

Catherine Pinchaut, secrétaire nationale "Il manque aux entreprises une intelligence organisationnelle"

La CFDT revendique que l'organisation du travail soit partie intégrante de la négociation sur la QVT-EP dans les administrations et les entreprises.

Près d'un salarié sur deux serait en surcharge de travail. Comment analyser ce phénomène ?

Catherine Pinchaut. La charge de travail est une donnée qui revêt une dimension subjective. Aussi ce constat confortent-il l'importance du ressenti, de l'expression des salariés qui appelle à une écoute renouvelée. L'intensification générale du travail est réelle, ce que confirment les enquêtes SURveillance Médicale des Expositions des salariés aux Risques professionnels (SUMER) auprès des salariés de 50 000 entreprises privées et des trois versants de la fonction publique. Et rejoint les analyses de l'enquête CFDT *Parlons travail* selon laquelle le cumul de ses composantes caractérisant une charge de travail supportable ne concerne qu'un tiers des 200 000 répondants.

Comment les entreprises appréhendent-elles ce constat ?

Il s'agit de creuser, métier par métier, ce qui fait défaut en terme de soutien auprès des salariés. Je parle de soutien organisationnel permettant au salarié d'aborder le travail dans sa complexité d'aujourd'hui, dont l'intensification ressentie est une conséquence. Une sociologue avait identifié par exemple les régulations opérées par des salariés de centre d'appels : ceux qui souffraient étaient ceux qui avaient le moins de connaissance de leur entreprise et de son organisation, qui se sentaient professionnellement isolés. L'intensification appelle à davantage de coopération.

Si l'implication physique dans le travail reste une réalité pour nombre de travailleurs qui voient leur travail s'intensifier, le vécu au travail se définit aussi par la capacité à s'organiser face à un flux permanent de sollicitations. La résolution générale adoptée au 49^{ème} congrès pose clairement l'enjeu de l'organi-

sation de l'activité. La qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle (QVT-EP) est « *un vecteur pour favoriser la coopération au sein des collectifs de travail et impulser de nouvelles pratiques managériales et organisations du travail plus collaboratives et bienveillantes, notamment pour prévenir les risques psychosociaux.* » Ainsi, la CFDT revendique que l'organisation du travail soit partie intégrante de la négociation QVT-EP dans les administrations et les entreprises.

Si les réponses à la souffrance au travail sont aussi organisationnelles, en quoi questionner le management ?

C. P. Depuis 10 ans, les entreprises reportent sur les managers leur responsabilité en termes de compétences organisationnelles, d'intelligence du travail. Les cadres de proximité manquent de moyens et d'autonomie, alors qu'ils sont en première ligne sur les enjeux de performance, d'obligation de santé-sécurité, etc. Ils sont les premiers interlocuteurs en matière de ressources humaines. Ne déversons pas sur eux, en encore moins sur les individus des entreprises qui en seraient hypothétiquement « libérées », la charge collective d'une organisation à la fois efficace et bienveillante.

Je n'ai pas la nostalgie de l'époque du taylorisme pur et dur, mais il y avait, avec le « bureau des méthodes », quelque chose qui manque aujourd'hui. Les entreprises, à tous les niveaux hiérarchiques, doivent s'équiper d'une culture sociologique, ergonomique, pour appréhender le travail réel et penser son organisation. Il faut injecter des compétences en analyse du travail à tous les niveaux, piloter l'activité avec de l'intelligence collective de l'intérieur.

Les compétences organisationnelles n'ont-elles pas été extériorisées pour imposer des modèles managériaux ?

C. P. Les intervenants dans les entreprises aujourd'hui sont amenés à questionner les cultures et les modèles imposés et gestionnaires. A nous de défendre et valoriser les bonnes méthodes d'intelligence organisationnelles, celles qui se tiennent à distance des modèles dominants, mais aussi qui placent à équidistance tous les acteurs et les parties prenantes. Peu de cabinets ont cette exigence. Les méthodes et la culture de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)¹ sont à ce titre à privilegier. Combien de consul-

1 L'Anact est un établissement public, paritaire, avec pour vocation d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles.

tants sollicités par les directions invitent les représentants des salariés et les managers à discuter, à travailler collectivement ? Il n'y a pas de bon accompagnement des transformations sans appropriation collective.

Les militants, et pas seulement les adhérents cadres, doivent s'emparer des questions d'organisation du travail. C'est ainsi que la CFDT défend une approche organisationnelle, managériale, de la santé au travail dans la réforme actuelle. Faire face à l'intensification, c'est déployer des acteurs et des méthodes de prévention. L'intervention médicale, parfois indispensable, doit être contenue au niveau de l'urgence individuelle. Nous ne sommes pas favorables à la reconnaissance du burn out comme maladie professionnelle malgré l'explosion des cas ces dernières années. Beaucoup de pathologies cognitives sont liées au travail, mais la réponse doit demeurer dans l'amélioration de la qualité de l'organisation. « *La prévention en matière de santé et de sécurité au travail doit faire l'objet d'un véritable dialogue social. La CFDT revendique un service médical capable d'assurer une véritable mission de prévention auprès des personnels* » plaide notre résolution.

Les équilibres de vie et les réponses organisationnelles passent aussi par un aménagement du temps de travail, sur lesquels la CFDT a toujours été innovante.

C. P. Au-delà des conditions de travail quotidiennes, nous travaillons à une approche des temps tout au long de la vie, à distance de la pression et de l'urgence. Sans remettre en cause les 35 heures, nous entendons « *répondre aux aspirations des travailleurs à se réapproprier la maîtrise du temps et à mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.* » La durée du travail ne peut en effet plus être déconnectée de l'organisation du travail, de la charge de travail et de la conciliation des temps tout au long de la vie. La CFDT travaille à une « banque des temps » pour un nouveau partage du travail, intégrant les temps invisibles, ceux du travail domestique, du travail des proches aidants, de l'engagement associatif ou militant, de la formation tout au long de la vie et des trajets domicile-travail. Décentrer les enjeux professionnels, donner des droits au salarié en tant que citoyen au-delà de la subordination est aussi une réponse à l'intensification du travail.

*Propos recueillis
par Laurent Tertrais*