Mériaux) (04:57)
- . 6. Financement de la protection sociale : les pistes (Henri Rouilleault) (06:56)
- . 7. La qualité du travail, grande oubliée des transitions professionnelles ? (Olivier Mériaux) (02:33)
- . 8. Des partenaires sociaux surchargés et peu préparés (Olivier Mériaux) (04:31)
- . 9. Quelles « bonnes pratiques » d'accompagnement des transitions professionnelles ? (Henri Rouilleault) (11:22)
- . 10. Qualité du travail, emploi, formation : pour la négociation, pour le collectif (Henri Rouilleault) (06:10)
- . 11. Mutations économiques, transitions professionnelles, formation : des propositions de fond au sein de la CGT (Paul Desaignes) (07:07)
- . 12. Dialogue social, sécurisation des parcours, mobilité (Henri Rouilleault) (06:16)
- . 13. Pour un compte individuel formation pour tous (Paul Desaignes) (02:12)
- . 14. Pour un compte individuel à deux étages (Henri Rouilleault) (05:54)
- . 15. Pour l'obligation de former et non l'obligation de financer (Paul Desaignes) (07:35)
- . 16. Pour installer la négociation du plan de formation, de la GPEC, du PSE (Paul Desaignes) (03:33)
- . 17. Accompagner les restructurations : une question de négociation (Henri Rouilleault) (06:54)
- . 18. Supprimer les exonérations de cotisations sociales ? (Henri Rouilleault) (02:55)
- . 19. Politiques emploi : passer à des mesures actives ? (Henri Rouilleault) (01:56)
- . 20. Marchés locaux, prospective des métiers, conseil aux personnes (Henri Rouilleault) (05:10)

Les Mots-clefs :

Politiques emploi, gestion prévisionnelle emploi, négociation collective, relation professionnelle, protection sociale, formation professionnelle continue, mobilité professionnelle, parcours professionnel, mesure emploi

L'émergence de la notion de professionnalisation

Jean-Claude Quentin, René Bagorski

Ancien secrétaire confédéral FO emploi et FP - Ancien conseiller confédéral CGT, formation initiale et continue



Professionnalisation : bien que très présente dans nos travaux et très active dans notre réflexion, **cette notion mérite d'être précisée** quant au moment et aux formes de son émergence dans le discours des partenaires sociaux.

Pourquoi et comment, à partir de 2000, 2001 et surtout en 2002, les partenaires sociaux posent-ils le problème de la formation en des termes nouveaux ? Pourquoi mettent-ils en avant la notion de professionnalisation, notion qui par ailleurs était déjà présente dans des écrits, des ouvrages, des séminaires, etc. ?

Cette émergence et cette affirmation de la notion de professionnalisation dans le discours des partenaires sociaux fait question et nous avons souhaité interroger certains des acteurs de l'époque sur l'usage qu'ils ont pu faire de la notion de professionnalisation dans l'ANI 2003 préparatoire de la loi formation de 2004...

Les Séquences :

- . 1. Jean-Claude Quentin : Professionnalisation, un concept protecteur ? (09:33)
- . 2. René Bagorski : Professionnalisation, un concept libéral ? (09:51)

Les Mots-clefs :

Professionnalisation, négociation sociale, droit formation

Vidéo séquencée n° 89
© Pratiques & Stratégies - mai 2009

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.