

# Après France Télécom, quel projet pour le travail ? Thomas Coutrot, chercheur à la DARES

Avec le jugement France Télécom rendu le 20 décembre dernier, les grands patrons d'un groupe du CAC40 ont pour la première fois été condamnés à de la prison ferme pour « harcèlement moral institutionnel ». Mais si le procès est exceptionnel, les agissements jugés le sont-ils vraiment ?

Oui, sans doute, par le projet de faire sortir « par la porte ou par la fenêtre » 20 000 salariés dont une majorité de fonctionnaires. Mais le débat sur la souffrance au travail – dont les suicides sont la manifestation extrême – dure depuis plus de 20 ans et dépasse largement France Télécom. Il trouve son origine dans la financiarisation excessive des entreprises et des services publics, qui a mis sous pression le travail en multipliant les contraintes de rythme, les procédures, les normes, les objectifs chiffrés, les restructurations et le *reporting* permanents. Appuyé sur les technologies numériques, le *lean management* néo-taylorien a favorisé une intensification du travail, un déclin des marges de manœuvre et la perte de sens d'un travail réduit à l'atteinte d'indicateurs quantitatifs – ce qu'Alain Supiot appelle « la gouvernance par les nombres » et David Graeber la « bureaucratisation totale ».

## Dégâts sanitaires

Ces évolutions seraient dictées par l'impératif d'efficacité dans un contexte concurrentiel impitoyable. Mais comment juger de l'efficacité des réorganisations en rafale quand elles se succèdent à

un rythme qui empêche toute évaluation ? Les dégâts sanitaires de ce management sont attestés. Les changements organisationnels à répétition, le plus souvent imposés sans discussion, sont lourdement pathogènes. Une [étude](#) récente de la Dares montre que parmi les salariés qui connaissent une réorganisation de leur travail, la probabilité de tomber en dépression est multipliée par deux pour ceux - la grande majorité - qui ne sont ni informés ni consultés. Au plan macrosocial, les dividendes n'ont jamais été aussi élevés, ce qui était le but recherché, mais les inégalités s'accroissent, l'investissement stagne et les gains de productivité tendent vers zéro malgré la si vantée révolution digitale. Quant à la crise environnementale, elle s'aggrave à une vitesse angoissante. Le compromis social fordiste échangeait la soumission dans le travail contre la promesse de bonheur dans la consommation : il achoppe aujourd'hui sur des limites sanitaires, écologiques et démocratiques.

### **Des risques psychosociaux pris en compte ?**

Face à ces périls les managers ne restent pas inertes.

Tout d'abord, pour montrer leur bonne volonté et tenter d'éviter un retour de bâton politique, la plupart des entreprises affichent des démarches de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) et pratiquent des politiques de prévention des risques psychosociaux. Sans modifier réellement l'organisation du travail, elles ont réussi à faire refluer quelque peu les violences morales les plus flagrantes, comme le montrent la baisse sensible des comportements hostiles au travail (de 22 % en 2010 à 15 % en 2017) selon la récente enquête [Sumer](#).

Deuxième type de réaction, certains dirigeants jugent nécessaire d'aller plus loin en sollicitant l'expertise des salariés sur leur travail

réel. Dans le cadre de la « Qualité de vie au travail », ils créent des espaces de discussion sur le travail, où salarié.es et managers peuvent échanger sur les dysfonctionnements et améliorations possibles du cadre existant – le sociologue Matthieu Detchessahar parle à ce propos « d’entreprise [délibérée](#) ». D’une certaine façon, on revient alors à l’esprit japonais du *lean management*, qui voulait stimuler la participation des travailleurs à la détermination des normes et standards qui vont organiser leur travail. Cela peut aller jusqu’à l’élection « d’opérateurs référents », des sortes de délégués au travail réel, comme dans l’[expérimentation](#) menée à Renault Flins sous l’impulsion de l’équipe du psychologue du travail Yves Clot.

### **Entreprises libérées ?**

Troisième attitude, en apparence plus audacieuse, pour ceux qui disent vouloir non pas le rendre plus participatif mais remettre en cause le modèle « *command & control* » lui-même. Les « entreprises libérées », ou les organisations agiles ou responsabilisantes, prétendent relâcher la pression des scripts, alléger voire supprimer les contrôles, et favoriser le travail en équipes semi-autonomes pour exploiter l’intelligence individuelle et collective des salarié.es.

Enfin, plus radical encore, du moins en théorie – et la théorie c’est très important ! - le quatrième courant regroupe les partisans de « l’entreprise autogouvernée », qui avancent une conception assez profondément renouvelée de l’organisation du travail. Celle-ci devient non plus mécanique mais organique, son design organisationnel et ses opérations courantes résultent d’une délibération permanente, orientée non par le profit mais par une mission sociale-écologique. Dans l’holocratie de [Brian Robertson](#) ou l’entreprise autogouvernée de [Frédéric Laloux](#) - les salarié.es

disposent d'une très large autonomie de décision, orientée par la mission sociétale et fondée sur les informations émises au plus près du terrain par les outils et les objets du travail, les clients et usagers, les collègues et fournisseurs. Les équipes possèdent également un droit de contrôle sur les décisions prises au niveau supérieur.

### **L'entreprise libérée : un mouvement social capitaliste**

Quelle est la portée réelle de ces initiatives managériales de « libération » du travail ? « L'entreprise libérée » n'est pas à mes yeux une simple mode médiatique mais un véritable mouvement social au sens défini par [Eric Neveu](#), d'une « forme d'action collective concertée en faveur d'une cause ». Les études de cas montrent bien comment les dirigeants – les « leaders libérateurs » - trouvent leur inspiration au sein d'un écosystème de pionniers et d'essayistes porteurs d'un discours convergent sinon cohérent – en France, [Isaac Getz](#), Jean-François [Zobrist](#), Michel [Hervé](#)...

Ce mouvement porte le projet de relégitimer l'autorité de direction capitaliste. Il ne s'agit pas de « libérer le travail » pour qu'il puisse s'autogouverner mais de déléguer le maximum de décisions opérationnelles aux salarié.es, tout en réservant autant que possible l'exercice du pouvoir hiérarchique aux décisions stratégiques. En ce sens on peut parler de mouvement social capitaliste.

Deux ouvrages tout récents ([Libérer l'entreprise, ça marche ?](#) et [Au-delà de l'entreprise libérée](#)) rassemblent des études de cas et indiquent quelques tendances. A partir de l'impulsion du « leader libérateur », l'autonomie est stimulée, le travail devient plus intéressant mais aussi plus intense, le contrôle hiérarchique est affaibli au profit du contrôle des pairs, la performance économique tend souvent à s'améliorer. Mais il n'y a pas trace de ce qu'on appelle

l'autonomie stratégique, qui suppose la transformation de la gouvernance et assure un véritable pouvoir au collectif de travail. Au contraire, l'autorité morale et symbolique du patron est renforcée.

Parmi les obstacles à la transformation, on observe partout les difficultés des managers de proximité à passer en douceur du chef au coach, et dans les grands groupes, la frustration des équipes « responsabilisées » qui se heurtent au fonctionnement inchangé des autres services dont elles dépendent.

### **Un projet oxymorique**

Ce projet oxymorique de « libération capitaliste » du travail est riche de contradictions fécondes. Après tout, si l'on est habilité à décider comment réagir face à une situation imprévue ou à prendre des décisions au quotidien, pourquoi ne pas questionner les procédures et la division établie du travail, qui souvent empêchent de bien travailler ? Et si l'on accède à un pouvoir d'agir sur l'organisation au nom de la qualité du travail, cela n'amène-t-il pas logiquement à réfléchir sur ses finalités ?

D'autant que dans la société, la doctrine de la gouvernance actionnariale - ce principe fondateur du néolibéralisme, selon lequel la seule finalité de l'entreprise est de valoriser le capital des actionnaires – a perdu sa légitimité politique. Le rapport [Notat-Sénard](#) a proposé en 2018 un nouveau statut juridique pour les « entreprises à mission », même si la loi PACTE n'en a finalement retenu qu'une version insignifiante. Autre symptôme, l'association des grands patrons américains a publié l'été dernier une déclaration inédite sur « la [finalité de l'entreprise](#) » qui devrait selon eux inclure le bien-être de toutes les parties prenantes. Comment en effet continuer à justifier que le pouvoir de direction des entreprises soit

entièrement entre les mains des actionnaires (selon le principe « un dollar, une voix ») alors que l'impact politique et écologique des multinationales dépasse celui de nombreux États ?

### **Libérer le travail pour soigner le monde**

Il est donc sans doute temps de prendre acte du caractère politique du travail : ce qui se joue dans les murs de la grande entreprise a désormais des conséquences sociales, sanitaires, écologiques et politiques si décisives que la démocratie ne peut plus rester à sa porte. Bernie Sanders propose ainsi que les salariés disposent de 20 % du capital et de 45 % des sièges au conseil d'administration, et en France [Olivier Favereau](#) et le collège des Bernardins proposent la codétermination à 50 % comme en Allemagne. Dans « [Gouverner le capitalisme](#) » Isabelle Ferreras propose quant à elle un projet plus ambitieux, celui du bicamérisme, qui obligerait la chambre du capital à s'accorder avec celle du travail.

On peut cependant s'interroger sur le véritable pouvoir dont disposeraient les administrateurs salariés ou la chambre du travail si les actions restaient liquides sur les marchés financiers. On peut aussi se demander si le bicamérisme ou la codétermination suffiraient à faire prendre en compte les enjeux de long terme et l'écologie par les patrons et les salariés, enrôlés dans l'engrenage du travail abstrait et de la valorisation du capital. Les attitudes syndicales de déni, fréquentes dans les entreprises polluantes ou dangereuses, sont inquiétantes à cet égard. Peut-être faudrait-il envisager non seulement de redéfinir les missions de l'entreprise, mais d'ouvrir le droit aux associations de riverains et environnementales à participer à la gouvernance des groupes.

Mais ces réformes, souhaitables, seront de faible portée si elles ne se fondent pas sur une transformation démocratique du travail lui-même, si les salarié.es ne retrouvent pas un pouvoir non seulement de délibérer mais de décider.

Il importe aujourd'hui de penser les [innovations](#) institutionnelles qui pourraient soutenir une telle politique du travail vivant. Par exemple, dans les entreprises d'une certaine taille les espaces de discussion sur le travail pourraient être rendus obligatoires au niveau de chaque équipe ; ils réuniraient chaque mois les collègues sans la présence des hiérarchiques en charge de l'évaluation de leur travail. Un autre temps de réunion permettrait ensuite de présenter à la hiérarchie les demandes des équipes concernant la qualité et l'organisation du travail, avec obligation pour le management d'apporter une réponse justifiée.

Au plan de la représentation des salariés, les représentants de proximité, prévus à titre facultatif par les ordonnances Macron, pourraient devenir obligatoires et désignés par élection directe dans tous les établissements d'au moins 10 salariés. Ils animent les espaces de discussion et formeraient, à côté ou au sein du CSE, un comité du travail et de la santé, dont les attributions seraient donc élargies à l'environnement.

Cette instance représentative disposerait d'un droit de veto sur toute réorganisation qui mettrait en danger la santé physique ou psychique des salarié.es. Pour les entreprises d'une certaine taille, le comité serait tenu d'inviter à ses réunions les représentants des destinataires du travail extérieurs à l'entreprise (associations d'usagers, de consommateurs, environnementales, collectivités locales...).

Le procès France Télécom vient couronner 25 ans d'intense débat social sur la souffrance au travail et 25 ans d'inertie législative exception faite de la loi de 2001 sur le harcèlement moral. Puisse ce jugement exemplaire favoriser un vaste débat dans notre pays sur les moyens d'enrayer cette mécanique implacable qui broie les humains, la nature et la démocratie.