



# Travail, un furieux désir de sens

## Conférence-débat avec Thomas Coutrot

11 octobre 2023

### Introduction conférence :

Malgré un agenda compliqué avec les annonces de déménagement et regroupement en un site unique de plusieurs sites de l'administration centrale, la CGT maintient un cycle de conférences pour tenter de nourrir réflexion au-delà des sujets brûlants de l'actualité.

La question du sens au travail est essentielle et elle prend plus de place encore dans le secteur public où l'attachement à nos missions est au cœur de notre engagement professionnel. La souffrance au travail est partout. Bien sûr, beaucoup de collègues sont en surcharge mais nombreux sont également ceux qui ont des difficultés à trouver du sens à leur action ou n'ont pas les moyens pour effectuer leurs missions correctement.

Le livre de Thomas Coutrot et Coralie Perez, *Redonner du sens au travail – une aspiration révolutionnaire*, traite de ce sujet. Economiste, statisticien, Thomas Coutrot connaît bien le contexte des administrations centrales puisqu'il a longtemps travaillé à la DARES comme chef de département conditions de travail et de santé où il a piloté les travaux dans ce domaine. Par ailleurs, militant associatif et syndical, il a été porte-parole d'ATTAC de 2009 à 2016, il est actuellement animateur d'une association nommée « travail et démocratie », associant syndicalistes, chercheurs et professionnels du travail qui essaient de montrer que la question travail est un enjeu démocratique. Il travaille en ce moment en partenariat avec la CGT sur une enquête statistique autour de la notion de « travail réel ».

Un grand merci à Thomas Coutrot pour son intervention dont voici les trois principaux temps résumés.

### 1. Notion de « travail réel » et son importance

Thomas Coutrot met en avant une notion essentielle pour parler du travail, « le travail réel », c'est-à-dire ce que les salariés font vraiment dans le travail par opposition au « travail prescrit » : consignes, procédures, process qui organisent de façon normative l'activité de travail. En pratique, les choses sont différentes, c'est cela le travail réel. Par exemple, il y a d'un côté les procédures et méthodes pédagogiques prescrites par l'EN, mais dans les faits le métier de l'enseignant s'adapte en

permanence aux aléas et aux publics divers. Cet écart entre le travail prescrit et le travail réel est très important politiquement. **C'est justement parce que le travail est toujours bien plus que de la simple exécution de consignes, que les travailleurs éprouvent de la fierté dans le travail.**

Un psychologue comme Christophe Dejours va même jusqu'à parler de travail vivant pour montrer ce que les travailleurs déploient comme compétences pour surmonter les prescriptions. Ce travail vivant s'oppose au travail mort, c'est-à-dire, les règles, les outils, les machines, les moyens qui cadrent l'activité sans lui donner sens. Il faut bien avoir en tête que **le travail c'est de la transformation, matérielle, sociétale. Chaque salarié transforme le monde social et se transforme aussi, va pouvoir se développer via le travail.** On ne peut pas parler du travail sans prendre en compte cette réalité qui est essentielle pour les salariés et au cœur de leur rapport au travail.

Le travail c'est aussi la cohérence éthique. Trois dimensions du travail sont vitales pour les personnes : affections mentales, psychiques, physiques. En cas de perte de sens du travail même au bureau, le risque majoré de dépression est multiplié par 2.

Les indicateurs de sens de travail démontrent que les ouvriers sont davantage soumis à un travail contraint. Ils trouvent donc moins de sens en moyenne que les cadres, enseignants et professions libérales à leur travail. Mais le peu de sens que recouvre leur travail leur est vital. Le risque dépressif lié à une perte de sens est tout aussi élevé. Thomas Coutrot développe un bel exemple où il montre que les ouvriers même dans des tâches répétitives comme remplir des palettes vont dégager une marge de manœuvre pour produire de « belles palettes » et sont désespérés quand de nouvelles méthodes de travail les en empêchent. Ainsi le jeu productif de la construction de palettes est contraint par la commande numérique qui organise la collecte de colis. L'ordinateur organise également les temps de déplacements de l'ouvrier, qui ne peut plus faire de « belles palettes ».

**Le travail mort vient écraser ce qu'il pouvait y avoir de travail vivant.** Les conséquences sont bien au-delà du travail : cela a des conséquences dans la vie de la cité (notamment l'abstention électorale). L'absence de maîtrise dans le travail, la soumission aux algorithmes génèrent un appauvrissement de la mission du travailleur et un désengagement de l'action collective.

## **2. Le facteur organisationnel et les entreprises « libérées »**

Le management par les chiffres peut être à la base de la souffrance au travail. Le capitalisme exclut la notion de sens au travail, il donne la primauté à la réduction des coûts, à l'instar des nouveaux modèles managériaux dans les administrations. Ces systèmes de management sont un instrument de la lutte des classes. Ces nouveaux systèmes de monitoring, de management sont facteurs de contrôle pour limiter l'autonomie des nouvelles classes de travailleurs. La révolution numérique est surtout une révolution du contrôle. Quand on passe 20 à 30% de son temps à faire du reporting, la productivité et qualité en sont affectés.

Le travail vivant résiste à cette approche capitaliste du travail. Le niveau moyen d'éducation a augmenté de plus de 50% par rapport aux classes d'âge d'il y'a 20 ou 40 ans. Ces aspirations à l'autonomie sont un nouveau risque pour le capitalisme.

Il y'a des chefs d'entreprises notamment dans les TPE/PME qui se refusent d'organiser le travail de cette manière car ils se privent de l'intelligence des travailleurs de base, argument qui ne s'entend pas d'un point de vue économique. **Ils décident alors de décentraliser les décisions, de mettre en autonomie et en responsabilités des travailleurs, c'est ce qu'on appelle les entreprises « libérées »,** qui mettent au cœur de leur organisation l'intelligence individuelle et collective de leurs salariés. Les

études démontrent la réussite de ce modèle. Y compris d'un point de vue productivité, performance économique de ces entreprises.

La contre-partie, c'est souvent l'intensification de leur charge de travail. Les retours d'expérience démontrent une intensification de la charge de travail mais malgré tout une préférence pour ces modèles de la part des salariés. De fait, ces modèles peuvent poser d'autres problèmes (voire notamment le travail dans les associations).

Le modèle de ces « entreprises libérées » n'est que trop rarement pérenne. Malheureusement, les managers ne restent pas souvent en poste très longtemps et sont souvent remplacés par de nouveaux managers qui remettent une organisation verticalisante au cœur de l'entreprise. Les managers libérateurs » sont évincés, car les actionnaires estiment qu'ils ont perdu trop de pouvoir et qu'il n'est pas bon de laisser les salariés prendre part aux réflexions stratégiques ou modèle économique. Il ne faut perdre de vue que le capitalisme est un système de pouvoir, de domination sans doute avant d'être un système d'exploitation économique et de génération de profits.

### **3. Quel impact de ce modèle sur le modèle public et quelles modalités d'action ?**

Dans le service public et en administration centrale, on parle de qualité « empêchée », de conditions dégradées dans la réalisation du travail. C'est ce qu'on appelle le travail « empêché », notion développée par Yves Clot, psychologue du travail. On voudrait faire du bon travail mais on n'a pas le temps, ni les moyens pour atteindre cet objectif. On a des consignes et des prescriptions qui nous empêchent.

L'enquête Conditions de travail le met bien en évidence à travers plusieurs questions. Le registre interrogé ici est le niveau de cohérence éthique sur un poste de travail : « *J'éprouve la satisfaction du travail bien fait* ». 30 à 35 % des interrogés répondent parfois ou jamais.

Les syndicats pourraient apporter une contribution en travaillant avec les salariés à la base sur « *qu'est-ce que ça veut dire de faire correctement son travail ?* » :

- identifier les causes : j'ai pas le temps, je ne peux pas répondre à la demande des usagers
- identifier les leviers : qu'est-ce qui permettrait de le faire.
- QQ cas où les équipes syndicales ont mise en place une discussion sur le travail réel démontrent que c'est assez productif.
- Déterminer les capacités d'actions sur le travail.
- La CGT a développé cette démarche dans un gros centre d'appels de + de 200 salariés, avec un turn over de plus de 100% par an

Dans les contrôles demandés aux administrations, y compris dans les process de recrutement, on produit des tableurs de bords à foison, il y'a une profonde incompréhension entre l'institution et les agents. Il y'a des marges de manœuvre cependant en faisant valoir le travail « vivant ». C'est même devenu un enjeu politique.

L'enjeu pour les prochaines années est d'arriver à construire une offre qui répond à cette demande des salariés. Sur la question des jeunes, l'aspiration est la même que leurs aînés.

Les salariés qui sont consultés pour l'atteinte des objectifs fixés, cela améliore leurs conditions de santé. Les agents souhaitent être consultés sur des enjeux structurants et non pas la couleur de la tisanerie.

Le grand plan de déménagement de l'administration centrale et le développement du télétravail en sont des exemples probants. L'administration prône le flex office, le mode agile, alors que les conditions de travail ne sont pas posées sur la table. Dans la plupart des cas, les cabinets de consultants sont là pour faire passer la pilule, les décisions financières étant déjà prises, on maquille avec des arguments oiseux.