

Reprendre la main sur le travail ?

Philippe Davezies¹

Article publié dans Nouveaux regards, n°50, août, septembre, octobre 2010, p 22-24.

Les discours sur le rapport au travail ont pris, ces dernières années, une tonalité très sombre. D'un côté, ont été évoqués la *contribution zélée* à un système injuste, la *soumission à l'autorité* et la *servitude volontaire*, de l'autre se sont développés les problématiques victimologiques et compassionnelles.

Ces approches alertent sur des phénomènes effectivement préoccupants, mais elles le font en effaçant les contradictions de la situation et, du même coup, les potentialités de transformation.

Reconstruire des perspectives impliquerait certainement une attention plus fine au potentiel d'affirmation que mobilise l'activité de travail.

1°) Le travail comme servitude

Le travail impose toujours de se plier à un *but* assigné par autrui. Ce but définit ce qu'il y a à faire, le résultat attendu. Pour l'observateur inattentif, le travail se résume bien souvent à cela. Une affaire peu intéressante en somme.

Cependant, en rester là ne permet pas de comprendre les enjeux de l'engagement dans le travail. Pour qu'il y ait engagement dans l'activité, il faut que le travailleur espère y trouver la satisfaction d'un *besoin*. Il existe donc un deuxième niveau : celui des *mobiles*.

Ce sont eux, et non le but en tant que tel, qui donnent au travail sa coloration affective. Les mobiles expriment le sens de l'activité pour le salarié.

Au départ, le jeune dira, par exemple, que le travail qu'on lui a confié ne l'intéresse pas, et qu'il est là seulement « *pour faire de la thune* ».

Cependant, les choses n'en restent pas là. En effet, le but et les consignes qui l'accompagnent ne peuvent jamais rendre compte de la complexité des situations. La consigne vise une situation type qui, en tant que telle, ne se présente jamais.

Prenons l'exemple élémentaire d'un poste sur chaîne. Dès le départ, le travailleur constate que l'objet ne se présente pas exactement comme prévu par la consigne. Son souci est alors de maîtriser cette variabilité qui est susceptible de réduire sa performance et de perturber, de ce fait, sa relation avec son chef.

Le travailleur ne peut pas se contenter d'appliquer mécaniquement ce qui lui a été prescrit, il faut qu'il y mette du sien. Son activité reste, néanmoins, à ce stade, toute entière tournée vers la consigne, justifiant les analyses en termes d'aliénation, de soumission à l'autorité, etc...

Seulement, le travailleur apprend à faire face à ce premier niveau de difficulté. Ses savoir-faire s'affinent et, une fois acquise la maîtrise technique nécessaire, son attention se porte au-delà.

¹ Enseignant-chercheur en Médecine et Santé au Travail. Université Claude Bernard Lyon 1.

La dynamique de l'activité se manifeste alors comme mouvement de réduction de cet écart entre un but, donné de l'extérieur, et des mobiles personnels.

2°) La dynamique de l'activité

Rapidement, le travailleur découvre que sa façon de travailler a des conséquences sur l'activité des collègues en aval, sur la maintenance ou sur celui qui prendra le poste après lui. Des aspects inattendus apparaissent, porteurs d'enjeux relationnels qui sollicitent sa sensibilité. Il éprouve alors le besoin d'apporter des réponses à des dimensions de la situation que la consigne ne prenait pas en compte.

A ce stade, l'activité commence à déborder la consigne. Elle ne vise plus seulement le but initialement imposé de l'extérieur. Elle suscite le développement de nouveaux mobiles et de nouveaux buts, en réponse à des exigences de la situation que la hiérarchie n'est pas en mesure de percevoir. Le travailleur s'approprie la situation. C'est ce qui lui permet de se reconnaître dans son travail.

Ce mouvement le porte au-delà de lui-même, sur des enjeux tournés vers autrui. Alors qu'à l'entrée du travail, il ne visait qu'un intérêt personnel (obtenir un salaire), il perçoit de mieux en mieux la façon dont son activité s'inscrit par rapport à l'activité des autres. Il apprend à percevoir les problèmes de l'atelier en amont à partir de l'état dans lequel lui arrivent les pièces. Il se découvre en position d'affirmer un souci et une expertise vis-à-vis de l'état des installations ou de la qualité du produit final. Il élabore un point de vue propre sur l'organisation du travail à partir d'éléments d'expérience qui échappent en grande partie au chef d'atelier.

En étendant ainsi le champ des phénomènes vis-à-vis desquels il prétend assumer une responsabilité, il se manifeste comme humain, c'est-à-dire comme porteur d'une proposition de monde. C'est ainsi que le politique surgit, à l'état natif, au cœur d'une activité qui pouvait initialement apparaître comme marquée du sceau de l'aliénation et cantonnée à la poursuite d'intérêts purement individuels.

Evidemment, ce mouvement comporte une dimension polémique et un potentiel de rupture.

3°) Le potentiel de rupture

Il n'est pas possible de bien travailler sans s'approprier le travail. Or, la formule du rapport salarial est justement : « *ton activité ne t'appartient pas* ». Et son emprise s'est resserrée au cours des dernières décennies.

Sous la pression des logiques financières, le travail a subi une intensification qui pousse non seulement à l'accélération mais à la standardisation des réponses.

A la qualité pour le métier, nourrie de l'expérience des situations, le discours managérial oppose « *la qualité pour le marché et dans le temps du marché* ». Là où la dynamique de l'activité tend à déborder la consigne, le management soutient au contraire que « *l'excellence, c'est le juste nécessaire* ».

L'incitation à ne pas s'appesantir sur les « *détails* » attaque les ressorts de l'activité.

De ce fait, dans nombre de situations, ce que le sujet met de lui-même dans le travail se transforme en un facteur de dégradation des critères de performance sur lesquels il est évalué.

A ce moment, la dynamique d'affirmation individuelle touche ses limites. Le salarié est en danger s'il doit soutenir seul sa position.

Assumer la tension entre le point de vue comptable de la hiérarchie et l'expérience des situations réelles impose de passer au niveau collectif.

4°) L'exigence du passage au collectif

Le débat qu'il faudrait alors soutenir expose à une très sérieuse difficulté.

Le discours managérial est, en effet, facile à tenir. Référé aux exigences de rentabilité, sa structure est la même d'une entreprise à l'autre. Il suffit de le paramétrer avec les données locales. Il s'exprime à travers des chiffres et des graphiques dont le pouvoir de conviction est très grand.

Il en va tout autrement de l'expérience du travail : il ne s'agit plus de rendre compte de phénomènes généraux mais d'une diversité de situations particulières. Parce que le travail ne se déploie pas dans la généralité mais dans un rapport sensible à la diversité et la versatilité des situations réelles.

Le management dispose donc de structures d'expression extrêmement rodées alors que rendre compte du travail impose toujours un effort important d'élaboration.

Pour soutenir le débat avec la hiérarchie, il serait nécessaire de disposer préalablement d'un espace permettant la confrontation des expériences et la construction de points de vue communs sur le métier. Or, les espaces de discussion ont nettement reculé...

5°) Le droit d'expression ?

Dans ces conditions, il pourrait s'avérer intéressant d'activer enfin les articles du code du travail sur le droit d'expression des salariés (Article L2281-1 et suivants).

Il est prévu que les organisations syndicales négocient les modalités d'application de ce droit. Cela pourrait être une occasion précieuse d'élargir le répertoire de l'activité syndicale. En effet, la question de l'arbitrage entre normes sociales et normes du marché - qui est la question centrale de nos sociétés - ne se joue pas seulement au niveau global. Elle est présente au cœur des dilemmes et contradictions qu'affrontent quotidiennement les salariés.

La situation impose bien de reprendre le contrôle sur les marchés financiers, mais elle appelle aussi un approfondissement de la démocratie, au sein même de l'entreprise, autour de l'exigence d'un travail de qualité.