

**Christine Castejon** est analyste du travail. Elle anime avec Yves Baunay le chantier « Travail » de l'Institut de recherches de la FSU<sup>1</sup>. Elle a élaboré avec lui ce dossier.

### « Merci de votre compréhension »

Dit la voix mélodieuse qui, pour la troisième fois de la semaine, annonce que votre train de banlieue aura du retard pour cause de coupure d'alimentation électrique, de présence d'un colis suspect, d'avarie de matériel... Parfois « des personnes sont en train de marcher sur la voie ». Parfois, beaucoup plus rarement disons-le, « un mouvement social d'une partie des agents perturbe la circulation ». Les mâchoires se crispent, les regards s'évadent vers le passage en revue des conséquences du retard, simple désagrément à véritable calamité. Difficile de ne pas entendre les jurons prononcés à voix basse, parfois les imprécations à l'égard de ces « fainéants ». Fabuleuse logique de la colère : derrière la cause de ce retard, on peut être sûr que des agents s'affairent pour réparer, résoudre, remettre en route, assurer le trafic, mais la première idée qui vient c'est qu'ils ont du le faire exprès ! C'est sans doute pourquoi lorsque des experts en affirmations fantaisistes nous disent que les problèmes de transport sont dus au nombre de jours de grève, on les croit. Déformation professionnelle oblige, les incidents (nombreux quoi qu'en disent les chiffres de la SNCF, comment sont-ils établis ?) provoquent pendant quelques secondes l'envie de savoir ce qui se passe « là-bas », où on s'affaire. Et me rappellent ces analyses sur la fin de la maintenance préventive du matériel, celle qui anticipait les pannes avant qu'elles ne surviennent. Si nous décidions de comprendre vraiment, la SNCF aurait du souci à se faire pour sa politique commerciale. On verrait qu'elle noie le gros poisson de sa responsabilité (la sienne, pas celle des cheminots qui eux compensent) dans l'étang des aléas multiples.

Un quotidien nous informe ce matin que les journées économisées en compte épargne temps par les personnels hospitaliers représentent une fortune qui n'a pas été provisionnée. L'article précise que « les cadres et directeurs d'établissement » les ont consommées mais pas les infirmières. Silence du journaliste sur cette inégalité. Peut-être parce que la raison en est évidente : les infirmières n'ont pas le temps de prendre ces journées. Encore cette impressionnante logique : on accuse la réduction du temps de travail d'avoir désorganisé les hôpitaux mais où sont les emplois permettant le passage effectif aux 35 heures ? Soyons juste, on en a créé quelques-uns, en calculant sur le papier, sans regarder le travail réalisé par le personnel hospitalier. Et sur le papier, à l'hôpital comme partout, on a pu raccourcir, parce qu'inutiles, les pauses, les passages de relève, les « micro-arrêts » qui, pour un organisateur, n'ont pas de valeur ajoutée. On ne s'est pas rendu compte que dans ces moments-là se règlent bon nombre de situations délicates. Des accords qu'on trouve, des erreurs qu'on évite, des informations qu'on échange ou qu'on entend... l'espace de quelques minutes qui apaisent la tension. On travaille mieux dans la bonne humeur et personne ne s'en est avisé au moment du passage aux 35 heures. Simple signe de notre humanité : nous avons besoin de parler, de rire, d'échanger, de rêver, d'imaginer, de planifier, de corriger, de boire un café, et même de fumer une cigarette pour certains. Mais que vient faire notre humanité dans les ratios ?

Comment n'avons-nous pas conscience, contre l'expérience de millions de gens, que la société fonctionne parce que ces millions de mêmes gens, dans leurs boulots respectifs, résolvent les problèmes, inventent des solutions, surmontent des crises ? Que la condition *sine qua non* pour faire du bon travail c'est la coopération, difficile à construire, fragile, mais ô combien productive ? Les journaux accumulent les informations doctes sur la résolution de tel ou tel problème par l'arrivée d'une nouvelle machine, la réorganisation d'un service, la mise en place d'un plan (grande spécialité de nos gouvernants, ce type d'annonce). Les mêmes

---

<sup>1</sup> Pour plus de renseignements, voir sur le site de l'Institut : <http://institut.fsu.fr/>

journaux regorgent de récits de « dysfonctionnements » : les opérateurs téléphoniques, les banques, les agences de voyage, l'école, les transports... Entre les deux, pas de lien : on ne dit rien du travail, qui revient à tenter de faire marcher les promesses de la technique, en réalisant systématiquement à quel point « ce n'est pas si simple ». Chacun sait pourtant, pour lui-même, qu'il y passe son temps, au point que cela peut être une définition pertinente du travail : travailler c'est résoudre des problèmes. C'est tellement une habitude, tellement intrinsèque au travail, qu'on en oublie de réaliser que, par les temps qui courent, certains de ces problèmes sont créés de toutes pièces par un système qui perd la boussole.

Analyses du travail dans un réseau bancaire. Les conseillers se voient transformés en vendeurs de produits formatés auprès d'une clientèle dont il faut inventer le besoin en même temps qu'on prétend le satisfaire.

On supprime les distributions d'argent liquide aux guichets, il faut bien que les personnes âgées acquièrent cette carte bancaire qui ne leur sert à rien d'autre qu'à compliquer leur vie. « Les GAV [garanties accidents de la vie] nous gavent », remarque un vendeur entre malice et résignation, à propos du produit à la mode, surfant sur la peur de tout. Le métier change, disent les dirigeants de la Banque : en effet, il appelle désormais un haut niveau de cynisme auquel s'exercent les commerciaux puisque leur salaire en dépend. Qu'éprouvent-ils, intimement, dans cet exercice ?

Analyse de l'activité d'aides à domicile. Elles font des miracles pour aider une personne âgée à se maintenir à flots, à pleine vie, la consolent, lui parlent, l'écoutent, la font rire en même temps qu'elles font son ménage et ses courses, et on leur compte chichement le droit de se former, de se réunir pour échanger des savoirs, des coups de main, des états d'âme. On pense avoir reconnu l'importance de leur métier en les rebaptisant « auxiliaires de vie ». Mais rémunérées au lance-pierre, sans droits collectifs, alors qu'on envoie des milliers de salariées dans des emplois isolés, se confronter à une autorité dont personne n'a fixé les limites, comme s'il était évident que des rapports égalitaires vont s'instaurer entre employeurs et employés, au risque pourtant d'engendrer une nouvelle domesticité d'un côté, une maltraitance impuissante de l'autre. On n'a pas fini de faire naître des frustrations et des conflits qu'un jour peut-être les tribunaux prendront partiellement en charge. Entre temps quels dégâts ?

Analyse dans des activités de service public : on parle d'« incivilités », de montée de l'agressivité et de la violence, contre les personnels de la Poste, de la sécurité sociale, de l'ANPE. Où est la réflexion sur ce phénomène incontestable ? Entièrement réfugiée dans des formations à la gestion des conflits qui ne font qu'aggraver les problèmes puisqu'elles n'en connaissent pas l'origine. Il paraît que la société est devenue comme ça. Regardons de plus près : on demande partout aux agents, devant la complexité des situations qu'ils « gèrent », de ne plus réagir au cas par cas, d'appliquer des principes sous prétexte d'un traitement équitable. L'utilisateur devenu client n'a plus d'interlocuteur, au sens propre du terme. Il a devant lui, contre lui croit-il, un salarié sommé de se comporter comme le ferait une machine, les pannes en moins. Comment ne pas voir que les agressions sont des protestations mal adressées contre cette dé-civilisation du travail ? « On perd un peu de notre humanité » dit un contrôleur. Tentez d'expliquer à leur direction que les contrôleurs sont en première ligne devant des voyageurs que les évolutions de la SNCF déconcertent, c'est un euphémisme, on vous répond « c'est intéressant mais hors ZAR ». Je vous laisse dans la perplexité quelques minutes ...

C'est la caractéristique la plus répandue dans les entreprises aujourd'hui : l'intensification du travail qu'on y impose empêche les salariés de penser les transformations en cours, techniques, humaines, sociales. On ne sait pas dire, au bout du compte, si elles sont normales, nécessaires ou seulement liées à la culture du chiffre, autrement baptisée désormais culture du résultat. On ne sait pas le dire collectivement mais chacun a son point de vue personnel, inévitablement, et chacun tente de démêler le complexe pour garder un espace viable de

maîtrise de son travail. Chacun continue sur sa lancée à résoudre des problèmes. On en résout à la fois de plus en plus et de moins en moins. Les effets délétères de l'intensification sont confirmés par des études, des recherches, des expertises qui, les unes après les autres, secteurs après secteurs, examinent les évolutions de ces dernières années. Il n'est plus question de sens dans beaucoup d'entreprises, il n'est question que d'augmentation de la productivité, de réduction des coûts, d'objectifs quantifiés, de standardisation des pratiques censées être « les bonnes ». Aberration suprême, ou plus repérable, lorsque les activités de service, les activités artistiques ou d'éducation suivent la même pente. Mais ce constat n'est plus à faire. Dans nombre d'entreprises, le travail est devenu idiot, les salariés le savent et le disent, les conversations bruissent du mécontentement général. Mais réalise-t-on l'énergie qu'il faut déployer, et donc détourner d'un autre but, pour garder de l'intelligence quand le travail perd son sens ? Ruse de notre humanité encore : on se défend souvent par le rire et l'ironie d'une situation qui devient tragique. Tragique, c'est le mot pour ceux qui craquent. Pourtant personne ne crie haut et fort à l'absurdité. Les rustines sont si nombreuses aussi : cadres pour maintenir la pression individualisante, politiques pour tenir les discours du réalisme, psychologues pour écouter le mal-être et le soulager, consultants pour analyser les situations, ce qui revient toujours peu ou prou à les rendre moins insupportables. Pendant ce temps, le rapport annuel des Nations Unies qui évalue la réalisation des Objectifs du millénaire décidés en 2000 nous alerte : « Au lieu de tirer part des opportunités présentes, les gouvernements du monde avancent lentement mais sûrement vers un échec du développement humain pourtant largement prévisible et évitable, aux répercussions profondes non seulement pour les plus pauvres, mais également pour la paix, la prospérité et la sécurité dans le monde ». Évidemment c'est « hors Zone d'Autonomie et de Responsabilité ». C'est ainsi qu'on appelle les problèmes dont les salariés n'ont pas à se mêler. Face à tant d'inconscience tranquille, avons-nous encore le temps de ne pas réagir ?