

Re-considérer le travail

Demandées par la CFDT, les Assises du travail ont abouti sur le rapport Thiéry-Senard pour « re-considérer le travail » visant à donner plus de responsabilité, d'autonomie et de reconnaissance aux travailleurs. Un des fils conducteurs est le dialogue professionnel et son articulation avec le dialogue social.

Les Assises du travail répondent-elles aux principaux enjeux sur le dialogue professionnel, pierre angulaire de la qualité du travail ? Nous distinguerons le contenu des propositions et la méthode pour progresser sur cet enjeu de démocratisation du travail.

La finalité du dialogue professionnel

La nature du dialogue professionnel est bien posée dans le rapport¹, avec un lien très fort établi avec les modes de management et l'organisation du travail dans les

Michel Sailly est ancien ergonome chez Renault, conseiller et formateur sur le travail pour la CFDT. Il est l'auteur, notamment de Dialogues social et professionnel : comment les articuler ? (avec Aslaug Johansen, Per Tengblad, et Maarten van Klaveren), Presse des Mines, 2022.

1- « Re-considérer le travail », Rapport des garants des Assises du Travail, présenté par Sophie Thiéry et Jean-Dominique Senard, 18 avril 2023.

entreprises. C'est essentiel pour améliorer significativement la qualité du travail dans les entreprises, privées ou publiques. Les entreprises se réfèrent à des modèles d'organisation du travail universels, anciens ou classiques tels que le néo-taylorisme, ou plus récents et novateurs comme le lean management, l'organisation agile, et l'holocratie. Mais cette application des modèles est le plus souvent hybride en mixant des pratiques anciennes avec des concepts nouveaux ; en dénommant différemment des pratiques ancestrales. De fait, les pratiques managériales restent largement influencées par les cultures nationales, associées au fonctionnement des institutions politiques, sociales et économiques. La forte centralisation et bureaucratiation de la société française tend ainsi à perpétuer un fonctionnement vertical très hiérarchique des entreprises. La qualité du dialogue professionnel implique de se référer au minimum à trois concepts clés, étayés de longue date par le milieu scientifique : l'autonomie au travail, la subsidiarité et l'organisation apprenante. Sur ces bases, le dialogue professionnel peut permettre le développement des personnes et des organisations ; condition essentielle du bien-être au travail et de la performance des entreprises. L'axe 1 du rapport des Assises répond à cet enjeu qui consiste à « *renouveler la démocratie au travail en généralisant le dialogue professionnel sur la qualité et l'organisation du travail, dans le secteur public comme dans le secteur privé* ».

C'est un axe très ambitieux qui implique l'engagement sans réserve des dirigeants d'entreprise, avec les responsables de ressources humaines, et des militants syndicaux, et sur lequel on reviendra.

Les cadres du dialogue professionnel

Ce dialogue professionnel s'inscrit dans deux cadres (Sailly et al., 2022), non explicités dans le rapport. Le premier concerne l'activité quotidienne ou courante du travail ; le progrès continu. Il s'agit d'impliquer réellement tous les salariés, mais plus particulièrement les opération-

nels avec leurs managers de proximité, dans l'organisation de leurs activités professionnelles : les procédures ou standards de travail, la répartition des tâches, la polyvalence, les rythmes ou séquences de travail, les outils utilisés. Cette autonomie des équipes sur leurs tâches doit pouvoir s'élargir progressivement à des dimensions plus larges sur l'organisation du travail dans l'entreprise. Dit autrement, il faut passer progressivement d'une réflexion et action dans le registre des procédures ou répertoires connus des méthodes de travail, à celui permettant d'explorer un fonctionnement radicalement différent (les deux boucles d'apprentissage de Chris Argyris). Tel qu'envisagé par les principes fondateurs du lean management, ce dialogue professionnel consiste à reconnaître que le progrès continu doit émerger des opérationnels qui sont les experts du travail réel. Selon le principe de l'organisation apprenante, des espaces de réflexion et action sur le travail doivent être organisés pour permettre aux individus d'améliorer constamment leur professionnalisme, et aux équipes d'apprendre de nouveaux concepts *via* la confrontation des savoir-faire et l'expérimentation. Ce travail d'équipe et l'amélioration continue ne peuvent se réaliser qu'au travers d'une plus grande délégation de pouvoirs et de responsabilités aux équipes de travail.

L'autre cadre du dialogue professionnel est celui des projets de transformation : nouvelles activités de production ou services, changements technologiques ou organisationnels, transitions écologiques, gestion renouvelée des carrières (fins de carrière)... Des groupes de travail entre gens de métiers ou réunissant des métiers différents doivent permettre de partir des situations réelles de travail pour construire le projet en s'appuyant sur les savoir-faire. C'est le meilleur moyen pour coupler la satisfaction des clients, le bien-être des salariés et la protection de l'environnement. Cette participation directe dans les projets est d'autant plus efficace qu'elle s'articule avec une participation directe au quotidien de l'activité de travail.

La qualité du dialogue professionnel implique de se référer au minimum à trois concepts clés, étayés de longue date par le milieu scientifique : l'autonomie au travail, la subsidiarité et l'organisation apprenante.

Les sujets du dialogue professionnel

Si le rapport ne fait pas la distinction entre les deux cadres cités précédemment, il apporte un éclairage pertinent sur les principaux sujets sur lesquels ce dialogue doit porter. Ces thèmes sont : la santé au travail, la gestion des fins de carrière, et l'organisation du temps de travail.

L'axe 4 sur la santé physique et mentale positionne remarquablement la place du dialogue professionnel dans une politique de prévention primaire de la santé au travail. Pour autant qu'elles puissent être évidentes, ces préconisations ne sont pas systématiquement portées par nombre de responsables syndicaux, plus enclins à revendiquer des solutions sans partir du travail réel, sans prendre en considération la manière dont les travailleurs eux-mêmes gèrent les situations à risque. Responsables syndicaux et responsables d'entreprises s'opposent très souvent sur les questions de santé au travail, mais les uns et les autres raisonnent le plus souvent sur une prévention réglée, c'est-à-dire sur le respect du droit ou des normes, sur le respect de comportements de sécurité plus que sur l'efficacité des procédures. Le dialogue professionnel permet de passer de cette prévention strictement réglée à une prévention gérée associant concrètement celles et ceux qui connaissent le travail et en mesurent les risques.

L'axe 2 aborde la question des fins de carrière. La finalité est bien posée. Les enquêtes sur le travail de la Fédération CFDT des mines et de la métallurgie confirment que les problèmes de santé, liés ou pas au travail, croissent avec l'âge (douleurs, maux, stress...). Pour autant, l'évaluation du bien-être ou mal-être au travail par les seniors n'est pas systématiquement ou significativement différente de celle du reste de la population des salariés, et varie surtout selon les entreprises. Les hypothèses les plus probables sont que le fonctionnement des équipes de travail s'adapte de fait à la présence de seniors, d'une part, et que les managers de proximité tiennent compte des expériences professionnelles d'autre part, même si cela n'est pas reconnu à un

plus haut niveau hiérarchique. Pouvoir discuter au sein des équipes de la répartition des activités, du temps pour réaliser le travail, des problèmes récurrents rencontrés, de la charge de travail... apparaît en tout état de cause être une condition essentielle pour améliorer la qualité du travail de toutes et tous, mais tout particulièrement pour gérer les fins de carrière des séniors. Le dialogue professionnel peut conférer aux séniors un rôle d'expert, et contribuer à valoriser les compétences spécifiques des jeunes avec celles des séniors.

L'articulation du dialogue professionnel et du dialogue social

L'articulation des deux dialogues et une meilleure proximité du dialogue social sont posées. Les orientations sont intéressantes, mais il convient d'approfondir l'enjeu du dialogue professionnel pour le syndicalisme. Les syndicats doivent être une force de soutien à ce dialogue professionnel et à cette autonomisation des équipes de travail. Il revient aux représentants du personnel de les promouvoir, ce qui implique de leur part l'acceptation d'une forme de « désintermédiation » de leur rôle dans le fonctionnement du dialogue professionnel (Référence à la stratégie de la CISL de la métallurgie dans la région de Brescia, Italie). Cela suppose de laisser une place plus importante au salarié dans sa capacité à régler une partie de ses problèmes en lien avec sa hiérarchie directe. Le rôle syndical se déplace alors pour veiller surtout à l'efficacité de cette subsidiarité et n'intervenir que sur les situations difficiles. Dit autrement, la démarche syndicale doit s'inscrire dans le cadre d'une autonomisation des équipes de travail pour assurer une plus grande parole des salariés dans la recherche d'une meilleure efficacité du travail et d'une amélioration des conditions de travail.

Mais, bien évidemment, cette modalité autonome du dialogue professionnel doit être associée à une évolution concomitante du dialogue social. Les représentants du personnel doivent pouvoir suivre la manière dont sont

Les syndicats doivent être une force de soutien à ce dialogue professionnel et à cette autonomisation des équipes de travail. Il revient aux représentants du personnel de les promouvoir, ce qui implique de leur part l'acceptation d'une forme de désintermédiation de leur rôle.

organisées les démarches de progrès continu. Est-ce que ces démarches permettent aux personnes concernées : de réfléchir sur le travail à partir des problèmes rencontrés, de se fixer leurs propres objectifs, de proposer et mettre en œuvre des solutions. Y a-t-il un soutien de la hiérarchie à cette démarche de progrès continu, et un feed-back sur les demandes remontant dans la hiérarchie ? La vocation des représentants du personnel est de discuter localement, avec la hiérarchie intermédiaire, de ces questions et du diagnostic réalisé avant de les répercuter dans les instances de représentation du personnel. Il faut éviter un dialogue social encourageant un processus de centralisation du pouvoir, alors que l'on vise à développer la subsidiarité. L'articulation entre le dialogue professionnel et le dialogue social passe donc par l'instauration de relations moins formelles ou moins institutionnelles d'une part, et plus locales d'autre part, entre les représentants du personnel et le management.

On peut aussi envisager des groupes de travail mixtes constitués de professionnels et de représentants du personnel, comme le suggère le rapport, mais plutôt dans le cadre de projets importants impactant significativement l'organisation du travail, le développement des compétences, la gestion des fins de carrières par exemples. La conduite des projets incluant une phase expérimentale permet d'insérer ces dialogues au sein de boucles de vérifications/tests des solutions proposées à chaque étape du projet. Il est possible d'imaginer des boucles strictement professionnelles sur des dimensions essentiellement techniques ou métiers, et des boucles impliquant professionnels et représentants du personnel sur des dimensions sociales ou organisationnelles.

Les commissions santé, sécurité et conditions et les représentants de proximité

Parmi les pistes de travail sur la démocratie au travail, le rapport recommande notamment « *d'améliorer le dialogue social en favorisant la désignation de représentants de*

proximité ... [et] d'expérimenter la mise en place de commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) en-dessous du seuil de 300 salariés sur la base d'un accord de branche ». Il propose également de « favoriser le dialogue social et professionnel au sein des TPE/PME en lançant une mission (ministères en charge du travail et des entreprises) sur le sujet et en veillant à ce que les accords de branche soient adaptés aux TPE-PME ». Ces propositions du rapport devraient être l'occasion d'engager une réflexion sur ces deux dispositifs dans les TPE-PME. De même que le CSE a constitué en un regroupement de plusieurs fonctions antérieures de représentation du personnel, c'est cette logique, mais basée sur la proximité, qui devrait être en œuvre par le regroupement de ces deux fonctions de représentant de proximité, d'une part, et de membres d'une CSSCT, d'autre part. Les domaines intégreraient ceux de la santé, sécurité et des conditions de travail, mais dans une vision plus ouverte à l'ensemble des questions du travail. Il s'agirait d'instituer un dialogue à mi-chemin du dialogue professionnel et du dialogue social, ou d'une forte mixité entre ces deux dialogues.

C'est le mode de fonctionnement de cette instance spécifique des TPE-PME qui serait essentiellement changé, en dépassant la simple remontée des problèmes ou revendications pour y discuter de solutions opérationnelles pragmatiques à mettre en œuvre dans des délais raisonnables. Il s'agirait de traiter les problèmes aux niveaux adéquats les plus bas possible. Les heures de délégation devraient être souples, ouvrant sur des disponibilités pour mettre en œuvre les solutions. Ce fonctionnement plus opérationnel inclurait la remontée de problèmes nécessitant des arbitrages de la direction, et leur examen au sein du CSE (comme pour toute CSSCT), ce qui lui conférerait sa dimension spécifique de dialogue social.

Les prolongements dans les territoires

L'objet du Conseil national de la refondation devrait maintenant être celui de créer une dynamique d'actions, plutôt

L'objet du Conseil national de la refondation devrait maintenant être celui de créer une dynamique d'actions, plutôt que de penser aux futures mesures législatives à adopter.

que de penser aux futures mesures législatives à adopter. Les évolutions suggérées par le rapport sur la conception des dialogues professionnel et social doivent pouvoir se développer selon un processus décentralisé et démocratique. C'est pourquoi les initiatives du conseil national de la refondation doivent être relayées sans tarder dans les départements ou sur des territoires plus spécifiques, en y associant les institutions ou équipes de recherche locales s'intéressant au travail. Les discussions dans les branches professionnelles peuvent contribuer à cette mise en mouvement. En complément des territoires, elles peuvent être le lieu d'un recensement des bonnes pratiques, et d'un soutien actif aux expérimentations.