

REGARDS

THEMA

NOUVELLES MÉTHODES DE GESTION

Aïe, le travail !

Raymond Klein

On parle beaucoup d'emploi. Christophe Dejours parle du travail : sa nature, la satisfaction qu'il apporte... mais aussi de sa réorganisation qui sape la coopération professionnelle et la vie en société.

« Le travail, c'est la santé. » Vraiment ? Un sixième des personnes soumises à une forte pression dans leur vie professionnelle présentent un état de santé dégradé. Parmi celles qui doivent soutenir un rythme de travail rapide, cela représente 18,3 pour cent. Les champions étant ceux qui sont poussés jusqu'aux limites de leurs capacités : la santé de 27,9 pour cent de ces travailleurs est affectée. Ce sont les résultats d'une enquête allemande, présentée lors du colloque sur la « qualité de travail » organisé lundi dernier par la Chambre des salariés.

Les causes du stress au travail sont multiples. En cause notamment, les innovations dans le management et les technologies de l'information et de la communication, qui poussent à une intensification du travail et à son allongement au-delà des horaires officiels. Au Luxembourg, la durée de travail hebdomadaire est particulièrement élevée, et le président de la CSL Jean-Claude Reding estime qu'il faudrait un cadre légal contre le stress au travail. Au-delà d'une approche descriptive, la Chambre a aussi proposé une réflexion de fond à travers une conférence du chercheur français Christophe Dejours, mercredi soir.

C'est pas le système !

Comment se mettent en place les changements dans le monde du travail ? « [C'est] une espèce de logique, endogène, qui se déploie (...), c'est le développement du monde » - c'est ainsi que Dejours décrit les explica-

tions données par les experts. L'avis du psychologue du travail : « C'est faux. » Pour lui, les transformations en cours, qui modifient aussi les rapports sociaux, « reposent sur la volonté des hommes, et pas du tout sur un processus ou un système ». En effet, des innovations comme l'évaluation individuelle des performances supposent des personnes qui les mettent en œuvre et d'autres qui acceptent de les subir. « Pour qu'une évaluation marche, il en faut, du zèle ! »

Dejours développe son argument. À l'écran, on ne voit que lui, parlant, gesticulant. Et on écoute. Dans l'interview filmée, disponible librement sur l'internet, le ton est solennel, la mise en scène, sobre, ce qu'il dit, fascinant. Certes, l'insistance du chercheur sur l'idée que « ce n'est pas le système » choquera certains anticapitalistes. Mais rappelons que de nombreux penseurs critiques, passant outre le marxisme orthodoxe, ont estimé que le capitalisme n'était pas seulement un rapport de production à dépasser, mais aussi un mode de pensée dont il s'agit de se libérer. Pour Dejours, les transformations à l'œuvre ne sont pas dues à un système au sens qu'elles nous seraient imposées par le haut ou par les nécessités technologiques, mais bien à une logique que nous avons intégrée dans notre propre vision du monde.

Quelles sont donc ces nouvelles méthodes de gestion qui pèsent sur les conditions de travail ? La technique la mieux connue est ce qu'on appelle l'« évaluation individuelle des performances ». En fait, les travailleurs sont contrôlés et mis en concurrence entre eux sans qu'il y ait besoin d'un système de surveillance physique. « Cela avait toujours été le rêve des organisateurs », explique Dejours, « mais ils n'avaient jamais pu le mettre en œuvre - jusqu'à ce que l'informatique soit là. » En cause,

**Tout salarié bien portant
.....
est un malade du travail
qui s'ignore**



La reconnaissance mutuelle
du travail bien fait, la
constitution d'une équipe.

les postes de travail individualisés, avec des ordinateurs personnels mis en réseau qui font fonction d'espions, puisqu'ils enregistrent tout.

La déprime à 600 milliards

Aux yeux de Dejours, les conséquences sont désastreuses. La mise en concurrence induit le stress et la peur, ce qui affecte la santé de l'individu. Mais pour le chercheur, travailler, c'est aussi un processus collectif et créatif. Le contrôle total par les nouvelles techniques va à l'encontre de cela, notamment dans le secteur tertiaire, où la coopération et l'implication personnelle sont au centre de l'activité. Ce qui a des implications bien au-delà du monde du travail. En effet, celui-ci constitue « une promesse d'accomplissement collectif, d'apprentissage de la coopération et surtout d'expérience de la solidarité », autant de vertus sociales dont le fondement vacille alors. Vouloir transformer les travailleurs en des robots égoïstes ne tient pas compte de la dimension humaine. Dejours estime qu'en enlevant aux gens toute maîtrise sur le processus de production, « on désenchant le monde du travail ».

Pour le titre de la conférence, « Réenchanter le travail, une politique d'urgence », la CSL avait repris ce vocabulaire presque poétique. Pourtant, les préoccupations qu'elle met en avant sont bien plus prosaïques. Elle rappelle les résultats du projet « Quality of work index » - un tiers des salariés subissent un niveau de stress élevé - et le fait qu'au Luxembourg, les risques psychosociaux (RPS) ne sont pas définis juridiquement. Or, selon une étude européenne, rien que les dépressions dues au travail coûteraient plus de 600 milliards d'euros par an - un chiffre loin d'être négligeable par rap-

port à un PIB de l'ordre de 15.000 milliards d'euros.

La CSL considère que la prévention des RPS a certes un prix, mais qu'« il est encore plus cher pour l'employeur, les salariés, et la société en général de ne pas s'en occuper ». Et propose des mesures telles qu'une formation spécifique pour les délégués à la sécurité et à la santé et l'implication de services étatiques tels que la Médecine du travail et l'Inspection du travail et des mines. Enfin, pour la chambre, il faudrait soutenir la recherche dans ce domaine et multiplier les expérimentations au sein des entreprises.

Éloge du travailler ensemble

Christophe Dejours, quant à lui, a commencé son exposé en en regrettant le titre - le réenchantement généralisé du travail lui a semblé un peu prématuré : « On devrait plutôt parler d'une urgence de repenser le travail. » Et d'exposer, dans un premier temps, les fondements théoriques de ses recherches. Une approche sans doute attendue par la majorité du public, constituée de personnes du monde de la médecine, de la psychologie et de l'action sociale. Quant aux syndicalistes et journalistes politiques présents, ils ont dû s'accrocher pour suivre des raisonnements qui, en contrepartie, leur ont permis d'entrevoir des horizons de réflexion nouveaux.

Le travail, c'est d'abord la souffrance - là, le conférencier n'a surpris personne. Souffrance quand nous rencontrons une résistance, que nous sommes confrontés à un échec... « Le destin de cette souffrance n'est pas joué d'avance », a souligné Dejours, qui est également psychanalyste. Elle peut s'accumuler, nous rendre malades. Elle peut conduire jusqu'au suicide, comme dans des cas qui



PHOTO : WIKIMÉDIA / US NARA 1942 / PD

ont fait des remous en France. Mais quand nous arrivons à surmonter les difficultés, la souffrance peut aussi se transformer en plaisir. Et, plus important encore, ce succès nous apporte la reconnaissance de la qualité de notre travail par les autres.

La reconnaissance par le travail, l'intégration dans une équipe qui s'ensuit, la manière dont ces équipes mettent leurs intelligences ensemble représentent une expérience des rapports humains fondamentale. Ce qui fait dire à Dejours que, pour contrer les risques psychosociaux, ce n'est pas en premier lieu aux médecins ou aux psychologues qu'il faut faire appel. « La vraie prévention, c'est la coopération au travail. » Le discours théorique est accompagné d'illustrations concrètes. Pour le travail bien fait, ça peut être l'exposé préparé par un prof, le tableau électrique assemblé par un électricien ou le béton assemblé par un maçon. Pour l'expérience de la camaraderie, c'est un collègue imaginaire « un peu faché ». Sur le lieu du travail, les gens « qu'on n'aime pas », on apprend à les tolérer, à les respecter, à leur faire confiance. « La coopération au travail a un potentiel de conjuration de la violence formidable », conclut le chercheur.

La seconde partie de la conférence a été consacrée aux remèdes à la dégradation de la qualité de travail.

Dejours s'est félicité de la présence du ministre du Travail et de l'Emploi et a invité le monde politique à soutenir les alternatives aux fameuses nouvelles méthodes de gestion. « Aujourd'hui, il y a des cadres et des patrons qui ont des doutes. » Le chercheur a lui-même travaillé avec des directions d'entreprises pour prévenir les RPS, voire les suicides. Quand il raconte comment il a réussi à inverser les logiques destructrices, cela ressemble à un conte de fées : le management a rendu à nouveau possible la coopération horizontale et verticale, il a pu asseoir son autorité sur la compétence, la productivité a augmenté... Et pour finir, le travail de la directrice, qui auparavant était surmenée, a été facilité au point qu'elle a pu assumer des responsabilités supplémentaires. « Être heureux au travail, c'est merveilleux... », ont pensé les pys dans la salle. Quant aux syndicalistes, ils ont grommelé « ... mais faudrait pas en faire trop ».

L'interview filmée de Christophe Dejours par les réalisateurs du film « J'ai très mal au travail », Jean-Michel Carré et Nicolas Sandret : <https://www.youtube.com/playlist?list=PL1DB7CC4B3D580C43>