

Liaisons sociales

rh.fr
2011 / 4 euros

magazine

SONDAGE

L'Observatoire
français des retraites

Ipsos/UMR - *Liaisons sociales*
magazine PAGE 10

LAISE
Poste
transforme,
postiers
quent
30



La fin
du travail
bien fait

PAGE 20



La fin du travail



Les choix organisationnels et les exigences de rentabilité imposent de telles contraintes que les salariés ne peuvent plus faire un travail de qualité. Ils en souffrent. Et les entreprises en pâtissent.

Par Laure Dumont et Sandrine Foulon

Illustrations : Placid

L

e mal touche tous les salariés et tous les secteurs : le travail fout le camp. Les savoir-faire disparaissent, les métiers sont vidés de leur substance, la qualité niée au profit de la quantité.

Une vague qui frappe même l'usine à rêves de la mode. « Il y a un mois, racontait le créateur Azzedine Alaïa dans *le Monde* (26 mars 2011), on vendait notre collection d'été. Un mois plus tard, on présente l'hiver aux acheteurs. Que croyez-vous

que l'on puisse faire dans un délai si court ? Le système de la mode est devenu fou : cette cadence insensée, je n'appelle pas cela de la création, mais faire bouillir la marmite. Pour sentir l'air du temps, les stylistes ont besoin de sortir, de voyager, de respirer... Trop de pression, cela rend tout le monde mal-en-point. »

Cadence, pression, les mots sont lâchés. Et, face à cet ordre du jour, l'impuissance des travailleurs à répondre aux attentes et leur frustration. « Le maltravail et ses effets se trouvent dans tous les secteurs, constate Laurence Théry, directrice de l'Aract Picardie et auteure du *Travail intenable* (La Découverte, 2006). Sur une ligne d'em-

ballage, dans une biscuiterie industrielle, les ouvriers devaient ramasser des gâteaux sans les casser ni les laisser filer. Or la ligne va tellement vite que les ouvriers ne parviennent pas à attraper tous les biscuits : 700 à 800 kilos sont jetés chaque jour. Pour eux, le sentiment de ne pas y arriver se mêle à celui de ne pas faire du bon boulot. Ils développent d'ailleurs des TMS. » La mode, l'industrie, et même les services, réputés pourtant comme les grands vainqueurs des récentes mutations économiques, subissent la même mise en question. « Si cette thématique nous frappe, c'est parce qu'elle concerne aujourd'hui des métiers que l'on ne pensait pas concer-

il bien fait



nés, souligne Mathieu Detchessahar, professeur de gestion à l'université de Nantes. J'entends des banquiers me dire : « J'ai la cravate et la carte de visite du banquier, mais je ne suis plus banquier. » C'est comme un sentiment d'imposture. Ce qui a disparu, c'est la manière de faire soi-même son métier. De fait, toutes les réorganisations qui touchent la banque depuis quinze ans aboutissent en effet à ce que les banquiers, dans les agences, ne décident pratiquement plus de rien. »

Sentiment d'impuissance. Déposés, c'est aussi ce que ressentent les vendeurs du BHV, enseigne du groupe Galeries Lafayette. En mai, un nouveau système informatique, unique pour tous les grands magasins du groupe, va être installé : « Le BHV a toujours eu une singularité, un côté débrouille et système D, raconte la cégétiste Florine Biais. Or le nouveau système va changer cette culture mais aussi la nature du travail. Avant, les vendeurs étaient responsables de leur rayon, ils géraient eux-mêmes les stocks. Ça, c'est fini. » De son point de vue global, Martine Le Boulaire, directrice du développement à Entreprise & Personnel, dresse le même constat : « Sur le

terrain, nous percevons ce sentiment d'impuissance des salariés à délivrer le travail à la hauteur des exigences. Dans nos diagnostics, les rythmes trop soutenus qui altèrent la qualité du travail sont des reproches récurrents. Surtout dans des secteurs où la relation client est très présente. On n'écoute pas assez les salariés, qui sont pourtant en première ligne et savent ce que souhaitent les clients. C'est un véritable paradoxe. »

Car la plus grande des exigences vis-à-vis du travail, c'est le salarié lui-même qui se l'impose. « Et elle est souvent supérieure à celle qui est attendue par le contrôle qualité, renchérit Sophie Prunier-Poulmaire, directrice du master d'ergonomie de l'université Paris Ouest. Dans la métallurgie, un ouvrier veut faire du bel acier. Il va toucher le métal, vérifier son absence de granulosité, une tâche qui ne figure pourtant pas sur la liste des choses à cocher prescrites par l'entreprise. Mais, classiquement, les salariés ont à arbitrer entre la qualité et la rapidité d'exécution. Parce que ce qu'on attend d'eux, c'est un rendement. Du coup, ils en viennent à produire quelque chose dont ils ne sont pas fiers. Et le travail, c'est un prolongement de soi. Condamner la qualité, c'est la double

peine du travail mal fait et de la mauvaise image que l'on a de soi. » Et ce qui est aussi insupportable, « c'est que le mal-travail a des répercussions en chaîne sur les autres services, sur le travail des autres », ajoute Laurence Théry.

Toutefois, l'exigence de rentabilité n'est pas seule en cause. Les choix organisationnels de l'entreprise sont complices de cette mise à mort du travail bien fait. À commencer par celui de confier à l'extérieur une part du cœur de métier. « Toutes les externalisations ne se valent pas, concède Martine Le Boulaire. Il ne faut pas nécessairement y voir une perte de savoir-faire. Une externalisation réussie favorise d'autres types de compétences : il faut savoir piloter, montrer des qualités d'expertise pour gérer tous ces différents acteurs externes. C'est vrai dans l'aéronautique, les biotechnologies ou la pharmacie, qui est en train de changer de modèle et qui externalise sa R & D. » Encore faut-il conserver ses compétences en interne et accepter de jouer le rôle de contrôleur en chef. Chez EDF, où la maintenance nucléaire est sous-traitée à 80%, beaucoup .../

Vincent de Gaulejac

Sociologue, directeur du Laboratoire de changement social à l'université Paris VII, il vient de publier *Travail, les raisons de la colère* (Seuil, 2011).

“Faire son travail comme il faut ne suffit plus”

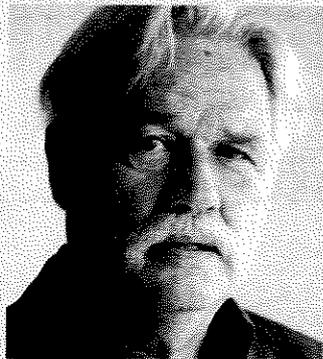
Quand a commencé la déperdition de la « culture métier » ?

J'ai pu faire dans les années 70 la première enquête, chez IBM, qui racontait l'emprise des nouvelles organisations. IBM était en rupture totale avec le modèle taylorien et avait mis en place une organisation réticulaire. C'était un management par objectifs et par projets qui impliquait une adhésion des salariés aux valeurs de la libre entreprise et de la compétition. Avant, le taylorisme opérait un contrôle sur les corps, le travail était dur physiquement. Il y avait les patrons d'un côté, les ouvriers de l'autre, et les conflits s'exprimaient collectivement au travers de cette opposition. Ils jouaient un rôle d'amortisseurs à la souffrance. La « révolution managériale » des années 70, relayée par les cabinets de conseil et les écoles de commerce, s'est répandue partout, y compris dans le service public avec la RGPP. Elle pèse sur la psyché, sur le désir et l'angoisse des individus pour les transformer en force de travail. La contradiction entre capital et travail – j'offre ma force de travail alors que je préférerais faire autre chose de ma vie – s'est déplacée et concentrée sur l'individu. La cause de la souffrance n'est ni psychologique ni somatique, elle est liée à la nouvelle organisation du travail.

Faut-il regretter le taylorisme de type fordiste ?

Non, bien évidemment. Le travail s'est amélioré, la pénibilité et le temps de travail ont beaucoup diminué. Mais nous assistons à un déplacement de la pénibilité physique vers la pénibilité psychique. Ce ne sont pas les contradictions qui rendent fous. Même si on n'est pas fait pour tel travail, elles permettent d'y trouver son compte, de faire des compromis. Non, ce qui aliène les individus, c'est d'être pris dans des injonctions paradoxales : plus on gagne de temps, moins on en a ; on doit être autonome en fonction d'objectifs déterminés par d'autres ; on est libre de travailler 24 heures sur 24...

Les salariés doivent-ils s'adapter à cette nouvelle organisation



du travail ?

L'adaptabilité des individus est très grande. En psychologie, on appelle cela le clivage du moi. Une partie de moi adhère aux objectifs et trouve même un certain plaisir à se dépasser. Mais la contrepartie est l'angoisse de ne pas être au niveau, de ne pas atteindre les objectifs

sans cesse réévalués à la hausse. Aujourd'hui, la norme, ce n'est pas de faire son travail comme il faut, ça ne suffit plus. Il faut toujours dépasser les attentes. Ce que beaucoup de salariés vivent mal.

Qu'est-ce que « le travail bien fait » ?

Christophe Dejours parle à ce propos du « jugement de beauté » : entre pairs issus d'un même métier, on sait bien ce qui fait la valeur du travail bien fait. Or les transformations de l'organisation du travail ont détruit ce système d'évaluation, lié à la culture métier, pour le remplacer par des évaluations qualité abstraites qui mesurent uniquement la productivité et la rentabilité. Le travailleur social doit remplir un document décrivant toutes les actions accomplies dans sa journée. La caissière du McDo sait chaque soir combien de Big Mac elle a vendus, combien de temps elle a consacré à chaque client, quel est son chiffre d'affaires. L'individu a l'impression qu'on ne lui fait plus confiance, on lui demande d'être autonome mais il n'a jamais été aussi contrôlé.

Comment sortir de cette situation intenable ?

Il faut passer de la souffrance individuelle à la colère collective pour éviter que l'agressivité ne se retourne contre soi, sous forme de dépression, voire de suicide. Au niveau du capitalisme, il faut réintroduire de la régulation : ce qu'Alain Supiot appelle l'esprit de Philadelphie. Il faut sortir de l'idéologie des RH et de l'ultralibéralisme. Longtemps, on nous a fait croire qu'il n'y avait pas d'alternative à la gestion. Or il faut redonner au management son rôle premier pour qu'il cesse d'empêcher les gens de faire leur travail!

Propos recueillis par L. D. et S. F.

Erratum. À la suite d'une erreur technique dans le numéro 121 de LSM, en page 16, la photo de Paul Primat a malencontreusement été intervertie avec celle de Vincent de Gaulejac. Qu'ils veulent bien nous en excuser.

“Les entreprises sont ensemble à la définitio

... d'agents ont le sentiment que ce fameux cœur de métier a disparu. « Se transformer en chargé de surveillance est déjà frustrant pour les agents, mais avoir à contrôler des tâches qu'on n'a jamais réalisées soi-même est encore pire ! C'est ce qui arrive à de nombreux jeunes qui remplacent les anciens. Ceux-ci quittent le nucléaire sans transmettre leur savoir. Il y a une volonté de la direction de renverser la vapeur mais ça va prendre beaucoup de temps », explique Guy Cléraux, secrétaire général CGT de la centrale de Chinon.

Chez Airbus, champion de la sous-traitance et de l'externalisation, les syndicats attendent le « test » de l'A350, qui devrait être livré fin 2013.

« Cet avion est celui qui contient le plus d'éléments fabriqués à l'étranger, explique Françoise Vallin, déléguée syndicale centrale CFE-CGC à Toulouse. Ils viennent d'Europe, d'Asie... La question est de savoir si nous parviendrons à les réunir en temps et en heure en respectant la qualité. Au-delà des frustrations que cela peut générer en termes de métier, les salariés ne comprennent pas la stratégie de l'entreprise et considèrent qu'elle prend des risques pour des questions financières. D'autant que Boeing, qui était allé très loin dans l'externalisation, est revenu en arrière, rapatriant en interne des activités. »

Il en résulte une démotivation que nombre de directions choisissent pourtant d'ignorer. Mais qui peut devenir clairement contre-productive, provoquant ce que le sociologue Norbert Alter nomme le « retrait passif » du salarié, voire ce que François Dupuy décrit comme le « sous-travail », « qui n'a rien à voir avec le sous-emploi puisqu'il concerne des salariés en poste, à plein temps, mais qui ne travaillent pas ou beaucoup moins que ce qu'ils devraient ». Un sous-travail souvent compensé par la productivité élevée des intérimaires et des précaires. « L'écart de productivité entre *insiders* et *outsiders* peut varier de un à trois », relève le sociologue (voir LSM novembre 2010, p. 6).

Si les entreprises ne remettent pas en question l'organisation du travail – les systèmes industriels de *lean production*, de Six Sigma, de progrès continu... s'étant répandus à la planète entière –, elles ont néanmoins des marges de manœuvre. « Certains centres d'appels ne ressemblent

dantes lorsqu'elles ne permettent pas aux salariés de collaborer le ce qu'est la qualité du travail" (Sophie Prunier-Poulmaire)

plus du tout à ce qu'ils étaient il y a dix ans. C'est le cas notamment de centres d'appels intégrés que l'on a pu observer. Les managers de proximité, souvent appelés superviseurs, jouent davantage leur rôle d'écoute, suscitent des réunions où chacun évoque des retours d'expérience. L'idée est de travailler sur la qualité et non plus sur la quantité. Dans certains services d'assurance à distance, des bac + 5, des juristes résolvent les problèmes de sinistres des clients avec efficacité. Et pas en cinq minutes avec un voyant rouge qui clignote s'ils dépassent le temps imparti», constate Martine Le Boulaire.

Pas de fatalité. Sophie Prunier-Poulmaire est également optimiste. « Avec l'élargissement du concept de santé au travail aux notions de risques psychosociaux, on inclut, en plus du coût physique, le coût psychique et mental que peuvent provoquer les organisations du travail. Si on réinjecte du sens dans l'activité exercée, on sortira de cette spirale infernale. Ce n'est pas une fatalité. » Et de prendre l'exemple de cette entreprise de la Bancassurance qui a accepté de revenir en arrière. Au terme d'un très coûteux changement de son système informatique, elle avait modifié le travail des opératrices. Auparavant, elles saisissaient toute la journée des données. Un travail pas très valorisant mais qui avait pour elles un sens car ces données étaient personnalisées. Elles visualisaient les clients, les opérations, les événements de leur vie. Du jour au lendemain, elles ont dû entrer des kilomètres de chiffres et de codes. L'absentéisme a explosé. « Du coup, l'entreprise a réintroduit une partie de personnalisation dans les données, ce qui a engendré un surcoût. Mais, à terme, elle est gagnante. Les entreprises sont perdantes, et leurs salariés en souffrance, lorsqu'elles ne leur permettent pas de collaborer ensemble à la définition de ce qu'est la qualité du travail, de mettre en commun, y compris entre collègues, ce qu'est un travail bien fait », détaille Sophie Prunier-Poulmaire.

Chez France Télécom, devenu le symbole de la souffrance au travail, les premiers changements organisationnels sont à l'œuvre pour revenir sur la taylorisation des tâches et redonner aux salariés la vision d'ensemble qu'ils avaient perdue. Ce qui suppose de les doter de nouvelles compétences et de décloisonner les services.

Comment tuer sa caissière

L'ergonome Sophie Prunier-Poulmaire s'est beaucoup penchée sur le travail des caissières. « Croire que leur boulot se réduit à deux bras est tout sauf vrai. Elles sont en permanence dans l'anticipation. Mais leur travail est constamment nié. Elles sont tellement absorbées par le flux des clients – et des produits – qu'elles doivent négliger le relationnel. Pourtant, les entreprises continuent à commettre des erreurs. Pour aller encore plus vite et satisfaire le client, une chaîne de supermarchés avait décidé de demander aux caissières de remplir elles-mêmes les sacs



des clients. Il avait fallu équiper les caisses avec un système de sacs incorporés, ce qui avait coûté cher. Pour les caissières, le travail était devenu encore plus infernal parce qu'elles étaient obligées de faire des tris, de ne pas écraser les fraises avec une boîte de conserve. Mais le pire dans cette histoire, c'est que la chaîne a dû renoncer à son innovation,

non pas parce que les caissières fatiguaient et que le taux d'accidents du travail a frôlé celui du BTP, mais parce que le nombre de réclamations de clients a explosé. La direction n'avait pas anticipé que ceux-ci avaient leurs petites manies de rangement en fonction de leurs placards qui n'étaient pas nécessairement celles des caissières mais, surtout, que pendant que celles-ci s'activaient, eux devenaient inactifs et trouvaient le temps bien long, soupirant à loisir et réorganisant parfois les sacs derrière elles. En termes de négociation du travail, c'était réussi. »

L'opérateur est également revenu sur l'évaluation des salariés. « Nous continuons de fonctionner en management par objectifs. Mais, pour le métier de technicien d'intervention, par exemple, nous sommes passés d'une quinzaine d'objectifs à quatre ou cinq et nous nous sommes davantage concentrés sur la finalité que sur la capacité à suivre une prescription. Parmi ces objectifs figure le nombre de demandes qu'un opérateur a pu résoudre du premier coup sans que le client ait à rappeler. Nous ne sommes plus dans un protocole où il faut indifféremment résoudre le souci en quinze minutes », explique Philippe Trimborn, directeur assistance technique chez Orange France, qui a piloté l'accord sur l'organisation du travail. Près de 50 000 salariés, essentiellement dans la relation client, sont concernés par ces changements qui, selon ce directeur « métier », prendront du temps.

Des managers qui managent. Le changement passe aussi par les managers de proximité. « Partout en France, nous essayons d'inciter les managers à organiser des réunions d'équipes où on recrée du collectif, où on analyse les retours d'expérience, les dysfonctionnements... En faisant réfléchir les gens ensemble, on améliore la qualité du travail. Dans le Sud-Ouest, sur un plateau de centre d'appels,

les managers ont pris l'initiative de poser tous les mois 12 questions à leurs salariés : "Est-ce que je sais ce qu'on attend de moi?", "Ai-je la possibilité de faire ce que je fais le mieux?", "Au cours des derniers jours, ai-je été récompensé pour la qualité de mon travail?"... Ce baromètre permet à la direction de progresser sur les questions de qualité au travail », poursuit Philippe Trimborn.

Remettre les managers en situation de management, c'est une condition incontournable selon Mathieu Detchessahar pour que le travailleur retrouve son travail. « Quitte à se ressaisir des fiches de poste des premiers pour qu'ils se concentrent à nouveau sur leur propre cœur de métier. » Pour ce jeune professeur de gestion, il s'agit aussi de laisser les dirigeants diriger : « La nouvelle "gestionite" des entreprises vient de ce que toutes les parties prenantes externes (le législateur, les actionnaires, la presse, les agences de notation sociale...) exercent une pression de plus en plus forte et multiplient des exigences qui sont parfois contradictoires. Il faudrait cesser de vouloir gérer l'entreprise à la place de ses dirigeants. » Que chacun à tous les niveaux, se remette à faire son métier. ■

Mon métier



Tâches redécoupées, externalisées, exigences quantitatives croissantes, procédures démultipliées... Ils sont comptable, électricien ou ingénieur et témoignent tous d'un même sentiment de dépossession et de perte de sens.

Par Laure Dumont et Sandrine Foulon

C

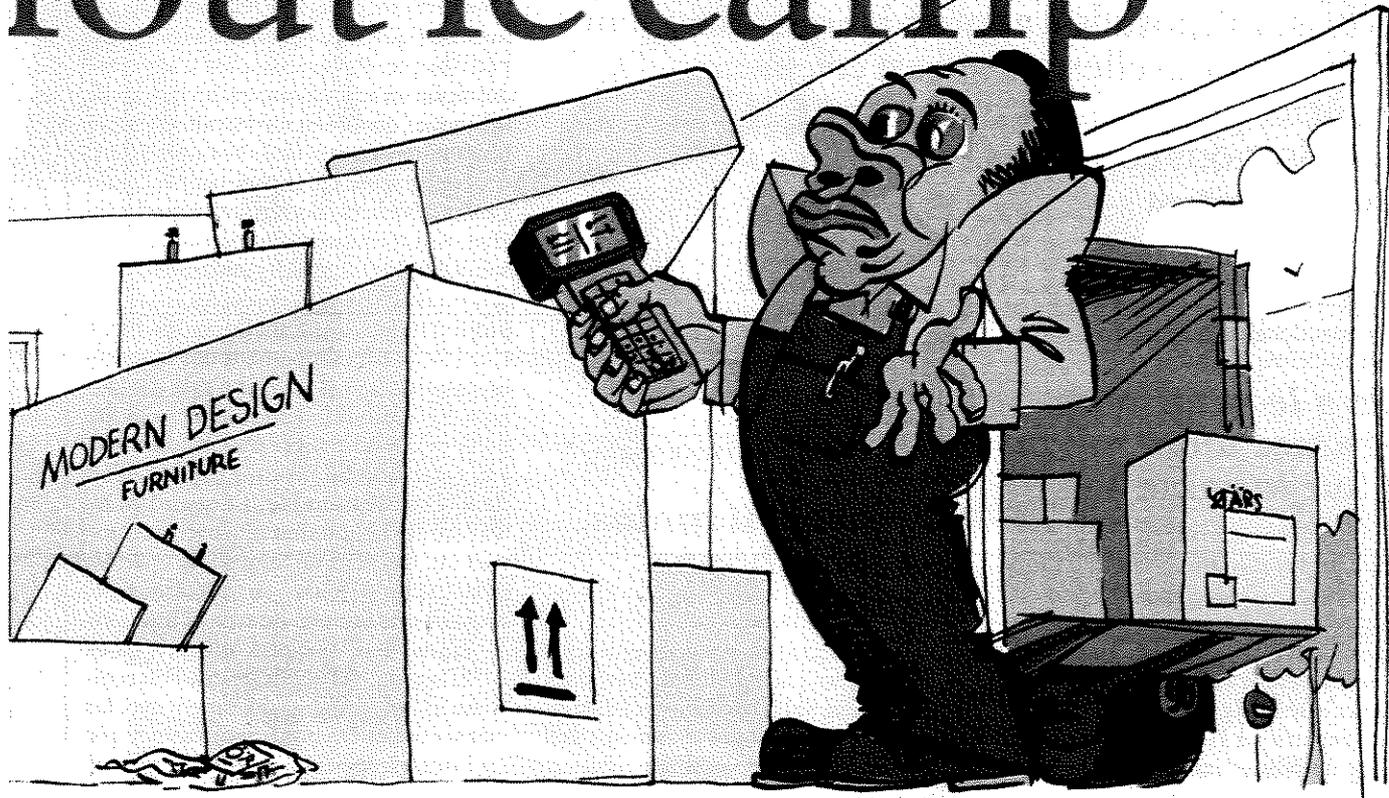
'est l'histoire d'un homme bardé de diplômes qui a travaillé dans un *think tank* à Washington, a pondu des tas

de rapports abscons aussitôt classés, a fini par en avoir marre et qui répare aujourd'hui des motos. De cette reconversion, Matthew Crawford a fait un livre, *Éloge du carburateur* (voir encadré p. 26), qui s'est vendu comme

des petits pains. Non pas que le public se soit soudain passionné pour la lubrification des pistons et l'art de domestiquer un kick-starter mais parce que l'auteur réhabilite le travail bien fait. Et le plaisir et la reconnaissance qui lui sont irrémédiablement associés. Un paradis perdu que nombre de salariés, des comptables aux aides-soignants en passant par les informaticiens (voir nos témoignages), voudraient bien retrouver. Sans nostalgie aucune du « travail d'avant », et quel que soit leur âge, ils constatent les dégâts causés par la fragmentation des tâches et des centres de décision,

le recours immodéré aux prestataires extérieurs, l'augmentation des cadences, le délire des procédures administratives... Dépossédés de leur métier, ils racontent aussi qu'à l'heure de la stratégie de Lisbonne « renouvelée » le mythe du travail qualifié – au détriment du travail manuel réputé sans valeur ajoutée – a du plomb dans l'aile. Or il s'avère que le travail intellectuel, censé nous sauver de la mondialisation et du chômage, se concentre de plus en plus entre les mains d'un faible nombre d'élus. Pour les autres, la néo-taylorisation des tâches fabrique des bataillons de métiers vides de sens. ■

fout le camp



Valérie

40 ans, comptable chez Flammarion au service de la gestion des droits d'auteurs, DP CFDT, membre du CE et du CHSCT.

"On était maître de ce que l'on faisait"

Nous sommes quatre comptables dans notre service à gérer les droits de 15 000 auteurs. Mais, depuis 2004, mon travail a beaucoup évolué et la compta ne représente plus que 10% de mon activité. Il y a des jours où je n'en fais pas du tout. Je suis devenue opératrice de saisie pour alimenter en données un logiciel SAP qui gère désormais les droits d'auteurs, depuis 2009. Je passe mes journées à saisir des RIB, des adresses... Avant, je faisais de la facturation, des relances, des règlements..., et on était maître de ce que l'on faisait ; aujourd'hui tout est verrouillé avec ce logiciel, on ne peut plus faire certaines opérations sans demander l'autorisation. En plus, on est fliqué, chaque écriture que l'on entre est sourcée pour que son auteur soit identifié en cas de problème. La DRH veut modifier mon contrat de travail et y ajouter ces

nouvelles tâches administratives, mais je ne suis pas d'accord. Quand je dis qu'être opératrice de saisie, ce n'est pas mon truc, la RH me répond : « Tous les salariés ne font pas des choses intéressantes. » Nous n'avons pas d'entretiens d'évaluation, pas d'objectifs. En onze ans, j'ai été augmentée deux fois, et je suis dans la fourchette haute.

Fabrice *

35 ans, joaillier, ex-électricien chez Faurecia.

"Une matinée à signer des papiers pour faire un boulot de deux heures"

J'ai installé mon atelier dans la cour de la maison, à La Carneille, un village de 530 habitants en Basse-Normandie. J'ai 10 mètres à faire pour concevoir mes bijoux. Toute ma vie, j'ai collectionné les pierres. Depuis deux ans, j'en ai fait mon métier. Je crée des pièces uniques, jamais de séries. Cela me prend parfois quatre mois pour créer un bijou, parfois quinze jours. Tout dépend de la complexité de la demande. Je suis méticuleux et créatif. Des qualités

que je ne pouvais pas exercer quand j'étais électricien chez Faurecia à Flers. J'ai un bac pro maintenance des systèmes mécaniques et automatisés. Je m'étais engouffré dans cette voie parce qu'il y avait des débouchés. Mais, au bout de huit ans, j'ai ressenti un gros ras-le-bol. L'ambiance se détériorait. Les barrières hiérarchiques et l'absence de reconnaissance de ceux des bureaux qui ne saluaient pas ceux de la production m'agaçaient. Les exigences de rentabilité nous poussaient à bâcler le travail. Je m'embêtais. Mon truc, c'est de maîtriser un boulot du début à la fin. Là, je dépannais des machines et je passais à autre chose.

Ce qui était éprouvant, c'était la lourdeur des procédures. On passait une matinée à signer des papiers pour faire un boulot de deux heures. Je suis reconnaissant à Faurecia de m'avoir financé des formations en bijouterie à l'école de Saumur puis à l'École du Louvre. Au premier plan social – il y en a un deuxième en cours –, je me suis porté volontaire pour partir. Mais je l'ai dit au DRH en partant, je remercie aussi la boîte parce que j'y ai appris tout ce qu'il ne fallait pas faire pour être rentable. Aujourd'hui, mes revenus ont baissé de 40% mais je suis mieux dans ma peau. Je revis. C'est simple, je ne travaille plus, je m'amuse. .../

“ Le savoir-faire artisanal suppose qu'on apprenne à faire une chose vraiment bien, alors que l'idéal de la nouvelle économie repose sur l'aptitude à apprendre constamment des choses nouvelles : ce qui est célébré, ce sont les potentialités plutôt que les réalisations concrètes. ”

Matthew Crawford

Miguel *

35 ans, maraicher, aide-soignant en disponibilité.

“On a le sentiment de ramer alors qu'on est sur le sable”

J'étais aide-soignant en psychiatrie. Pendant dix ans, j'ai aimé mon métier, jusqu'à l'épuisement. La psychiatrie, c'est le parent pauvre du bout du couloir. Les soucis ont commencé lorsque deux services, l'accueil d'urgence et le suivi psychiatrique de jour, ont été rapatriés à l'hôpital de Flers. À l'époque, il y avait 50 infirmiers et 2 médecins. Aujourd'hui, les effectifs restent les mêmes mais pour huit services. Nous sommes censés améliorer la qualité des soins, nous investir personnellement, avec des budgets et des effectifs toujours plus réduits. Avec un collègue, nous avons par exemple réussi à créer une activité thérapeutique pour une patiente psychotique. Il s'agissait de l'aider à retrouver une notion du temps. Tous les mardis et jeudis, on s'arrangeait pour être présents. On posait nos congés en fonction de ces journées. Et puis, au bout de deux ans, alors qu'on commençait à voir des effets positifs, l'administration nous a expliqué que le projet n'était pas viable financièrement pour un seul résident. C'est usant de vivre dans ce double discours qui mêle intérêt du patient et impératifs budgétaires. Sans oublier les risques judiciaires. Plus question d'envisager une sortie avec des pensionnaires sans justifier d'un tas de choses. On a le sentiment de ramer alors qu'on est sur le sable. Une rancœur s'est installée contre l'institution. Je ne supportais plus de rentrer à la maison insatisfait. En parallèle, j'ai commencé à jardiner, trouvé une formation de maraicher et me suis mis en disponibilité. Je cultive 45 espèces de légumes jusqu'à seize heures par jour, 7 jours sur 7, que je vends sur les marchés et dans un restaurant bio. Quitte à avoir de l'énergie à dépenser, autant le faire pour quelque chose qui va me contenter. Et je

garde dans un coin de ma tête le projet de mettre sur pied une ferme thérapeutique pour accueillir des patients.

Camille

33 ans, chef de projet informatique dans une banque.

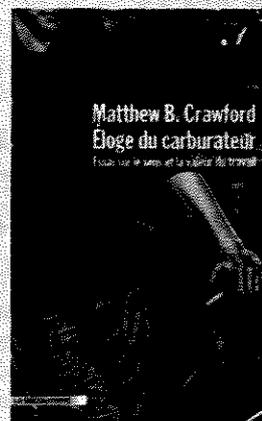
“On produit moins, de moins bonne qualité”

A l'origine, mon métier, et ce pour quoi j'ai été embauchée dans une SSII puis dans une banque, est de traduire les besoins des utilisateurs afin d'y apporter une solution informatique. Mais mon travail a beaucoup changé en dix ans. Les tâches sont de plus en plus fragmentées et nous travaillons avec un nombre croissant d'interlocuteurs. Ceux qui sont internes à la banque, en France et au Maroc par exemple, et les prestataires extérieurs. Sur certains projets, je suis face à 20, voire 30 sous-traitants. Le problème est que

nous n'avons pas tous les mêmes objectifs : pour certains, il s'agit de réduire la facture informatique, le nombre de serveurs, l'espace disque. Pour nous, c'est d'apporter des réponses aux utilisateurs (les salariés de la banque), quel qu'en soit le coût. Les sous-traitants deviennent alors nos adversaires, nos concurrents. On se parle par mail, pour garder des traces, alors qu'avant on décrochait son téléphone, on connaissait personnellement les gens, il y avait moins d'intervenants sur un projet. Au final, on produit moins, de moins bonne qualité. Comme le développement des logiciels est hyperscindé, personne n'a de vue globale sur le produit. Chacun fait sa petite partie et la teste, mais ce n'est qu'à l'arrivée, à la réception du produit fini, que l'on peut tester l'ensemble. Et quand ça ne marche pas, il faut tout renvoyer au sous-traitant. On perd un temps fou – parfois des dizaines de jours – sur des tâches que nous savons faire en interne et qui nous demanderaient quelques minutes. Nous avons un logiciel qui exige que l'on remplisse 20 fois le même document avec les mêmes infos. On pourrait imaginer que l'informatique serve à centraliser et automatiser cette tâche. Eh bien non ! On préfère que les salariés perdent du temps à remplir le doc 20 fois. On a le sentiment que le but est d'occuper les gens. Des armées d'inutiles sont même employées à contrôler que la méthode a été respectée par tous. Je me demande si ce n'est pas une stratégie, s'ils ne testent pas jusqu'où tirer sur la corde. Ça ne .../

Le bonheur est dans le cambouis

Paru en France en mars 2010, aux éditions La Découverte, *Éloge du carborateur* est un ovni éditorial qui, en moins d'un an, s'est vendu à 12000 exemplaires. Une prouesse car, en France, les essais en sciences sociales peinent habituellement à franchir le cap des quelques centaines d'exemplaires. Cet « Essai sur le sens et la valeur du travail » (paru aux États-Unis en 2009 chez Penguin Books sous le titre *Shop Class as Soulcraft*) a figuré sur la liste des meilleurs livres du *New York Times*, avant de franchir l'Atlantique, grâce à Marc Saint-Upéry,



qui l'a repéré et traduit en français. Philosophe de formation, devenu – de son plein gré et avec bonheur – réparateur de motos, Matthew Crawford embarque le lecteur, par

le récit de son propre cheminement professionnel, dans une réflexion stimulante sur la perception du travail au troisième millénaire. Il rebat quelques cartes – pourquoi persister dans la division entre travail manuel et intellectuel ? – et questionne l'idéologie que sous-tend notre société, dite « de la connaissance ». Surtout, Crawford remet au centre du débat la question du contenu et du sens du travail « bien fait ». Novateur et plein d'humour, cet ouvrage apporte au débat une réflexion indispensable. L. D.

“ Les cols blancs sont eux aussi victimes de la “routinisation” et de la dégradation du contenu de leurs tâches, et ce en fonction d’une logique similaire à celle qui a commencé à affecter le travail manuel il y a un siècle. Loin d’être en pleine expansion, le véritable travail intellectuel est en voie de concentration aux mains d’une élite de plus en plus restreinte. ”

Matthew Crawford

... sert à rien de signaler le problème, on est récompensé de la même façon. Résultat : on passe de moins en moins de temps à réfléchir aux solutions pour l'utilisateur et de plus en plus à rendre des comptes. Les réorganisations s'enchaînent tous les ans. En 2010, le nombre de chefs est passé de 60 à 100 pour le même effectif ! Aujourd'hui, on ne vous demande pas d'être compétent, mais *corporate* !

Michel

50 ans, ingénieur à la Snecma.

“À force, on ne saura plus rien faire”

Les dirigeants veulent récupérer tous les savoirs qui ne sont pas écrits pour pouvoir les formaliser sous forme de fiches et ensuite délocaliser. Mais ces savoirs non écrits font une grande partie du travail, parce que l'homme, dans une usine, fera toujours en sorte que ça marche. Avant, à la Snecma, le forgeron était maître de sa gamme: C'est lui qui discutait avec le bureau des méthodes, il avait la connaissance du travail des métaux. Aujourd'hui, les ingénieurs et les techniciens supérieurs l'ont dépossédé de son métier. Ce sont les méthodes qui lui disent comment il doit faire. Ici, les fondeurs et les forgerons sont dégoûtés. J'étais surpris de constater qu'un des derniers compagnons forgerons quitte l'entreprise sans faire un pot de départ. L'ambiance a vraiment changé. Avant, les gens définissaient collectivement ce qu'était le travail, on prenait le temps de réfléchir ensemble sur le métier. On s'est soi-disant concentrés sur le cœur de métier, mais à force on ne saura plus rien faire. Ici, à l'usine de Gennevilliers, il n'y a plus qu'une presse, un pilon, un laminoir et un petit laminoir. Avant, on forgeait l'aluminium; maintenant, c'est terminé, on ne fait que le titane et l'« inco ». Avant, le directeur du site était responsable des pièces du moteur qui sortait de son usine. On testait le moteur et puis ça partait chez le client. Aujourd'hui, on a découpé le mo-

teur en modules et la direction industrielle en autant de modules. Les diverses parties du moteur sont fabriquées sur différents sites. Plus personne n'a de vision d'ensemble. Maintenant, on parle de clients internes alors qu'on parlait des collègues de travail. Les relations ne sont plus les mêmes. Nous avons été floués sur le sens des mots. Désormais, des *black belts*, qui sont des experts en *lean management*, sont chargés de former les managers. Mais les chantiers *lean* qui se sont le mieux passés sont ceux où on a laissé faire les salariés.

Pierre

47 ans, chargé d'études à la SNCF fret.

“Les trois quarts des études que je réalise n'aboutissent pas”

Depuis cinq ans, le bureau des études a subi plusieurs réorganisations et nous avons également changé d'outil informatique. Une SSII a développé un logiciel qui a été la source de nombreux dysfonctionnements, gaspillages, surcoûts et plaintes de clients. La nouvelle direction a décidé d'abandonner cet outil pour en adopter un autre. Mon travail a changé, pas d'un point de vue technique mais dans son sens général. Les trois quarts des études que je réalise sont abandonnés en cours de route ou n'aboutissent à rien. Ma hiérarchie avance que nous sommes trop chers et qu'il est préférable de laisser certains marchés à nos concurrents ou aux entreprises routières. Mes objectifs annuels sont de réaliser tant d'études dans tel délai. Mais on ne maîtrise pas ces données, du fait des abandons, et les objectifs théoriques ne sont pas atteints. Comme les augmentations sont corrélées à la réalisation des objectifs, je n'ai rien obtenu. Je cherche à bouger en interne, mais il y a peu de postes pour beaucoup de candidats. En plus, il faut se vendre comme si on venait de l'extérieur... ☺

* Ces deux témoins participeront au festival « Réinventons le travail à la campagne » (voir « Agenda », p. 18) qui se déroulera du 27 au 29 mai. Par ailleurs, certains prénoms ont été changés.

Pour en savoir plus

Le Travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail, sous la direction de Laurence Théry, La Découverte, 2006.

Fruit d'une recherche-action dirigée par Laurence Théry, inspectrice du travail, ce livre propose un diagnostic critique et des pistes d'action pour résister à l'intensification du travail.

Extension du domaine de la manipulation, Michela Marzano, Grasset, 2008.

Mené par une jeune philosophe prometteuse, un décryptage pointu et sans concession qui met à mal le discours managérial ambiant, et en dénonce les contradictions.

L'Idéal au travail, Marie-Anne Dujarier, le Monde-PUF, 2006.

Sociologue, Marie-Anne Dujarier s'est mise à l'écoute de salariés dans deux secteurs d'activité: la gériatrie publique et une chaîne de restauration privée.

Travailler sans les autres ?, Danièle Linhart, Seuil 2008.

La sociologue explore l'atrophie du collectif de travail, l'isolement croissant des individus, pourtant de plus en plus dépendants des organisations.

Le Travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux, Yves Clot, La Découverte, 2010.

Titulaire de la chaire de psychologie du travail du Cnam, Yves Clot livre un essai sur le sens du travail bien fait et montre comment la négation des conflits autour de la qualité du travail dans l'entreprise menace le collectif.

Lost in management, François Dupuy, Seuil, 2011.

En s'appuyant sur des cas concrets d'entreprise, le sociologue et consultant raconte comment les réorganisations managériales et l'obsession des procédures tuent la motivation et le travail.

DOCUMENTAIRES EN DVD

Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés,

Marc-Antoine Roudil et Sophie Bruneau, 2006.

Parti du travail de Christophe Dejours sur la souffrance au travail, ce documentaire édifiant laisse la parole à des salariés, à bout, dans le cadre d'une consultation. Ils racontent les cadences infernales, les humiliations et les objectifs exponentiels, et se font ainsi les porte-parole d'un monde du travail en mutation et en souffrance.

La Mise à mort du travail, Jean-Robert Viallet, 2009.

Ce remarquable documentaire, qui a reçu en 2011 le prix Albert-Londres, fait une plongée au cœur de plusieurs entreprises pour tenter de comprendre la souffrance que manifeste un nombre croissant de salariés et d'y apporter des réponses.