

Louis-Marie Barnier
Membre associé du
Laboratoire CRESPPA-GTM

Travail et émancipation :
approche de l'organisation du travail par le syndicalisme

Congrès Marx VI, Nanterre, septembre 2010
Atelier Capitalisme et alternatives

« Il ne s'agit pas d'organiser le travail, mais de le supprimer, pour remplacer certaines de ses fonctions par une libre activité, car jamais le travail n'engendre la jouissance vraie, tout au plus un enivrement, comme une drogue »¹

Dans la récente période, la réaction de nombreux salariés a mis en avant pour le mouvement syndical la nécessité d'interroger l'organisation du travail. Le rapport concernant les atteintes à la santé au travail à France Telecom met en avant une « organisation du travail, des méthodes de management pathogènes »². Le mouvement syndical participe à cette prise de conscience des risques psychosociaux, comme le montrent les rencontres³ présentées ici.

Deux grands moments dans la période la plus récente avaient précédemment mis sur le devant de la scène sociale ces questions relatives à l'organisation du travail. Les grèves des Ouvriers Spécialisés entamaient, dans les années 1970 et le début des années 1980, une longue marche vers le décloisonnement de ces travaux déconsidérés. Elles ne tardèrent pas à ouvrir des brèches dans la « barrière protectrice » que constituait le CAP vis-à-vis des ouvriers professionnels. La division du travail, et son corrélatif, l'évaluation différenciée du travail salarié, évoluaient vers une plus grande liberté. La CFDT, à travers son livre « *Le travail en miettes* », et par la prise en compte de nouvelles couches de salariés, ouvrait un dossier non encore refermé.

C'est l'action gouvernementale qui, cette fois, se charge d'engager un débat social sur l'organisation du travail à la fin des années 1990, à l'occasion des lois dites « Aubry » sur la réduction du temps de travail. C'est sous l'angle de l'organisation du temps de travail qu'était abordée l'organisation du travail. Là encore, cette période s'est traduite dans le sens d'une libéralisation des horaires rendus flexibles, mais le mouvement syndical n'aborde pas l'organisation du travail⁴.

¹ P. Naville citant F. Engels, *Le nouveau Léviathan, de l'aliénation à la jouissance*, Anthropos, 1970 p 220.

² S. Catala, Rapport d'enquête sur France Telecom, 4 février 2010, p 77.

³ Les militants rencontrés dans le cadre d'une enquête qui débute sur le syndicalisme et l'organisation du travail, proviennent de la CGT (groupe confédéral de recherche sur le travail) et de Solidaires (responsables nationaux du groupe Santé au travail, militants du SNUI-Impôts et de SUD-PTT). C'est l'étude de ce discours porté sur l'organisation du travail qui fait l'objet de cette première contribution.

⁴ D. Linhart, R. Linhart, A. Malan, Syndicats et organisation du travail : un rendez-vous manqué, *Sociologie et sociétés*, vol. 30, n° 2, 1998, p. 175-188.

La nouvelle période amène-t-elle un renouvellement de l'approche syndicale de l'organisation du travail, autour des restructurations et d'une pression individuelle accrue sur les salariés, et de pratiques syndicales nouvelles ?

Les fondements de l'organisation capitaliste du travail

Il faut rappeler quelques éléments fondant cette organisation du travail dans le cadre d'une économie capitaliste. La division du travail et l'organisation hiérarchique des rapports professionnels en sont les deux éléments fondamentaux.

La division du travail accompagne l'industrialisation. La parcellisation des tâches est abordée par Marx, dès l'origine de son analyse du capital, comme la conséquence de l'évolution industrielle, depuis l'intégration de l'artisanat, la manufacture puis le machinisme et enfin l'automatisme. Au cours de ce processus, « *L'ouvrier parcellaire transforme son corps tout entier en organe exclusif et automatique de la seule et même opération simple, exécutée par lui sa vie durant* »⁵. L'intelligence collective, le *general intellect* suivant les termes de Marx, progresse à mesure que se fragmente le travail. La coopération s'opère autour du travail mort, car pour le salarié, « l'ensemble du mécanisme le contraint d'agir avec la régularité d'une pièce de machine »⁶. L'opposition travail manuel / travail intellectuel structure une hiérarchisation des métiers et activités de l'entreprise, qui s'accompagne d'une valorisation différente de ces activités. Le système taylorien représente « *l'essence de la division capitalisme du travail : séparation du travail manuel et du travail intellectuel, de la conception et de la réalisation, du commandement et de l'exécution* »⁷.

Le contrôle hiérarchique figure lui aussi pour Marx, sous la forme du « despotisme d'entreprise », comme un élément structurant des rapports sociaux dans l'entreprise. Le pouvoir de licencier en est évidemment le principe structurant, s'inscrivant dans un processus global de coercition sociale. Le contrôle du travail prend différentes formes, qui peuvent relever de normes professionnelles déléguées au collectif de métier, ou de normes réglementaires relevant d'une logique marchande et qui cherche à se substituer, dans un mouvement permanent, aux normes professionnelles. Il faudrait adjoindre une autre dimension, le contrôle individuel des salariés, ce que met en évidence la montée de la notation comme élément ressenti comme essentiel dans l'intensification du travail.

La coopération, mise en avant par T. Coutrot⁸ comme un élément structurant du travail capitaliste, concentre ces différentes dimensions. Elle est nécessaire de par la division sociale du travail ; mais elle s'opère sous le contrôle hiérarchique par l'édiction de normes de travail. Et la pratique coercitive du pouvoir hiérarchique, à travers le droit du licenciement, la rend incontournable pour le salarié.

Trois approches de l'organisation du travail

Le syndicalisme approche traditionnellement le travail à travers trois démarches différentes et complémentaires, plus ou moins mises en avant suivant les époques et les circonstances.

La réduction du temps de travail est la première approche : réduire le temps de subordination, donner la capacité de réfléchir aux salariés. Dès Marx, l'idée de réduire

⁵ K. Marx, *Le Capital*, Ed. Sociales, 1977, t. 1, chap. XIV, p. 248

⁶ K. Marx, *Le Capital*, Ed. Sociales, 1977, t. 1, chap. XIV, p. 255.

⁷ R. Linhart, *Lénine, les paysans, Taylor*, (1976), Seuil, 2010 p 108.

⁸ T. Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, coll. Repères, la Découverte, 1999.

le temps contraint apparaît. Son gendre P. Lafargue va jusqu'à défendre « le droit à la paresse »⁹, développé dans l'ouvrage éponyme où il dit : « *Le travail ne deviendra un condiment de plaisir de la paresse, un exercice bienfaisant à l'organisme humain, une passion utile à l'organisme social que lorsqu'il sera sagement réglementé et limité à un maximum de trois heures par jour* » (p 17). Pour Lénine, le taylorisme apparaît dans son efficacité comme la continuité la plus rationnelle de l'évolution technique. « *L'introduction du système Taylor, orientée correctement par les travailleurs eux-mêmes, s'ils sont suffisamment conscients, sera le moyen le plus sûr d'assurer à l'avenir une réduction considérable de la journée de travail.* »¹⁰ P. Naville¹¹ insiste sur cette importance de la réduction de la réduction du temps de travail et sa portée subversive dans le travail lui-même, citant Simone Weil pour qui : « *Nul n'accepterait d'être esclave deux heures, l'esclavage, pour être accepter, doit durer assez chaque jour pour briser quelque chose dans l'homme* »¹².

Cette approche largement portée par le mouvement de 1968, associe l'idée de réduction du temps de travail à la création d'emplois, réduisant ainsi « l'armée de réserve », cette arme suprême de contrainte sur les salariés les obligeant à accepter n'importe quelle condition de travail. Mais les effets négatifs, à la fin des années 1990, des lois sur la réduction du temps de travail qui associa RTT et flexibilité, ont largement réduit l'adhésion sociale à cette exigence. Elle ressurgit néanmoins aujourd'hui à travers les débats sur la retraite et la faculté de pouvoir profiter de ce temps libre et non contraint après une période d'activité.

Dans une seconde approche, la mise en oeuvre d'un statut du travail salarié s'intéresse plutôt aux mécanismes de subordination. En libérant le travail de son évaluation capitaliste, en liant le travail à un statut socialisé qui ne dépende pas de l'employeur, le salarié se libère de la relation de subordination, « *ce qui n'est possible que si l'on déconnecte dépense de la force de travail et rémunération* »¹³. Le travail n'est plus contraint. L'augmentation des minima sociaux « *fera d'autant mieux ressortir la nécessité de recourir à d'autres incitations à participer aux activités productives* » (*idem*). Les mécanismes de socialisation tels que la protection sociale¹⁴ et les services publics dans un registre différent, qui représentent ensemble la moitié des dépenses courantes des ménages (les coûts globaux de reproduction de la force de travail suivant la terminologie marxiste) participent également de la mise à distance de la relation capitaliste de subordination.

Ces deux premières approches ont en commun de viser à émanciper le salarié du travail. Elles analysent le travail comme un rapport social où l'oppression relève d'un processus social de subsomption. En quelque sorte, elles contournent ce qui nous intéresse ici, l'organisation du travail.

C'est plutôt l'idée d'émanciper le travail lui-même que recherche la troisième approche : celle-ci, encore mal explorée du point de vue de l'émancipation, vise à la réappropriation du travail par les salariés. Le syndicalisme, qui trouve sa justification et sa structuration au sein de la relation de travail, présente souvent celui-ci comme émancipateur par lui-même. La référence à Proudhon et au travail « désaliéné », réapproprié, est souvent présente. Les

⁹ P. Lafargue, *Le droit à la paresse. Réfutation du droit au travail de 1848* (1883). http://classiques.uqac.ca/classiques/lafargue_paul/droit_paresse/droit_paresse.html

¹⁰ V. Lenine, Œuvres complètes, T. 42 p 64

¹¹ P. Naville, *Le nouveau Léviathan, De l'aliénation à la jouissance*, 1957.

¹² S. Weil, « Expérience de la vie d'usine, lettre ouverte à Jules Romains », 1941, in *Oeuvres*, Gallimard, 1999, p 195-210.

¹³ J-M. Vincent, *Sortir du travail*, in *Travail salarié et conflit social*, M. Vakaloulis (coord.), Actuel Marx PUF, 1999, p 17.

¹⁴ B. Friot, *Puissance du salariat*, La Dispute 1998.

récentes mobilisations contre la souffrance au travail ont mis au contraire en évidence les contraintes inhérentes au travail (ou à certains types de son organisation), et l'aspect non mécanique de son rôle émancipateur qui reste du domaine utopique : le travail n'est pas par lui-même émancipateur, sauf par l'intégration des femmes dans un marché du travail les libérant de l'enfermement domestique.

L'intensification du travail, considérée comme « *le produit d'un enchevêtrement de contraintes de rythme dans le travail* »¹⁵, relance le débat autour d'une thématique souffrance / émancipation. Un travail où on ne souffre pas, où « on trouve du plaisir » deviendrait émancipateur, suivant les termes d'un syndicaliste (CGT) rencontré. De l'épanouissement à l'émancipation, le débat est lancé.

Nouveaux éléments ?

La mise en parallèle des fondements de l'organisation du travail et de l'approche syndicale permet de mieux comprendre en quoi les approches récentes de l'organisation du travail tranchent avec ce passé. Les résultats provisoires de l'enquête menée actuellement autour de ce rapport entre syndicalisme et organisation du travail, démontre qu'une nouvelle période semble s'ouvrir dans l'approche syndicale de l'organisation du travail. Elle est caractérisée par des éléments relevant de l'évolution des modes de management créant une grande souffrance, et d'une perception différente de ces questions par le monde syndical qui interroge l'organisation du travail.

Objet de conflit

C'est sans doute ce qui ressort le plus des entretiens, de par l'attention nouvellement apportée à cette question par le mouvement syndical. L'assemblée organisée par Solidaires de quelque 600 délégués dans une rencontre dénommée « Et voilà le travail » en février 2010, tout comme le groupe de travail confédéral CGT qui se réunit chaque début juillet depuis trois ans, montrent cette attention soutenue. L'approche en est résolument conflictuelle : « On commence à construire ces conflits dans les CHS-CT » (syndicaliste Solidaires). La dimension de consensus autour de l'organisation du travail (qui relevait des seules dispositions de l'employeur) a disparu. Tout au plus sont évoqués des compromis nécessaires.

L'approche syndicale privilégie le contact avec les salariés, « *une attitude d'écoute* » (CGT, Solidaires), « *pour identifier les gouttes d'eau qui remplissent le vase de la souffrance avant que celui-ci ne déborde* » (Solidaires). Ce travail quotidiennement davantage dans un premier temps à armer les militants quotidiens qu'à affronter le patronat (Solidaires). Il s'agit de mettre en évidence la dimension collective des situations vécues individuellement par les salariés et en dégager avec eux des revendications communes : « *On prend conscience de ce qu'on vit, on ne le vit pas seul on n'en est pas responsable* » (syndicaliste Solidaires).

Les « *conflits qui portent sur la qualité du travail* » (syndicaliste CGT) permettent en effet de reconfigurer, dans une approche conflictuelle, cette question de l'organisation du travail.

Sens du travail et autonomie

Les syndicalistes rencontrés confrontent leur perception des évolutions, à un âge révolu. C'est le thème de « la perte du sens du travail » qui est prépondérant.

¹⁵ A-F. Molinié, S. Volkoff, Cadrage général sur les liens entre organisation du travail et santé, Colloque Santé et travail, *

« Redonner un sens au travail », tel semble être un des éléments qui structurent le discours syndical d'aujourd'hui autour du travail. Cette exigence intègre celle d'un « travail de qualité », qui ne trahisse pas l'investissement du salarié dans son activité.

La « souffrance éthique » est dominante parmi les points mis en exergue dans France Telecom. Elle est produite par le conflit de valeurs, entre l'attente du salarié qui veut répondre aux attentes du client, et celle de la direction se basant sur ses indicateurs quantitatifs. Le script qui défile sous les yeux des téléconseillers constitue la quintessence, souvent citée, de cette taylorisation du travail. « *L'impossibilité de développer un travail de qualité* » (syndicaliste Solidaires) est à l'origine de cette souffrance.

L'autonomie dans le travail, la responsabilité, le « pouvoir dire » sont partie prenante de cette appropriation du sens du travail par le salarié. « *Dans l'approche du modèle de Karasek, nous insistons surtout sur le volet autonomie* » (syndicaliste Solidaire). Il faut donc « *se battre pour conserver des marges de manoeuvre* » (syndicaliste Solidaire).

Quelles normes ?

Cet enjeu du travail s'exprime par la référence à deux systèmes de normes antagoniques : « *Ils veulent imposer leurs normes à notre travail* » (syndicaliste Solidaires). Le travail est marqué par l'exigence de rentabilité, qui se mesure à travers des critères d'évaluation bureaucratiques, correspondant à des règles bureaucratiques de travail. Les Normes Qualité qui se répandent dans la fonction publique relèvent de cette construction théorique qui insère chaque geste de travail dans le carcan de la norme. C'est le modèle du plateau d'appel, souvent cité dans les propos, qui représente le mieux, aux yeux des syndicalistes, ce « néotaylorisme ».

Cette norme bureaucratique s'oppose, en quelque sorte, au paradis perdu de la norme professionnelle, qui permettait de « *faire comme on l'entend avec les règles du métier* » (syndicaliste Solidaires). Cette dernière était portée par le collectif de travail, fier de son autonomie, mais non dénué de coercition vis-à-vis de ses membres trop indépendants ou irrespectueux¹⁶. Le collectif de travail était garant de la qualité du travail, de même que du travail lui-même fourni par ses membres. Un interlocuteur citait ainsi l'atelier de maintenance des trains SNCF (bastion historique de Solidaires), comme lieu de « *valorisation sociale et économiques du métier* » (syndicaliste CGT).

Mais sans doute faudrait-il aller au delà, et s'interroger jusqu'à quel point les normes bureaucratiques, portées par les règles managériales, ne s'appuient pas en partie sur les normes professionnelles intégrées et digérées par des processus d'éviction des salariés de leur savoirs...

L'évaluation

C'est donc un nouveau paradigme de la rentabilité qui s'oppose à l'ancien paradigme du service public. Il s'appuie sur la mise en avant de mécanismes de valorisation individuelle du travail, accompagnant la dévalorisation collective. Car ce conflit des valeurs va se jouer au niveau individuel. Ce que le cabinet Technologia appelle « *la défaillance des mécanismes de reconnaissance au travail* »¹⁷ est en effet complété par de nouveaux systèmes d'évaluation individuelle, progressant par exemple dans le

¹⁶ L.M. Barnier, « Le collectif résistant. Analyse d'une pratique syndicale dans un atelier. » in *Résistances au travail*, Stephen Bouquin (coord.), Syllepse, 2008, p. 139-156.

¹⁷ Technologia, *Rapport final*, 2010, p 21.

Ministère des Impôts « à l'image du privé » (syndicaliste Solidaire) et qui heurte d'autant plus la culture collective de la Fonction publique. Les individus sont renvoyés à leur apport individuel, la mise en concurrence prime sur la participation au collectif qui n'est elle-même jamais évaluée. Les syndicalistes mettent en avant la souffrance psychologique issue du déni par les directions de reconnaître le travail réel, marqué par l'écart entre travail prescrit et travail réel. Nous avons noté combien la division sociale du travail signifiait la mise en concurrence entre eux des salariés. A travers la montée de la question de l'évaluation individuelle, émerge une autre forme de mise en concurrence, dans un registre beaucoup plus personnel.

Le contrôle informatique laisse peu de place à ces résistances individuelles, pourtant réelles et permanentes, qui cherchent à imposer la qualité du travail contre la norme bureaucratique. La récupération du sens du travail à travers la transgression de la norme, n'apparaît donc que limitée. D'autant plus que c'est un conflit sur la norme elle-même, et son sens, qui traverse cette tension autour du travail.

Le travail collectif

Les syndicalistes insistent aussi beaucoup sur le développement du travail collectif, mis à mal par l'intensification du travail. C'est souvent par la promotion des temps collectifs que débutent les syndicalistes. Il faut ménager dans l'organisation du travail ces temps qui, telle la pause sur la chaîne¹⁸, construisent le collectif. « *La question de la réinvention, de la redécouverte des collectifs se pose* » (syndicaliste CGT).

Développer l'intelligence collective, contre laquelle interviennent sans cesse les pratiques managériales qui « *passent une grande partie de leur activité à produire de la non-intelligence dans l'intelligence générale et à refouler les possibilités d'activités concertées* ». ¹⁹

Conclusion

Les deux approches ici étudiées de l'organisation du travail par les syndicats CGT et Solidaires montrent une grande proximité de cheminement. Deux pistes semblent donc être mise en avant. La première fait référence à une récupération du sens du travail par un collectif de travail redevenu autonome. En quelque sorte, un retour à la norme professionnelle, qui a tant contribué aux rapports de force dans la période antérieure.

Plusieurs syndicalistes proposent plutôt d'intervenir pour une élaboration démocratique des normes édictées : le collectif des salariés pourrait ainsi, dans un acte citoyen, se saisir des critères d'évaluation de son travail. « *Intervenir sur la définition des normes* », propose aussi le groupe de travail de la CGT. Cette démarche est à relier à la relance, par plusieurs interlocuteurs (Solidaires, CGT), du droit d'expression des lois Auroux, comme l'avait suggéré un appel lié à la revue Santé et Travail²⁰. Pour autant, transparaît une « innocence perdue » concernant la réalité de ce droit d'expression.

Dans ces discours, les notions de service public, de travail de qualité sont souvent convoquées, d'autant plus que « *plus de la moitié des salariés sont maintenant en contact avec la clientèle* », ce qui permet de mettre en avant un « service au public » (syndicaliste Solidaires)... « *Ne doit-on pas distinguer l'aspiration à*

¹⁸ N. Hatzfeld, « La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux », Terrain, n° 39, septembre 2002, p. 33-48.

¹⁹ J-M. Vincent, Sortir du travail, in *Travail salarié et conflit social*, M. Vakaloulis (coord.), Actuel Marx PUF, 1999, p 17.

²⁰ <http://www.sante-et-travail.fr/petition5/manifeste.html>

*l'accomplissement dans et par le travail, et l'exigence que le travail fasse sens, qu'il soit fécond et utile, c'est-à-dire orienté vers la satisfaction des besoins sociaux ? ».*²¹

Un paradigme, celui du service public, imprègne ainsi le discours syndical : tout travail doit se faire au service de la collectivité ; celle-ci se structure autour d'échanges sociaux non-marchands, échange de service, réponses à des besoins ; le salarié trouve le sens de son travail dans ce regard collectif. Il n'est jusqu'aux ouvriers de Renault qui trouvent sens à leur travail à travers la promotion d'un véhicule populaire, tel qu'a pu le promouvoir de façon massive la CGT Renault dans les années 1980 (syndicaliste CGT). Aux critères marchands qui envahissent chaque acte de travail, le salarié oppose, avec ténacité, un autre sens du travail. Apparaît ici un conflit de valeurs, au sens où l'entend Yves Schwartz.

Le sociologue se doit d'interroger ces démarches syndicales.

La première question porte sur ce « sens du travail ». Dénoncer la perte de sens du travail apparaît structurant dans ces discours syndicaux sur l'organisation du travail. Pour autant, il est moins évident d'exiger de redonner un sens au travail, sans que cette démarche s'inscrive dans une remise en cause plus globale du système libéral. Dénoncer la perte du sens du travail, et demander à redonner un sens au travail, ne sont pas deux propositions équivalentes.

La seconde interrogation porte sur l'extension de ce modèle du service public. Que le client, réel ou virtuel, ait envahi l'espace productif, nul doute, la marchandisation des échanges sociaux y compris au sein des entreprises représentant une forme accrue de contrôle des critères marchands sur l'activité sociale. Mais comment penser que toute activité salariée peut s'inscrire dans ce cadre ? Ce modèle ne s'adresse-t-il pas davantage à des travailleurs qualifiés ou des techniciens, pour qui l'autonomie et le sens du travail sont plus significatifs et valorisants que pour des travaillant à la chaîne ?

La troisième question relève moins de ces approches syndicales immédiates. Nous avons vu que l'organisation du travail repose sur deux piliers, le pouvoir despotique et la division du travail. Ce second thème est traditionnellement laissé de côté. Les racines professionnelles du mouvement syndical y sont sans doute pour beaucoup. La défense d'une « juste reconnaissance du travail » prolonge les luttes des groupes professionnels, inégaux en matière de répartition de la valeur accordée au travail²². Pourtant, notre période vit un bouleversement peut-être non encore perçu dans ce domaine : des femmes obtiennent face au préjudice subi en matière de discrimination salariale, une rectification vis-à-vis de la moyenne globale des salariés et non par rapport à le seul emploi occupé²³. Il devient ainsi admis que la division du travail sociale, qui se recoupe avec la division sexuelle des activités, relève de mécanismes sociaux non éternels. C'est en germe, un questionnement, porté par le regard social, sur la division du travail.

De cette interrogation sur le travail, émerge pour le mouvement syndical une sommation : porter dans le travail lui-même, son organisation, un principe d'émancipation. Une exigence portée par la phase actuelle d'évolution du capitalisme. Un nouveau rendez-vous, que le mouvement syndical ne peut éviter.

²¹ Note de préparation à la journée CGT sur l'organisation du travail, juillet 2010.

²² L-M. Barnier, Unifier le salariat, la tâche historique du syndicalisme. *ContreTemps*, n° 5, 2010.

²³ Le débat autour du plus faible montant des retraites des femmes prolonge d'ailleurs cette idée d'une discrimination globale vis-à-vis de l'emploi.