

Santé et travail : repenser les liens

Le 29 janvier 2016 au Sénat, j'ai participé à un colloque très rafraîchissant. Le sujet commence à être très bien labouré par les « ergodisciplines » (les disciplines qui analysent le travail).

Je suis moi-même intervenu en mai 2015 dans un colloque « syndicalisme et santé au travail » qui va fournir la matière à un livre.

Le colloque au Sénat, marrainé par la sénatrice Annie David, s'était fixé comme ambition d'explorer des chemins « pour agir autrement » dans trois champs d'activité : le travail professionnel, l'économie et la politique.

Les trois sessions et trois tables rondes donnaient à voir le fil rouge qui avait orienté l'organisation du colloque : « sortir du cadre », « repérer les leviers », « repenser les coopérations au sein des territoires ».

Si le colloque a tenu ses promesses, c'est parce qu'il a été construit à partir d'un échange d'expériences. Je suis sorti de cette journée bien remplie à la fois ravi et frustré.

Ravi par tous ces récits d'expériences où chacun-e interrogeait son travail, et sa propre action.

Quelques exemples qui m'ont le plus interpellé : Christophe Dejours qui, à partir de la psychodynamique du travail, lance un appel à tous les acteurs sociaux à prendre appui sur le travail vivant, au travail de la subjectivité dans l'activité pour construire des alternatives au néolibéralisme. Rachel Saada, l'avocate qui a enquêté sur un cas de suicide au technocentre de Renault-Guyancourt et a travaillé à démontrer « la faute inexcusable de l'employeur ». Thierry Debus, l'ergonome démontrant qu'il n'y a pas d'activité de travail sans « insubordination » par rapport aux prescriptions. Jean-Luc Collin décrivant le difficile cheminement du syndicaliste de l'emploi vers le travail et interrogeant les pratiques syndicales au-delà des signatures d'accords. Marc Morelle, responsable d'une entreprise de commerce de produits biologiques, découvrant douloureusement le travail réel de ses employés et le sien comme ressource pour dénouer des crises qui entravaient la performance de ses magasins. Jean-François Caron, maire d'une petite ville du Nord, en résilience au milieu du bassin minier, découvrant par expérience que la « coopération » dans le travail politique entre les acteurs d'un territoire est le véritable « réacteur du travail de production politique ». Mais l'enthousiasme du leader politique peut aussi produire des dégâts parmi ses « collaborateurs salariés ». Christian Dutertre, économiste, cherchant à sortir de son cadre disciplinaire en expérimentant des dispositifs de transformation sociale des territoires, fondés sur une reconnaissance du travail réel et ses transformations. Et pour finir, Annie David osant mettre en débat son propre travail politique comme élue et militante, à partir de l'écoute attentive de ces récits d'expériences d'une grande diversité, mais qui ont tous interpellé le travail réel des politiques, au delà des proclamations d'intention.

Mais je suis sorti frustré, à cause de la densité des apports des un-e-s et des autres et de la trop petite place laissée au débat et aux controverses, qui n'ont pratiquement pas pu se développer, ni entre les intervenants des trois tables rondes, ni entre les intervenants de la salle. Le travail de « coopération » prôné par

chaque intervenant-e dans son propre métier, n'a pas pu même s'amorcer au sein du colloque.

Heureusement, nous avons pu débattre à quelques uns autour d'une bière à la sortie du colloque et à la réunion de Travail et Politique le mardi suivant. Des suites sont envisagées. A suivre. Cependant, il nous faut imaginer, rêver à des « colloques » ou plutôt à des « rencontres d'expériences » où tous les participants puissent intervenir d'égal à égal, comme experts, à partir de leurs expériences. C'est cela la « coopération » dans le travail politique. C'est pour moi le chemin à explorer d'une refondation de ce travail politique, pour lui redonner sens aux yeux des citoyens en attente et en désir d'engagement démocratique, souvent empêché.

Quels enseignements pour le travail politique (et syndical?)

« Une sensibilité nouvelle émerge dans notre société qu'il s'agit d'inscrire dans le politique. Dans le travail comme activité humaine, des questions de société s'inscrivent, qui s'exportent hors des lieux du travail. »

« Pour les politiques, il y a nécessité de passer la porte des « lieux privés du travail ».

Quelques verbatim saisis au vol

Santé et travail de la subjectivité

« Les liens santé et travail sont d'une grande complexité : ils renvoient à l'expérience du réel du travail, énigmatique, invisible au mode d'engagement des personnes, à leur subjectivité... encore plus difficile à saisir dans une économie de service... »

« La santé devient une ressource pour le travail, à gérer, à développer. »

Cela paraît aller de soi. Mais ça mériterait débat. Comme beaucoup d'autres affirmations.

« Pour cela, il nous faut quitter les modèles causalistes, oser les interprétations, développer des points de vue à tenir, prendre position, s'engager... »

« Qu'est-ce qu'on veut faire ? : il y a le registre du scientifique comme ressource... mais aussi le registre du possible... du potentiel, contenus dans l'activité de travail... Tout cela débouche sur le politique... »

« Dans l'articulation santé et travail, le mode d'engagement de la subjectivité dans le travail et l'activité devient un enjeu d'émancipation, de capacité d'agir, de puissance... » Oui bien sûr, mais à quelles conditions ?

« S'approcher du travail réel demande objectivité et proximité... pour approcher de quelque chose où on est embarqué soi-même... » Et comment on gère concrètement ces contradictions ?

L'engagement subjectif de l'intelligence et la coopération

« La santé du corps est plutôt liée aux conditions de travail, à la diversité technique des tâches ; la santé mentale, aux organisations du travail, à la division humaine des tâches, aux modalités de direction du travail. »

« Le tournant gestionnaire du travail, dans les années 80, nous a détourné du travail réel, avec la double prescription des objectifs en aval et des performances en amont ; entre les deux le travail est occulté... »

Et pourquoi le mouvement syndical et le mouvement politique, les plus proches de la vie des salariés et des ouvriers, se sont-ils laissés embarquer dans cette occultation du travail réel ? Avec à la clé le décalage grandissant entre représentants et représentés.

« Le management par les chiffres suppose en préalable la standardisation du travail qui constitue un contresens, du point de vue du réel de l'activité... »

« L'évaluation des performances détruit le vivre ensemble, isole les individus, c'est la forme contemporaine du néolibéralisme, qui fait suite et prolonge l'OST (organisation scientifique du travail) de Taylor. »

« C'est à partir des nouveaux liens de coopération qui se tissent entre les travailleurs, du retour au travail réel, au travail vivant, à l'engagement subjectif de l'intelligence dans l'activité humaine... que l'on combat le néolibéralisme... »

Mais pourquoi les forces les plus radicalement critiques par rapport aux dérives du néolibéralisme, sont tout aussi aveuglées sur les alternatives contenues potentiellement dans le travail réel ?

« Le néolibéralisme n'est pas une fatalité ; le travail vivant, pour le connaître, cela passe par la parole du travailleur, l'écoute du travail..., l'émergence d'espaces de délibération, en vue d'une coopération dans l'activité de travail... »

« C'est la responsabilité du management du travail ; des expériences produisent des résultats convaincants... à partir d'un « management coopératif ».

« Un autre modèle économique peut émerger de ces coopérations ; chaque type d'acteur social est capable d'en tirer les bénéfices en termes de production de valeurs économiques et en termes de reconstruction de la santé. »

Cela dessine un projet politique merveilleux. Mais pourquoi n'est-il porté concrètement par aucun parti politique, même ceux qui se réclament de l'émancipation du travail ?

« Parler du travail, ça fait partie du travail. »

« Mais chacun travaille avec son intelligence de façon différente. Comment mettre de la cohérence ? Si non, par la coopération et la coordination (à ne pas confondre) ? »

Les potentialités politiques du travail réel

« Organiser des discussions sur le travail, c'est très subversif, c'est un moyen de mettre en cause le rapport de subordination inscrit dans le contrat de travail. » « Et il n'y a pas d'activité sans insubordination. »

« Le travail est la question-clé du vivre ensemble. »

« Les dispositifs d'échanges sur le travail sont des dispositifs d'écoute : écouter comment l'autre a pensé tel événement de travail, comment ça s'est articulé avec l'action des autres... L'écoute est un dispositif managérial à développer... »

« Les groupes de pairs autorisent des retours d'expériences, sans les rapports hiérarchiques et permettent de se disputer sur le métier pour régler des questions non résolues et empêcher qu'elles nourrissent des conflits entre personnes. »

« Dans le travail de services (services publics et services privés), il y a plein d'innovations servicielles déployées dans l'activité de travail, qu'il faudrait discuter dans des collectifs où chacun est à égalité, sans rapports hiérarchiques... »

« Les dispositifs de reconnaissance du travail agissent sur la transformation du travail réel ; ce sont des leviers puissants au plan économique (par la création de valeurs), au plan de la santé (comme ressource pour le développement dans le travail), au plan sociétal (comme outil de développement du vivre ensemble).

Les potentialités politiques de l'activité créatrice des êtres humains au travail sont très bien argumentées aux plans théorique (ergodisciplines) et pratique (recherches-actions). Mais le mouvement politique comme le mouvement syndical tiennent l'intelligence créative en œuvre dans l'activité comme matière étrangère qu'ils n'arrivent pas à intégrer à leurs pratiques ordinaires (sauf trop rares exceptions).

« Pour l'ergonome, pour l'intervenant et aussi pour le syndicaliste, prendre en considération l'engagement des êtres humains avec tout leur corps soi, leur subjectivité, conduit à s'interroger sur son propre travail d'ergonome ou de syndicaliste. Mais comment ça peut se faire concrètement ? » « Comment développer des expériences d'activités syndicales innovantes ? ».

S'interroger sur son propre travail ? Voilà le problème... et la solution ?

« Comment les préventeurs pensent-ils les liens entre la santé et le travail ? » Voilà une question à instruire au sein des services de prévention eux-mêmes... Quels dispositifs innovants mettre en place ?

Ce qui est vrai pour le préventeur ne l'est-il pas aussi pour le syndicaliste, pour le militant politique ?

Par exemple, un syndicaliste s'interroge : « Comment rééquilibrer les problématiques syndicales exclusivement centrées sur l'emploi, en prenant plus en considération le travail ? »

« Les négociations sur la qualité du travail ont constitué une source d'intervention syndicale innovante... Les négociations nous font cheminer... mais elles sont insuffisantes pour mettre les acteurs en mouvement... que deviennent les pratiques syndicales ? Nous avons eu entre syndicalistes des débats de valeurs, des conflits d'éthique... »

« Ce qui est important dans l'accord interprofessionnel national de juin 2013, ce sont les possibilités d'expérimenter sur le contenu et l'organisation du travail... et sur les pratiques syndicales sur le travail... »

« Oui, il y a de la méfiance de la part des salariés, vis à vis des directions d'entreprises, à propos du travail... mais aussi vis à vis des instances syndicales nationales lorsqu'elles négocient sur le travail vivant... »

« Sur le plan syndical, on a des outils pour intervenir dans les entreprises sur les questions de santé en lien avec le travail... mais il faut les adapter à la situation locale... »

« Pour le syndicaliste, partir du travail réel, ça se fait à partir du bas, pas du haut. »

Entrepreneurs et managers, aussi concernés

« Prendre le travail réel en compte, c'est une découverte... après conflits... ça change tout dans notre façon d'animer le travail des salariés en magasin... »

Et le travail des élus politiques ?

« Comme élu, à un moment, j'ai eu le sentiment de passer à côté de quelque chose... »

« Faire un travail de coopération entre acteurs du développement d'un territoire... notre travail d'élu c'est organiser l'agencement des acteurs par des processus coopératifs... »

« Mais attention au décalage sur les représentations du travail... »

« Donner aux gens envie... Construire des dynamiques de projet, c'est fabuleux... ça rassemble... le rêve est indispensable... mais attention aux décalages entre la classe politique et les citoyens... Entre les élus et les salariés des collectivités territoriales... Des problèmes inattendus du travail, de souffrance pouvant surgir à tout moment... »

« Pourquoi tant d'élus passent à côté du travail ? »

« Pourquoi un tel décalage entre la classe politique et les citoyens ? »

Voilà de belles controverses en perspective à développer, peut-être en constituant des groupes de pairs entre élus, peut-être en multipliant les rencontres

d'expériences du travail entre divers acteurs et avec les citoyens ? Il faudrait aller plus loin pour instruire et développer les conflits de critères entre élus, avec les citoyens ?

La question des dispositifs de reconnaissance du travail

« Redonner sens à la politique... cela passe par la reconnaissance du travail réel dans les entreprises, dans les territoires, dans les collectivités locales... une autre façon de concevoir le travail politique, en privilégiant l'écoute... »

« La modernité du travail c'est se dégager de l'isolement où se retrouvent beaucoup de protagonistes du travail... grâce à des dispositifs centrés sur le territoire par exemple, et qui permettent d'expérimenter une autre posture politique, une autre façon de créer du lien social, en développant sa santé, tout en créant de la valeur... »

« Inventer des dispositifs, sans à priori sur les acteurs qui les font vivre, comme moteurs du développement des territoires... »

Ça peut être l'occasion de faire évoluer des métiers qui souffrent... grâce à des retours d'expériences, des échanges sur le travail réel... »

Conclusion

Une belle rencontre sur le travail. Des échanges passionnés à partir des expériences vécues de travail politique à partir du travail réel. Des amorces de controverses, de conflits de critères qui ne demandent qu'à se déployer. Une occasion pas si courante pour des élus politiques de mettre leur travail politique en débat, en le confrontant à d'autres expériences de travail.

Une expérience où les participants se transforment en transformant leur propre activité et leur environnement. C'est aussi cela faire de la politique et construire du commun.

Yves Baunay