

« L'entreprise ne se développe que parce que les salariés résistent »

Elsa Fayner | Journaliste

Pour doper la compétitivité des entreprises françaises, le gouvernement a concocté sa potion. L'ANI, l'accord national interprofessionnel, assaisonné par six syndicats, doit finir de mijoter ce mardi au Sénat. Et l'ANI pourra être avalé, avec son goût de flexibilité : les salariés pourront être amenés à accepter des baisses du temps de travail ou des salaires, en cas de difficultés dans leur entreprise ; ils pourront aussi changer d'employeur quelque temps ou aller travailler à l'autre bout de la France, à certaines conditions.

Pour rendre nos entreprises plus dynamiques et plus fortes, pourtant, d'autres pistes pourraient être explorées. Machines usées qui font perdre du temps, consignes devenues inadaptées, répartition des tâches contre-productive : dans les ateliers et dans les bureaux se nichent des gisements d'économies, des leviers pour plus de compétitivité.

Mais, pour cela, il faut connaître la réalité du travail sur le terrain, remarque Philippe Davezies, qui intervient en entreprise sur les questions de souffrance au travail. Or, constate l'enseignant-chercheur en médecine du travail, les directions se trouvent de plus en plus éloignées des ateliers, des bureaux. Philippe Davezies propose quelques idées pour restaurer le lien.

Rue89 : Est-ce bien raisonnable de parler de conditions de travail en pleine crise de l'emploi ?

Philippe Davezies : C'est une question difficile, que je suis amené à me poser quand j'interviens dans des secteurs comme l'automobile, qui sont en crise. Et ma réponse est oui.

Car derrière, il y a des enjeux de santé, mais il y a aussi des enjeux de qualité de la production, de vitalité et de survie des entreprises. On a surabondance d'exemples. Chaque fois que nous allons voir de près, les décisions qui s'avèrent néfastes pour la santé sur le terrain sont néfastes pour la qualité du produit elle-même.

Je dirais même les choses dans l'autre sens : c'est parce que des décisions d'organisation sont pénalisantes pour la production qu'elles le sont aussi pour la santé.

Vous voulez dire que la santé des salariés se dégrade quand la qualité des produits qu'ils produisent est moins bonne ?

Pas exactement. Les atteintes à la santé sont souvent liées à l'ensemble des

efforts que vont faire les salariés pour pallier les manques de l'organisation du travail ou de la prescription (des machines défectueuses, des process incomplets, des consignes inadaptées, etc.). Dans des conditions défavorables, les salariés vont s'efforcer de faire sortir quand même les produits, et vont s'exposer d'une façon qui n'est pas prévue aux produits toxiques par exemple.

En gros, vous avez un triptyque de l'intensification du travail :

- une dégradation de la qualité de la production ;
- des conflits interpersonnels ;
- des atteintes à la santé.

Quand vous trouvez l'un de ces éléments, vous avez de grandes chances de trouver les deux autres.

Par exemple ?

Je me souviens d'une recherche chez un équipementier automobile. Nous avons été contactés pour un problème de troubles musculo-squelettiques chez les salariés. En fait, c'était effarant : il y avait 23% de pièces défectueuses qui sortaient sur la chaîne et, quand on allait regarder, il y avait des dispositifs en panne sur tous les postes. Les salariés s'efforçaient de faire tourner la production quand même.

On trouve également des situations où les conditions de la maintenance ont beaucoup été transformées. On a réduit considérablement ou on a éliminé les stocks de pièces détachées par exemple, on a sous-traité des tâches, et on se retrouve avec des installations qui se dégradent dans des proportions que la direction n' imagine pas parce qu'elle est désormais trop loin.

La hiérarchie qui gère ça au quotidien s'efforce de faire remonter, mais ça devient difficile.

Faut-il alors conseiller aux salariés de moins s'engager dans leur travail ? Conseiller à l'agent de sortir du conflit en se contentant d'appliquer les consignes, de faire plaisir à son employeur sans chercher à résister, cela risque d'avoir des conséquences sur sa santé.

C'est l'un des signes du burn-out, au-delà de l'épuisement émotionnel. Quand on n'y arrive pas, pour se protéger, on peut se désengager de l'activité, et ça conduit à produire un regard péjoratif par exemple sur celui qu'on essaie d'aider, si on est dans une situation d'aide. Cette attitude met en situation parfaite pour aller vers la dépression. Et, comme elle conduit à développer des conceptions cyniques, si elle se répand, elle signe l'arrêt de mort de l'entreprise.

Celui qu'on ostracise, c'est quelqu'un qui incarne un certain type de rapport au travail. Un rapport au travail qui, probablement est très justifié dans la situation, mais que l'entreprise n'est plus capable de tenir. Et c'est justement parce qu'il est justifié qu'il est insupportable. Cette personne réactive des choses sur lesquelles l'entreprise a fait l'impasse, avec ce que ça suppose d'amputation personnelle et de

douleur, et ça peut amener à des réactions, y compris des réactions du collectif. Ce sont des choses qu'on a pu voir. Quand un certain nombre de choses ne sont plus possibles, les gens résistent pendant un certain temps, puis se stabilisent sur un fonctionnement avec un nouveau mode d'emploi. Et, ça, c'est douloureux. Le collectif se stabilisant sur une appréhension dégradée du travail se défend contre la souffrance. Et puis arrive un salarié qui, par son histoire personnelle, n'est pas en mesure de passer sur ces affaires-là, les réactive. Alors, tout le monde se retourne contre lui et va l'assassiner.

Pour vous, au travail on souffre toujours ?

Le travail, quand ça se passe bien, est un grand pacificateur, un univers dans lequel vous pouvez collaborer de façon très favorable avec des gens avec lesquels vous ne parleriez pas dans la vie extérieure.

Ce n'est pas du tout naturel que le travail soit rempli de conflits comme c'est le cas aujourd'hui. C'est lié à ces questions, à ces contradictions sur le travail, qui ne sont pas mises en discussion et que chacun arbitre de façon coûteuse dans son espace personnel. Comme si ces questions, qui sont des questions sociales, étaient des questions personnelles.

Qu'est-ce qui explique que la situation soit devenue tendue en entreprise ?

On est dans un monde du travail qui est traversé par des conflits autour de la question de l'évaluation du travail. Entre, d'un côté, des évaluations économiques qui se réfèrent au marché, à partir de visions très surplombantes. Et, d'un autre côté, des critères d'aval du travail qui sont construits par les travailleurs dans la relation avec le terrain.

La dynamique même de l'entreprise est liée à cette tension entre la dimension économique et l'expérience du travail. La question n'est pas d'effacer l'une ou l'autre. Si vous effacez l'économique, il n'y a plus d'entreprise. Si vous effacez le rapport sensible au travail, il n'y a plus de qualité.

Quand les salariés résistent, c'est bon signe ?

Si les salariés se pliaient à ce qu'on leur demande, il n'y aurait pas de production. Des expériences ont été tentées : quand les salariés n'appliquent que les consignes, l'usine s'arrête rapidement de tourner.

Si vous arriviez à faire que les salariés ne résistent plus, vous effaceriez la dynamique même de l'entreprise. L'entreprise ne vit, ne se développe, que parce que les salariés résistent. Ils résistent à ce qu'il y a d'abstraction dans les injonctions qui dégringolent, construites à partir de conceptions financières.

Il faut simplement permettre à ce conflit de trouver une issue positive. Et cette issue positive, c'est la discussion. Il faut discuter de ce qu'est réellement le travail : de ses tensions, de ses contradictions. Car il y en a toujours : il faut toujours poursuivre des objectifs qui ne vont pas spontanément ensemble.

Bref, quand ça va mal, il faut plutôt améliorer les capacités de discussion sur le travail.

Il suffit de mettre des salariés autour de la table pour que ça mène quelque part ?

Aujourd'hui, dans nombre de situations, si vous mettez des gens autour de la table, c'est assez peu productif, parce qu'il ne sort que des discours très répétitifs, très convenus. C'est vite, du côté des salariés, un discours général sur la mondialisation financière et, de l'autre côté, le discours de la direction obsédée par le cash. Une fois que vous avez dit ça, vous n'êtes pas très avancé.

Comment éviter ces discours sclérosés ?

Il faudrait déjà que les salariés construisent un point de vue commun sur ce qu'ils défendent ensemble. Avant de dire que la hiérarchie est sourde, il faudrait déjà avoir un message.

Or, pour l'instant, on voit la détresse, mais pas le discours.

Aujourd'hui, travailler c'est trier dans la masse des choses qu'il faudrait faire, entre ce qu'on est en mesure de faire et ce qu'il faut laisser tomber, trier dans les critères d'évaluation du travail entre ceux qu'on va pouvoir soutenir et ceux qu'on laissera couler.

L'élaboration du discours demande du temps. Or, les gens n'ont pas de temps, moins d'espaces de discussion, sous l'effet de l'intensification, de l'individualisation du travail.

Vous voulez dire que les salariés n'échangent plus entre eux sur leurs difficultés, les hésitations dans la manière d'exercer leur métier ?

D'autant moins que, à partir d'un certain moment, quand les salariés parlent entre eux, ils contournent soigneusement les questions vives qui seraient susceptibles de faire émerger dans le groupe de travail des questions.

On pourrait imaginer par exemple que des journalistes qui sont mis sous très forte pression ou qui n'arrivent plus à tenir l'ensemble des critères de ce que voudrait dire « faire du journalisme correctement » se débrouillent chacun à sa sauce. Quand ils vont se retrouver en groupe, pour boire un coup ou autre, ils vont fonctionner avec des discours extrêmement communs, répétitifs. Ils contourneront les questions vives.

Ils ne les feront pas sortir, parce qu'ils risquent sinon de s'apercevoir qu'ils ne les arbitrent pas de la même manière et que ça va fissurer le truc. Ça va devenir une affaire socialement dangereuse.

Comment faire émerger alors ces questions potentiellement « dangereuses » avant qu'elle ne virent au conflit ?

Il faut reconquérir des espaces d'élaboration, où les gens puissent mettre au point un point de vue un tant soit peu argumentable. Il faut des espaces d'expression autonome aux différents niveaux de la hiérarchie.

Il s'agit d'espaces où les salariés ont la possibilité de réfléchir sur le travail. Et pour qu'ils aient cette possibilité, il faut que ce soit aidé, soutenu : il faut faire venir un consultant, ou que l'entreprise se dote de personnes capables de le faire. Il s'agit de mettre un problème sur la table, et de discuter de la manière dont chacun le traite.

Dans les secteurs sociaux et médico-sociaux, on organise déjà beaucoup d'échanges autour de l'analyse de la pratique. Ils sont focalisés sur l'impact émotionnel de l'activité, mais ils pourraient être orientés davantage vers le travail.

Concrètement, avant une discussion, le consultant ou l'expert peut par exemple filmer une séquence de travail, pour la montrer ensuite aux participants. Et, là, je vous garantis que les gens découvrent beaucoup de choses. Même la personne filmée : elle ne se rendait pas compte qu'elle faisait tout ça. Ses collègues aussi sont surpris, parce qu'ils font plein de choses, mais pas les mêmes.

Ça permet aux gens de fabriquer du discours pour mieux se comprendre, mieux se faire comprendre de la hiérarchie. Ça change des discussions où les rôles sont archiconnus à l'avance, où les positions sont toujours les mêmes. On peut parler concret.

Pouvez-vous donner un exemple de situation dans laquelle vous avez appliqué cette méthode ?

Nous avons travaillé avec des délégués syndicaux de la CGT Renault. Ils se sentaient coupés du terrain, à porter toujours les mêmes revendications, parfois en décalage avec les demandes des ouvriers. Ils se sont dit que leur rôle était aussi de percevoir les dilemmes que les salariés rencontraient et de les aider à les exprimer, en rendant visibles les tentatives qu'ils déploient pour faire leur travail.

Les participants sont allés à la rencontre des secrétaires, par exemple, un métier qu'ils connaissaient peu. Les femmes ont parlé de leur métier. Elles ont expliqué comment les départs n'étaient pas remplacés, comment l'excès de polyvalence et le manque d'effectifs pesaient sur leurs conditions de travail.

Ça a permis aux délégués syndicaux de discuter différemment avec la direction.

Ils ont repris les discussions dans une position nouvelle : les salariés ne sont pas seulement dans la plainte mais développent des positions affirmatives, se posent comme les gardiens de la qualité, de la vitalité de l'entreprise. On renverse tout. Ce n'est pas la direction qui manie ses critères économiques et les agents qui trainent les pieds. Non, les agents tiennent compte de la dimension économique, s'efforcent de réduire des coûts , d'améliorer la performance, mais réarmés de l'autorité que leur confère la prise de conscience collective de tout ce qu'ils font pour que leur entreprise fonctionne.

On peut probablement inventer des formes très diverses, en amont de la discussion avec la direction, et du conflit social. C'est la créativité et la vitalité même de l'entreprise qui sont en question. Autrement dit, l'idée que, au nom des contraintes économiques, il faudrait en rajouter dans la méconnaissance des situations concrètes de production, est une idée fausse.