

# LES 35 HEURES : POUR QUEL TRAVAIL ?

Sur le principe, nous ne pouvons, en tant que citoyens et en tant que médecins du travail, qu'être favorables à la réduction du temps de travail, et à la création d'emplois qu'elle tend à favoriser.

Certes, beaucoup de questions restent ouvertes, notamment, sur l'ampleur de la création d'emplois qui peut en résulter, sur la compensation salariale, sur le degré de « flexibilité » supplémentaire acceptable...

Mais, de façon urgente, deux aspects importants de la réforme en cours nous interpellent :

La réduction du temps de travail ne peut s'effectuer sans modification de l'organisation du travail.

Elle doit en principe passer par des négociations au niveau des branches et des entreprises.

Lorsqu'il n'y a pas de représentation syndicale dans l'entreprise, la procédure de mandatement d'un salarié par une organisation syndicale peut ouvrir un espace de débat.

Le passage aux 35 heures peut donc représenter une occasion assez rare de débat dans l'entreprise sur l'organisation du travail, débat dans lequel nous pouvons être amenés à intervenir, en tant que médecins du travail et participants aux CHSCT.

Le fait que dans les quelques accords déjà conclus il soit très peu fait référence aux conditions et à l'organisation du travail est regrettable, et reflète une certaine carence du débat social en France. Mais on peut affirmer que d'une manière ou d'une autre, ce débat resurgira. Il est donc nécessaire que nous dégagions des éléments de réflexion sur ces questions.

## **NÉGOCIER SUR LES 35 HEURES AMÈNE À FAIRE REMONTER À LA SURFACE DES ASPECTS DU TRAVAIL RÉEL**

Cette obligation découle du fait qu'« il n'y a pas une masse de travail homogène (à distribuer), mais une somme d'emplois hétérogènes qui s'agrègent lentement dans des établissements selon des combinaisons spécifiques. » (Boisard P.)

Selon F. Ginsbourger, commentant une étude d'évaluation sur des accords « Robien » menée par le cabinet Bernard Brunhes Consultants : « L'aménagement et la réduction du temps de travail provoque une recombinaison des emplois et des qualifications dans l'entreprise. Elle est l'occasion de supprimer du travail dans certaines entités et de le déverser dans d'autres, d'un recentrage sur des activités jugées stratégiques. Elle accompagne un mouvement général de réduction de la main-d'œuvre indirecte, des services fonctionnels, des activités de support (logistique, gestion, comptabilité), de suppression de travail liées à des mutations technologiques... Lorsqu'il s'agit de réorganiser le travail dans un temps qui

va être réduit, la question du pouvoir de chacun dans l'organisation et sur son propre travail explose. Réduire la durée, certes, mais pour quoi faire pendant ce temps ? »

Pour relever ce défi, pour que ne soient pas ignorées des composantes — essentielles quoique non prescrites — du travail, l'analyse ergonomique reste un outil irremplaçable, qui permettra de mettre en évidence les dangers et l'irréalisme d'une intensification du travail basée sur l'élimination de prétendus « temps morts », l'importance d'activités et de communications « informelles », des relations entre services, le rôle stratégique de certaines activités et fonctions peu valorisées... Les CHSCT sont habilités à demander de telles études.

Ce peut être également l'occasion de permettre l'expression de la souffrance générée par la non-reconnaissance du travail réel.

## **DE LA CRÉATION D'EMPLOIS À LA LUTTE CONTRE L'EXCLUSION**

Nous sommes bien placés pour le savoir : l'exclusion hors de l'entreprise et du marché du travail, qui aboutit au chômage d'exclusion, résulte d'un processus de sélection-déqualification, de baisse de l'« employabilité », qui touchent en premier lieu les travailleurs les moins qualifiés, et ceux qui subissent les conditions de travail les plus dures. Contre cette tendance, faire que la création d'emplois ne profite pas qu'aux travailleurs les plus proches de l'insertion professionnelle, aggravant la marginalisation des autres, nécessite à la fois de rendre moins dures et moins « excluantes » les conditions de travail, et la mise en place, dans l'entreprise, de filières d'apprentissage et de formation, d'organisations du travail qualifiantes.

En résumé, et pour reprendre la formulation de F. Ginsbourger : « La seule question qui vaille peut être formulée de la sorte : la réduction du temps de travail ouvre-t-elle la voie à des changements de l'organisation du travail en vue d'une meilleure valorisation et à une gestion moins prédatrice en travail ? Permettra-t-elle d'impulser ou d'accélérer de tels apprentissages organisationnels et de gestion ? Que sera alors, dans cette dynamique, la place de la négociation collective, et de quel poids pèsera-t-elle sur les choix d'emploi et la sélectivité qui les caractérise aujourd'hui ? »

## **« CHANGER LE TRAVAIL » L'URGENCE D'UN DÉBAT DE SOCIÉTÉ**

Pour que le travail soit moins pathogène, pour lutter contre l'exclusion du travail par le travail, il faut changer le travail. Avant tout, faire que l'organisation du travail permette davantage aux travailleurs de maîtriser le processus de tra-

vail, de mettre en œuvre leur capacité d'initiative, et faire en sorte que soit reconnue par tous cette capacité. Faire en sorte que l'intelligence développée dans la production soit reconnue, non seulement sous forme de rétribution symbolique, mais aussi en donnant droit à intervenir sur le processus de production.

C'est ce travail transformé par l'exigence de citoyenneté dans l'entreprise qu'il sera possible de partager.

Il est clair que si sur ces questions nous avons, en tant que médecins du travail, un point de vue, des exigences à porter, la solution nous dépasse largement. La question est en fait celle d'un nouveau compromis social, qui permette d'associer un développement plus harmonieux et durable de la société, l'emploi, la lutte contre l'exclusion, un travail permettant de construire sa santé, un développement de la solidarité et de la citoyenneté.

Au moins est-il nécessaire de réfléchir avec d'autres sur la possibilité et les contours de ce nouveau compromis social.

De quelles marges de liberté dispose le système socio-économique français, européen, international ? Que peut-on espérer compte tenu des tendances à l'œuvre dans le système actuel ?

Des économistes, des sociologues se posent des questions similaires, à partir de positionnements éthiques proches. Mais leurs réponses sont loin d'être unanimes. Si, sans aucune prétention à l'exhaustivité, on se tourne vers quelques textes français récents d'économie et de sociologie du travail, on peut constater des points de vue très divergents.

Ainsi, A. Lipietz définit une sorte d'arc des possibles, comme voies de sortie de la crise du fordisme, entre deux modèles opposés :

la flexibilisation néo-taylorienne : maintien des principes d'organisation du travail tayloriens, encore aggravés par l'informatique, mais sans les avantages concédés aux travailleurs par le fordisme ;

des modèles fondés sur l'implication négociée des travailleurs, c'est-à-dire le maintien d'une certaine rigidité des acquis sociaux, négociée en échange de l'implication des travailleurs.

Selon lui, les pays anglo-saxons, l'Europe du Sud, la France, se sont engagés dans la première voie ; le Japon, l'Allemagne, l'Europe du Nord, dans la seconde.

Pour T. Coutrot, l'éventail des possibles s'étrangle dans une « convergence tendancielle des modèles productifs vers le régime néo-libéral, qui marie, pour les capitalistes, tous les avantages et ouvre la perspective d'un nouvel ordre productif fondé sur le despotisme des marchés ». Cependant, selon lui, « le néo-libéralisme est instable, mais sa réforme sera difficile. »

Inversement, pour Ph. Zarifian, « La crise de la division fonctionnelle du travail... est tellement manifeste qu'il nous semble inutile d'y insister. » À cette organisation doit succéder une gestion « par activités et par processus », qui nécessitera une communication accrue dans l'entreprise, et que celle-ci

devienne « une communauté ouverte ».

Pour Danièle et Robert Linhart, « Les directions ne semblent pas pour l'heure, et dans la majorité des cas, renoncer aux principes tayloriens majeurs de l'organisation du travail parcequ'elles ne sont pas convaincues de disposer d'une main-d'œuvre suffisamment fiable. En revanche, elles se sont d'ores et déjà lancées dans ce qu'on peut appeler une bataille identitaire pour moderniser la tête des salariés, c'est-à-dire leur faire intérioriser les valeurs, la culture, les méthodes standard de raisonnement de l'entreprise, sur le mode du one best way managerial excluant toute proposition alternative quant à la manière de gérer... Chacun est décrété responsable sur son poste de travail de la qualité du travail qu'il fournit et des délais dans lesquels son travail est réalisé, et n'a plus "la hiérarchie sur le dos" puisque dans la même logique les lignes hiérarchiques ont été considérablement allégées... Mais dans la majorité des cas, c'est dans un univers encore extrêmement codifié, où les possibilités de prise de décision sont très standardisées, et sans l'aide de la maîtrise, que les opérateurs ont à assumer la responsabilité qui leur est imposée. »

Pour difficiles et contradictoires, au moins à première vue, que puissent paraître ces analyses, il ne nous est pas possible de faire l'économie de ces débats, et d'en sous-estimer l'importance pour notre pratique et notre réflexion. Par exemple, notre référence à l'éthique de témoignage ne fait pas appel à une notion de résultat possible de l'acte de témoigner. Elle se réfère plutôt à l'impératif catégorique kantien, et peut aussi se prévaloir d'une respectable tradition philosophique française, du « roseau pensant » pascalien à « l'homme révolté » de Camus.

Cependant, on conviendra que la portée du témoignage n'est pas la même suivant que l'on estime ou non possible une évolution sociale dans le sens d'une organisation du travail qui engendre moins de souffrance et d'exclusion.

Quoiqu'il en soit, l'occurrence créée par la législation sur les 35 heures, ainsi que par la progression de la construction européenne, avec la nécessité ressentie par beaucoup de compléter par un « volet social » le « volet économique », nous semble justifier l'appel à un débat public sur ces questions, rassemblant avec nous partenaires sociaux, sociologues, économistes, ergonomes, etc.

Ce serait une occasion pour nous de porter plus loin dans l'espace public la réflexion sur la santé au travail, et en retour de donner de nouvelles perspectives et un nouvel élan à notre action sur le terrain, et aussi peut-être l'occasion de créer des convergences sur les modifications à promouvoir en matière d'organisation du travail et de relations sociales.

Marc Galand