





# PRÉFACE

**par Jean-Claude Mailly,**  
Secrétaire Général FO

*Depuis quelques années, on assiste à une nette dégradation des Conditions de Travail, intensifiée par l'accroissement des risques psychosociaux.*

*Malgré la lutte acharnée menée par Force Ouvrière et les améliorations sensibles obtenues sur la durée du temps de travail, le CHSCT, la prise en charge des accidents du travail et des maladies professionnelles, etc. c'est toute l'organisation du travail qui se trouve impactée.*

*Il y a donc aujourd'hui plus que jamais urgence à anticiper les effets des nouveaux modèles de management, à l'origine des pressions constantes qui pèsent sur les salariés du fait notamment de l'individualisation des conditions de travail ou des suppressions d'emplois.*

*Toutefois, si la question des conditions de travail relève par nature de l'action syndicale, celle de l'organisation du travail est de la responsabilité de l'employeur.*

*Cependant, face aux enjeux, et dans le cadre du dialogue social avec les responsables de l'entreprise, notre organisation se doit d'exprimer ses propres revendications eu égard aux RPS.*

*Les synthèses qui suivent sont le fruit des réflexions menées tant sur le contexte social dans lequel évolue l'entreprise que sur les évolutions à l'intérieur même de celle-ci.*

*À l'extérieur de l'entreprise, on observe de profonds changements en termes de délocalisations, de sous-traitance, de chaînes d'approvisionnement. De nouvelles formes d'exercice de l'activité émergent et impliquent de se pencher notamment sur les conséquences de la digitalisation avec ses opportunités et ses dangers. Elles ont en particulier, pour origine, la montée de la financiarisation de l'économie, le management des salariés qui devient en quelque sorte les agents des actionnaires.*

*À l'intérieur de l'entreprise, les nouveaux modèles de management qui se sont développés se sont traduits notamment par la mise en concurrence des salariés et une forte intensification du travail.*

*Bonne lecture !*



# INTRODUCTION

**par Marie-Alice Medeuf Andrieu,**  
Secrétaire confédérale FO

*Les matinales mensuelles consacrées aux modes d'organisation du travail marquent la concrétisation d'un projet qui nous tient particulièrement à cœur. Il s'agit, pour nous, de mener des travaux sur les modèles, modes et méthodes d'organisation du travail dans un contexte de mondialisation, d'évolution de l'environnement du travail. Il convient également d'en saisir les conséquences sur les salariés individuellement et les collectifs de travail.*

*Ces matinales s'inscrivent dans la continuité de travaux que nous avons lancés en 2011 sur l'impact des modes d'organisation du travail, notamment avec un colloque organisé en novembre 2011 au CESE, portant notamment sur l'évolution des modes d'organisation du travail, la place des interlocuteurs sociaux dans l'organisation du travail, ou encore la compatibilité des modes d'organisation du travail avec l'épanouissement personnel.*

*Ces travaux ont débouché sur les actes du colloque, ainsi qu'un livre blanc FO sur l'impact social des modes d'organisation du travail.*

*L'objectif de ces matinales est d'analyser et de réfléchir aux enjeux et aux effets des systèmes d'organisation du travail (européens et nationaux) sur les collectifs de travail, pour mieux agir.*

*Pour chacune de ces matinales, nous avons fait appel à des chercheurs et experts appartenant à plusieurs disciplines (droit, économie, sociologie, management, comptabilité, médecine...), afin de croiser les savoirs et les réflexions.*

*Je tiens à remercier l'ensemble des personnes présentes et en particulier les intervenants qui ont généreusement accepté de donner de leur temps, si précieux, pour répondre à notre invitation.*

# SOMMAIRE

## L'ENTREPRISE D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

Synthèse de la matinale n°1 ..... 5

## NOUVELLES FORMES D'EMPLOIS ET D'ENTREPRISES

Synthèse de la matinale n°2..... 10

## LE MANAGEMENT AU XXI<sup>ÈME</sup> SIÈCLE

Synthèse de la matinale n°3..... 17

## QUELLES ÉVOLUTIONS DANS L'EXERCICE DU TRAVAIL ?

Synthèse de la matinale n°4..... 23

## ÉVOLUTION DES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL : QUELS IMPACTS POUR LES SALARIÉS ?

Synthèse de la matinale n°5..... 29



# L'ENTREPRISE D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

Synthèse de la matinale n°1 du 24/05/2016

## Intervenants

**Claude SERFATI** : Économiste, Chercheur à l'Institut de recherche économique et sociale (IRES).

**Olivier FAVEREAU** : Professeur de Sciences économiques à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense et au Collège des Bernardins.

**Elsa PESKINE** : Maître de conférences en Droit privé à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, Directrice adjointe de l'Institut de recherche sur l'entreprise et les relations professionnelles (IRERP).

**Jean-Luc SCEMAMA** : Vice-président de l'Ordre des experts, expert-comptable, Fondateur et PDG du Groupe Legrand.

## OUVERTURE PAR MARIE-ALICE MEDEUF-ANDRIEU

*À l'heure de la mondialisation, des fonds d'investissement et de la toute-puissance des actionnaires, il devient bien mal aisé de cerner le visage de l'entreprise. Qu'est-ce que l'entreprise aujourd'hui ?*

*Pour certains, elle semble se limiter à un ensemble de contrats et de droits de propriété. Pour d'autres, elle n'est qu'un objet de pouvoir.*

*Cette conception est, à nos yeux, bien restrictive, voire déformée dans le sens où elle fait l'impasse sur une dimension essentielle : l'entreprise comme collectivité de travailleurs.*

*L'aspect prospectif nous amène ainsi à réfléchir sur l'entreprise de demain et sur les modèles d'entreprises. Comment faire en sorte que l'entreprise de demain prenne davantage en compte les intérêts des parties prenantes et en particulier des salariés ? Quelles voies emprunter pour que les entreprises ne soient pas préoccupées exclusivement par la perspective d'un rendement maximal à court terme destiné à satisfaire exclusivement les actionnaires ?*



Claude SERFATI

## Les racines financières des grands groupes industriels mondiaux

Claude SERFATI a d'abord expliqué pourquoi les sociétés internationales sont des entreprises singulières, avant de présenter dans un second temps, le processus de centralisation accrue des actifs, puis, dans un dernier temps, de donner son point de vue sur l'internationalisation des groupes français.

Il a d'emblée insisté sur le fait que les sociétés transnationales sont des groupes d'entreprises, c'est-à-dire un ensemble d'entreprises détenues de façon majoritaire par une société-mère ou holding qui centralise les droits de propriété sur ses filiales.

Pour C. SERFATI, le groupe est une « structure duale » de droits de propriété (actifs financiers) et de capital productif (filiales). Les groupes industriels ont construit un espace mondial internalisé car ils peuvent décliner différentes modalités de valorisation du capital (ex : construction de nouvelles usines, rachat d'usines existantes dans des pays émergents, pures opérations financières...). Cet espace est internalisé dans la mesure où il échappe en grande partie aux autorités de réglementation et aux statistiques nationales.

La tendance est à la financiarisation des sociétés internationales organisées sous forme de groupe, ce qui est dû au contexte macroéconomique nouveau qui donne le pouvoir aux actionnaires, et accroît le déséquilibre entre le capital et le travail. Ce phénomène s'est accentué depuis la crise de 2007 et les fonctions financières sont

celles qui sont le moins partagées et le plus maintenues sous le contrôle de directions centralisées. Pour le chercheur, ceci renforce la tension entre les logiques financières et les logiques industrielles. La centralisation financière s'est souvent faite au détriment des stratégies d'innovation de long terme. Il souligne que certains grands groupes, notamment dans l'industrie automobile, ont développé des structures spécialisées dans la gestion de flux financiers (ex : banques captives qui permettent aux groupes de réaliser une bonne partie de leurs profits).

Les groupes français sont aussi marqués par cette centralisation accrue et constituent ainsi des structures d'accumulation financière auxquelles les stratégies industrielles sont subordonnées.

Un fait marquant est l'accumulation de liquidités souvent bien supérieure à l'augmentation des investissements industriels. Cette augmentation des liquidités s'expliquerait, selon Claude SERFATI, par l'augmentation des profits des grands groupes. Mais pourquoi sont-ils transformés en liquidités plutôt qu'en investissement productif, puisque celui des grands groupes a baissé ? Pour certains, il y a une diminution des opportunités d'investissements, ainsi qu'une faiblesse de la demande.

Une explication plus consensuelle tient au fait que cette trésorerie est une sorte de « trésor de guerre » qui est placée en principe à court terme sur les marchés financiers et que l'on peut utiliser en cas de besoin. En tout état de cause, les grands groupes industriels se comportent comme des banques et ce n'est pas sans risque (ex : l'évaporation soudaine de la liquidité en 2007). Les grands groupes industriels pourraient donc se retrouver dans la situation dans laquelle se sont retrouvées les banques en 2007 qui étaient très confiantes sur les titres qu'elles créaient et faisaient à tort croire qu'elles n'auraient jamais de problème. La différence, c'est qu'il s'agirait cette fois-ci, non pas de renflouer les banques, mais de s'occuper des millions de personnes employées par ces groupes... Ce que l'on a appelé la « folie » du secteur bancaire vient donc se loger dans les entreprises qui sont à l'intersection de la finance et de la production. ■



Olivier FAVEREAU

## Les différents modèles de l'entreprise et leurs évolutions face à la financiarisation

Olivier FAVEREAU a commencé par rappeler que l'Europe est le « théâtre » d'un affrontement entre deux modèles de gouvernement d'entreprise : le modèle actionnarial (anglo-américain) et le modèle partenarial (continental ou rhénan).

Le premier modèle est de plain-pied dans la logique de financiarisation et relève d'une philosophie politique néolibérale. Le second modèle est beaucoup plus ancien, mais il a été complètement éclipsé par le premier. Pour le professeur, l'actualité rend nécessaire le retour au premier modèle, tant pour des raisons économiques que politiques.

Dans le modèle actionnarial, il est souvent considéré que les actionnaires sont propriétaires de l'entreprise et que l'entreprise doit être gérée dans leur intérêt principal. Concrètement, les managers sont incités à rechercher l'intérêt des actionnaires, notamment à travers des dispositifs de rémunération. Mais ce sont au final les salariés qui supportent une part croissante du risque de l'entreprise.

Le modèle partenarial s'incarne à travers la codétermination en Allemagne. Il se traduit par l'inclusion par moitié de représentants des salariés à côté des représentants des actionnaires dans les conseils d'administration et de surveillance à partir d'un certain seuil d'effectifs. L'entreprise apparaît ainsi comme une collectivité équilibrée entre le travail et le capital.

L'objectif n'est pas la rentabilité financière à court terme, mais la viabilité et la réussite de l'entreprise à long terme.

En Allemagne, les PME ont fait l'impossible pour ne pas licencier au moment de la crise des « subprimes », ce qui contraste, selon le professeur, avec l'attitude du patronat français.

Pour O. FAVEREAU, le modèle actionnarial est inefficace économiquement (en matière de croissance, d'investissement, d'emploi). Pour lui, c'est un monstrueux contresens de penser que l'entreprise est la propriété des actionnaires. L'entreprise n'est pas une catégorie juridique, mais une réalité économique, organisationnelle. Il n'est donc pas possible d'être propriétaire de quelque chose qui n'a pas de définition juridique. Les actionnaires sont en réalité propriétaires de leurs actions, ce qui leur donne tout de même des pouvoirs.

Selon O. FAVEREAU, l'entreprise est l'acceptation la plus large de toutes les parties prenantes (y compris l'environnement, les générations futures...). En d'autres termes, c'est une énorme organisation dont les frontières ne sont pas évidentes, qui est pilotée tant par le conseil d'administration qui ne comporte que des représentants des actionnaires, que par une toute petite organisation à l'intérieur de la grande. Cela constitue la violation d'un principe démocratique.

Le modèle actionnarial occupe le devant de la scène depuis les années 70, ce qui a entraîné des effets catastrophiques. À partir de ces années, il y a eu une rupture progressive de l'alliance au profit d'une réunification du grand capital et le management, jusqu'alors sous l'influence des idées keynésiennes, est revenu dans le giron de la finance. Les managers sont en quelque sorte les agents des actionnaires et doivent faire obéir les salariés.

Toujours sur la question de la propriété de l'entreprise, O. FAVEREAU estime que le langage de la propriété est inadéquat pour parler de l'entreprise, qui est plus une collectivité politique. C'est peut-être la notion de « commun » qui caractérise l'entreprise selon lui. Dans la mesure où les actionnaires ne sont pas propriétaires de l'entreprise, il n'y a pas de raison pour qu'ils aient le monopole de la désignation des membres du conseil d'administration. ■



Elsa PESKINE

## La « déconstruction » des bases du droit du travail et son impact sur l'entreprise

**E**lsa PESKINE a précisé qu'en droit du travail, l'entreprise n'est pas un objet de droit, ni un sujet de droit parce qu'elle n'a pas de personnalité juridique. C'est une espèce de référence, un présupposé parfois explicite dans les règles de droit du travail (ex : une représentation du personnel se met en place « dans l'entreprise »).

Ce présupposé renvoie aussi à une forme d'organisation avec une unité de direction et une collectivité de salariés soumis à un pouvoir déterminé. Depuis longtemps, se développent des relations entre les sociétés (ex : domination d'une société sur l'autre, sous-traitance, franchise...). On arrive à un constat que tout cela a engendré une déconstruction, même si de très timides techniques permettent de reconstruire, du point de vue du droit des salariés, certaines solidarités ou responsabilités.

Cette déconstruction s'est faite à propos de l'imputation de la responsabilité et du point de vue de la solidarité professionnelle des collectivités de travail. Pour ce qui est de la responsabilité, il se trouve qu'avec cette segmentation des sociétés, il n'y a pas de responsabilité corrélative car il y a une personne morale distincte, donc un patrimoine distinct qui met à l'abri de toute action en responsabilité d'un dommage créé par une autre personne juridique.

De plus, le fait qu'il y ait une autre personne juridique : la société-mère modifie la qualité juridique de la partie qui agit (ex : le créancier de la filiale qui est partie au contrat avec la filiale ne l'est pas avec la société-mère,

dont il n'est pas le créancier). Cette modification de la personne juridique explique qu'il y ait une incapacité à agir car le droit du travail est construit autour de la figure de l'employeur.

En clair, il y a des acteurs juridiques qui détiennent le pouvoir mais qui n'ont pas la qualité d'employeurs et qui sont donc étrangers à la relation de travail. Pourtant, en droit du travail, il y a des espaces professionnels qui dépassent la seule société (ex : périmètre de l'obligation de reclassement dans l'espace de permutation, appréciation de la cause réelle et sérieuse du licenciement dans le secteur d'activité du groupe).

Mais cela ne permet pas de modifier le schéma de l'imputation de la responsabilité. Seul l'employeur demeure débiteur des obligations. La conséquence, c'est qu'avec cette conception, les sociétés-mères demeurent étrangères à la relation d'emploi.

L'autre déconstruction concerne les collectifs de travail unis par un intérêt commun (la reconnaissance juridique d'une collectivité de travail découle d'une communauté d'intérêts).

E. PESKINE a également noté des indices de reconstruction d'un schéma de responsabilité. La notion « d'employeur conjoint » est une voie possible. Elle comprend deux critères : d'une part, la société-mère doit être en lien de subordination avec le salarié, d'autre part, les deux sociétés doivent être tellement confondues qu'elles sont co-employeurs. Jusqu'en 2011, la Chambre sociale de la Cour de cassation avait une position courageuse en matière de reconnaissance de la qualité de co-employeur, puis elle est revenue en arrière en affirmant que pour être co-employeur, il faut avoir exercé un pouvoir d'immixtion anormal dans la gestion d'une filiale, ce qui laisse penser que c'est un peu la fin du co-emploi.

L'autre voie de reconstruction de la responsabilité consiste, pour les avocats, à plaider la responsabilité civile délictuelle de la société-mère sur le fondement de l'article 1382 du Code civil. Cela a donné quelques résultats, mais n'a pas les mêmes vertus que le co-emploi notamment parce qu'il permet de procéder à des actions de salariés plus groupées.

Une autre voie de reconstruction concerne la répartition des obligations entre la société-mère et la société employeur.

Enfin, une autre illustration en matière de reconstruction peut être donnée avec la proposition de loi relative au devoir de vigilance des sociétés-mères et des donneuses d'ordre portée par différents groupes parlementaires suite à l'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh en 2013 (sociétés donneuses d'ordres devant mettre en œuvre un plan de vigilance permettant de prévenir la réalisation de risques en matière corporelle, environnementale...).

Pour E. PESKINE, reconstruire des collectivités de travail suppose de repenser le droit de la représentation

(ex : avoir des espaces de représentation centrés non pas sur l'entreprise mais sur un espace inter-entreprises), mais aussi de rattacher les salariés à différentes entreprises, ou encore de dissocier le périmètre d'implantation d'une institution et ses missions. Pour une organisation syndicale, cela fait partie des outils de réflexion sur la structuration.

E. PESKINE a conclu en disant que ce que l'on veut essayer de penser, c'est la nouvelle entreprise, laquelle comprend l'entreprise, les salariés, les sociétés donneuses d'ordres... c'est-à-dire passer d'une entreprise à une organisation en pensant globalement la relation, y compris lorsqu'il n'y a pas de lieu commun. ■



**Jean-Luc SCEMAMA**

### Regard des experts-comptables sur les restructurations d'entreprises

Jean-Luc SCEMAMA a commencé par définir l'entreprise comme une organisation ou une unité institutionnelle, un centre de moyens du point de vue juridique. Il a rappelé qu'en France, parmi les deux millions d'entreprises, il y en a plus de 1,2 million qui ont 0 ou 1 salarié. Or, plus l'entreprise est petite, plus elle est fragile.

Ainsi, si la finalité de l'entreprise est aussi de servir un marché en produisant des biens et des services, afin d'assurer son développement et sa pérennité, la grande entreprise a pour objectif complémentaire, et parfois premier, d'en tirer des profits qui permettent de rémunérer les actionnaires. Jean-Luc SCEMAMA rappelle que la trésorerie est l'oxygène des entreprises. Nombre d'entreprises sont minées par les

appels des banquiers en raison de décalages de trésorerie et les conséquences sociales sont multiples.

Dans les grandes entreprises, la recherche de l'augmentation de la rentabilité est souvent la cause des restructurations. L'externalisation, tout comme la sous-traitance, méritent une considération particulière pour ne pas que l'entreprise perde son savoir, parce qu'à vouloir être proche des centres de distribution dans des pays à bas coût, la technologie peut s'en aller aussi.

Abordant le chiffre d'affaires, Jean-Luc SCEMAMA estime que, celui-ci étant difficilement malléable, ce sont les frais qui font l'objet de nombreuses manœuvres. Ainsi, les salaires sont devenus une variable d'ajustement et le taux de la masse salariale baisse régulièrement.

On peut également citer les groupes d'entreprises qui recherchent l'optimisation fiscale. Il pointe, à titre d'exemple, les groupes étrangers qui réalisent leurs travaux de recherche en France (pour bénéficier du Crédit d'Impôt Recherche) et vont exploiter à l'étranger les brevets que l'on trouve ici. Des critiques sont souvent faites à l'entreprise à propos des rapports entre la morale et l'argent. Aujourd'hui, on observe un « divorce » entre les dirigeants et les actionnaires, qui souhaitent toujours plus de profits.

Enfin, Jean-Luc SCEMAMA a terminé en pointant l'importance de la révolution numérique. ■

# NOUVELLES FORMES D'EMPLOIS ET D'ENTREPRISES

Synthèse de la matinale n°2 du 20/09/2016

## Intervenants

Ouverture par **Jean-Claude MAILLY**, secrétaire général de FO

**Jacques FREYSSINET**, économiste, professeur émérite à l'université Paris-I Panthéon-Sorbonne.

**Christophe RAMAUX**, économiste, Centre d'économie de la Sorbonne-Université Paris I.

**Emmanuel DOCKES**, professeur de droit privé, université Paris-Ouest-Nanterre-La-Défense.

Conclusion de **Pascal PAVAGEAU**, secrétaire confédéral de FO

## OUVERTURE PAR JEAN-CLAUDE MAILLY

*Après avoir rappelé que de tradition, le syndicat s'occupe surtout des conditions de travail, considérant que l'organisation du travail est de la responsabilité de l'employeur, Jean-Claude MAILLY a indiqué qu'au fil du temps, il nous a semblé important, non pas de décider en matière d'organisation du travail, mais de développer nos positions, analyses et revendications au-delà des conditions de travail en tant que telles, sur l'organisation du travail et notamment sur les conséquences de la digitalisation avec ses opportunités et ses dangers. Entre des salariés ou des jeunes qui font le choix de vie de travailler en free-lance et ce que l'on appelle les galériens du numérique, il y a aussi une zone grise où les gens ne sont pas réellement indépendants et ne sont pas non plus salariés, avec une tendance à renvoyer le risque de l'entreprise vers l'individu, à qui l'on demande d'être l'entrepreneur de lui-même, qu'il soit théoriquement indépendant ou salarié.*



Jacques FREYSSINET

## Les transformations de l'emploi

L'économiste relève, en premier lieu, que les 3 dimensions composant traditionnellement l'entreprise (à savoir l'entreprise en tant que patrimoine, processus productif et collectif de travailleurs) sont de plus en plus disjointes, avec l'évolution du capitalisme et des économies de marché. En second lieu, la transformation des entreprises et des formes d'emplois se situe dans un contexte global caractérisé par un mouvement de financiarisation ou de globalisation, un mouvement de transformation des techniques de production, notamment numériques, ainsi que par la puissance de l'idéologie individualiste du travailleur autonome, maître de sa trajectoire et chargé d'assurer son employabilité.

Pour J. FREYSSINET, nous sommes en face de problèmes qui se posent en des termes nouveaux mais qui ne présentent rien de radicalement nouveau. Ainsi, par exemple, la zone floue entre salarié et indépendant est un vieux problème, à l'origine même du capitalisme. De même, le travail à domicile est une question ancienne.

En dernier lieu, ce mouvement, pour l'instant, a une ampleur quantitative limitée mais qui peut transformer le fonctionnement du marché du travail d'une façon que l'on ne peut pas négliger. Est-ce que nous allons vers une explosion des emplois du numérique ou au contraire est-ce que ce sera limité à une sphère assez étroite du marché du travail ?

J. FREYSSINET a ensuite abordé 3 points d'approfondissement.

- **Un mouvement de double externalisation de l'emploi qui s'accélère.** Une externalisation « physique », à savoir que des fractions du processus productif sont sorties avec les travailleurs mais l'entreprise demeure l'employeur : il s'agit traditionnellement du travail à domicile, et s'y ajoutent aujourd'hui toutes les formes de télétravail, à domicile ou dans les transports en commun ou dans des plates-formes spécialisées regroupant des télétravailleurs...

Le mouvement d'externalisation « juridique » correspond à des hypothèses de travailleurs qui travaillent pour une entreprise sans avoir l'entreprise comme employeur. Cette externalisation peut se faire dans l'entreprise (travail en régie, sous-traitance sur site, intérim) ou consister en de la sous-traitance externe et maintenant via des plates-formes de crowdworking.

L'économiste soulève alors la question de savoir ce qu'est le collectif de travail face à ces mouvements ? Est-ce un collectif physique de gens qui travaillent ensemble dans le même établissement, un collectif virtuel de gens ayant des intérêts communs car soumis au même mécanisme d'exploitation ou encore un collectif économique, de l'ensemble des travailleurs qui fournissent leur force de travail au même capital ?

- **Concernant la question des frontières entre travail salarié, travail indépendant et travail non rémunéré,** la tendance historique longue a été un déplacement du travail domestique ou du travail gratuit, vers le travail rémunéré, surtout du fait de la salarisation des femmes. Parallèlement, il y a également eu un mouvement moins important de salarisation du bénévolat. Nous sommes actuellement dans une phase d'inflexion où réapparaissent des formes nouvelles de travail gratuit : phénomène massif de travail gratuit des utilisateurs et usagers des différents instruments numériques, qui va de pair avec un mouvement de suppression d'emplois dans les tâches de face à face avec le client ou l'utilisateur.

Cette intervention des usagers ou des utilisateurs est, de plus, productrice d'une information extrêmement riche. Ce travail créateur d'une valeur marchande considérable va-t-il être rémunéré ou non ?

La zone grise entre travail salarié et travail indépendant s'élargit, directement sous l'influence

du numérique, du fait de fictions de salariat (tel le portage salarial qui considère comme salariés des travailleurs free-lance, afin de les couvrir, du point de vue du droit du travail et de la protection sociale) ou de fictions de travailleurs indépendants (autoentrepreneurs qui sont en réalité des salariés fictifs : crowdworking, plates-formes de type collaboratif...). Est-ce que ces travailleurs « indépendants » sont capables de s'organiser et d'exiger leur reconnaissance comme salariés ?

Quelles stratégies face à ces problèmes ? La plus simple, c'est la requalification du contrat de travail. Il pourrait également être opportun de réclamer un statut de travailleurs non subordonnés juridiquement mais indépendants économiquement dépendant (tel en Italie, en Espagne et un peu en Allemagne). J. FREYSSINET considère, parmi d'autres, que la création d'un tel statut conduirait non pas à un problème de frontière, mais à deux problèmes de frontière.

Une troisième stratégie, proposée par Alain SUPIOT, résiderait dans une stratification des droits : des droits de la personne universels, des droits de l'activité productive quel que soit le statut de l'activité productive (les zones grises y seraient traitées) et les droits des salariés (tels les régimes généraux, les régimes complémentaires...).

- **On assiste à une multiplication des trajectoires multi-activités, multi-statuts concomitantes ou successives.** Ainsi, par exemple, près de 46% des nouveaux autoentrepreneurs ayant créé une microentreprise en 2014 ne le font pas comme activité principale. La gestion des alternances de statut pose problème du côté de la protection sociale, notamment quant à la question de la convergence des droits à la protection sociale entre salariés et non-salariés, ou en tout cas entre les catégories de non-salariés qui sont à la limite du salariat. ■



**Christophe RAMAUX**

### L'évolution des formes d'emploi

**C**hristophe RAMAUX estime qu'aujourd'hui, on a le mode de l'économie collaborative et que, dans les effets de mode, il y a toujours une part de réel qu'il ne faut donc pas renvoyer d'un revers de main, mais qu'en même temps, il ne faut pas hypertrophier ces évolutions.

Il rappelle ensuite les deux approches économiques de l'emploi, du travail, de l'entreprise.

Celle qui domine, l'approche libérale, est fondée sur l'idée que l'on peut réduire l'ensemble des relations économiques à une somme de relations d'échanges, l'emploi dépendant avant tout du fonctionnement du marché du travail.

L'optique sociale libérale néokeynésienne complémentaire considère qu'il faut baisser le coût du travail, avec des mesures d'intervention publique (d'aide à l'emploi, d'impôt négatif...).

L'approche keynésienne, celle dans laquelle s'inscrit C. RAMAUX, soutient que l'emploi dépend d'abord de la croissance et donc de la demande globale, et que la question centrale est celle du contexte macro-économique et des politiques économiques mises en œuvre, non du marché du travail. Pour lui, la précarité apparaît comme étant essentiellement un surcroît de chômage et la question centrale est donc celle de l'emploi.

Concernant l'évolution des formes d'emploi, on note une très forte stabilisation du CDI (76% de l'emploi total depuis 1982) et un déclin historique du travail

indépendant jusqu'au début des années 2000 : de 50% de l'emploi total en 1945 à près de 20% en 1982 avec stabilisation autour de 11/12% depuis le début des années 2000. Cette stabilisation masque de véritables transformations : la poursuite du déclin des formes traditionnelles de travail indépendant (travail agricole, artisans, commerçants) et émergence de nouvelles formes de travail indépendant (autoentrepreneurs typiquement).

On observe également un développement des emplois temporaires et une érosion du CDI chez les jeunes, pour lesquels cet emploi atypique demeure toutefois la formule typique d'insertion dans un emploi typique, même si la durée de l'insertion s'est allongée.

Globalement, la durée du lien d'emploi, contrairement au discours qui était porté sur l'entreprise liquide, sur la flexisécurité, n'a pas baissé dans les pays de l'OCDE.

L'ancienneté moyenne dans l'emploi a même sensiblement augmenté entre 1982 (aux alentours de 9,5 ans) et aujourd'hui (11 ans). Quelques précisions sont apportées sur ce point : l'ancienneté moyenne telle qu'elle est mesurée au moment de l'enquête (« depuis combien de temps êtes-vous dans l'entreprise ? ») est par définition plus faible que l'ancienneté finale, par définition plus grande. Par ailleurs, l'ancienneté dans l'emploi a tendance à augmenter quand la conjoncture se dégrade, parce que les entreprises se débarrassent, dans un premier temps, des emplois temporaires (CDD, intérim).

Du point de vue de l'évolution des formes de la mobilité sur longue période le changement provient du fait que les mobilités volontaires sous forme de démission (majoritaires dès lors que l'on se rapproche du plein emploi) se sont contractées, avec le chômage

de masse, et ont été remplacées par des mobilités contraintes (licenciements et surtout emplois précaires).

Globalement, ces constats accréditent l'idée, pour C. RAMAUX, que la question centrale est celle de la dimension macroéconomique et du chômage et non celle d'abord de l'instabilité de l'emploi. Quand le chômage se réduit durablement on observe une contraction de la précarité. La période de 1997 à 2001 en France est particulièrement éclairante ici : deux millions d'emplois ont été créés (autant que durant toutes les Trente Glorieuses). Dans un premier temps, la précarité a augmenté (les entreprises recrutent d'abord sous forme d'emplois temporaires). Mais entre mars 2000 et mars 2001, 600 000 emplois ont été créés et tous en CDI (et à temps plein).

Cela étant, dire qu'il convient de changer de politique économique pour réduire chômage et précarité ne peut pas être une réponse immédiate satisfaisante pour les chômeurs et les précaires. Il importe aussi pour eux de dire quel statut, quels droits, la société leur accorde-t-elle. La problématique du type « sécurité sociale professionnelle » a évidemment du sens ici. Mais gare à ne pas avec elle accréditer l'idée que la précarité des emplois serait une fatalité.

L'économiste termine sur la frontière entre indépendants et salariés qui, historiquement au début du XX<sup>ème</sup> siècle, a soulevé le débat du critère à prendre en compte : le critère de soumission réelle ou de soumission formelle ?

Pour en conclure qu'il faut garder le critère de subordination réelle qui existe y compris pour les Ubérisés, tout en ayant l'impression qu'on pourrait reprendre le critère de soumission formelle, c'est-à-dire le fait de ne pas avoir de droit sur le produit de son travail, de ne pas disposer du produit de son travail ou très peu, pour réinscrire des gens dans le salariat. ■



Emmanuel DOCKES

## Précarité des statuts et travail autonome

**E**mmanuel DOCKES propose de montrer comment, chaque fois, on essaye d'adapter le droit du travail actuel pour essayer de prendre en compte les nouveautés et démarre par quelques éléments de constats partagés.

Premièrement, les choses changent et il faut adapter le Code du Travail.

Attention ensuite de ne pas être aveuglé par la nouveauté, qui ne doit pas faire oublier qu'il existe aussi des situations qui demeurent et qui doivent elles aussi être régies.

Une tendance à la fraude se développe également. Elle consiste en des emplois qui sont extrêmement subordonnés techniquement mais qui sont présentés comme des emplois indépendants, ce qui constitue un délit pénal. Il y a peut-être aussi l'évolution d'une certaine mise en indépendance de certains types d'emplois ou de montée en autonomie de certains travailleurs dépendants, ce qui soulève des questions juridiques importantes.

Le pouvoir juridique de l'employeur est totalement nié pendant tout le XIX<sup>ème</sup> siècle, époque de simple contractualisme entre des personnes présumées totalement libres et indépendantes, ce qui a libéré le pouvoir réel des employeurs qui, n'étant pas reconnu juridiquement, n'était pas non plus limité juridiquement. On assiste, pour le juriste, à un retour à cette négation du pouvoir; à travers l'idée selon laquelle les free-lancers bougent, sont autonomes et sont les nouveaux salariés super modernes, contrairement aux vieux salariés ringards, subordonnés.

Trois points sur lesquels réfléchit le groupe de travail auquel E. DOCKES collabore pour l'écriture d'un nouveau code du travail, sont ensuite abordés.

- **La précarité des statuts juridiques augmente**, surtout dans les années 1980/90, même si elle stagne depuis une dizaine d'années, et l'ancienneté moyenne, parallèlement, s'accroît.

Nous n'avons donc pas une montée de la précarité de l'emploi. Ainsi, ce qui monte, c'est une mise en précarité juridique de personnes qui sont sur des emplois stables, de type : embauche en CDD sur un emploi stable parce que cela sert de très longue période d'essai, enchaînement de CDD sur un emploi stable qui permet de garder en précarité la personne.

De plus, on assiste à une fracture entre les insiders en CDI, plus stables et les outsiders, plutôt condamnés au CDD, avec une barrière difficile à franchir.

Pour réduire cette frontière, la solution présentée par la loi Travail consiste à rapprocher le CDI du CDD, c'est-à-dire à précariser les CDI pour une plus grande unité dans une précarité généralisée (cf destruction des protections sur le droit du licenciement).

Au contraire, pour le juriste, il convient d'aller plutôt vers un rapprochement des statuts précaires vers les statuts dits moins précaires, à savoir le CDI, en proposant de supprimer le CDD en supprimant les clauses qui, lorsque l'échéance vient, rompent automatiquement la relation de travail. Lorsqu'il existe aussi un besoin social et économique incontestable, une durée déterminée d'emploi n'est pas contestée, mais il s'agirait d'une clause de durée initiale, et, à son issue, la possibilité de licencier le salarié devient plus simple. Au lieu d'une rupture automatique du contrat, on appliquerait un droit du licenciement, un peu simplifié mais avec obligation de réintégration, obligation d'entretien préalable quand on a une certaine ancienneté, vérification de la réalité du motif stipulé au départ, avec un rapprochement du statut du CDI et du CDD.

- **La question centrale du travail autonome.** Que fait-on, en droit, de la zone grise constituée par les salariés qui sont dépendants, autonomes, ubérisés, digitalisés, crowdworkers ?

Il existe plusieurs types de réponse. La réponse la plus à la mode actuellement, est de faire un statut spécifique pour des salariés qui seraient dans une situation de dépendance économique, mais qui seraient non juridiquement subordonnés, c'est-à-dire non soumis aux ordres d'un employeur, assez libres de leurs horaires et de la façon dont ils exécutent leurs tâches. Ils ne seraient pas dans le Code du Travail et auraient un petit code particulier, tel en Espagne avec le TRADE (travailleur autonome dépendant économique) ou le parasubordinato italien. En réalité, en Espagne, le nouveau statut a servi d'aspirateur et des quantités d'anciens salariés sont devenues TRADE. Ainsi, lorsque l'on crée un code intermédiaire, on génère une expulsion du salariat de toute une série de personnes qui sont actuellement qualifiées de salariés.

Il semble préférable à E. DOCKES de faire bouger la notion de salarié, actuellement principalement assise sur la subordination juridique.

Dans les années 30, deux tendances s'opposent entre ceux qui pensent que le salarié est celui qui est en position de faiblesse économique et ceux qui pensent que le salarié est celui qui est dans une position d'obéissance aux ordres d'un employeur.

Dans une économie qui évolue vers des tâches qui requièrent une plus grande indépendance, il convient de comprendre que le salariat défini comme la subordination est sans doute extrêmement restrictif, voire dépassé.

Si on élargit aux hypothèses précitées la notion de salarié, l'application du Code du travail qui en découle, ne leur convient pas toujours et nécessite donc quelques adaptations, telles qu'en matière de prévisibilité des emplois du temps.

Le juriste critique les dispositifs adoptés par la loi Travail, conduisant à donner au compte-gouttes

quelques protections aux travailleurs des plateformes, notamment une espèce de grève non qualifiée de grève, un droit syndical que tout le monde a déjà, y compris les indépendants. L'objectif en serait seulement d'empêcher la requalification en contrat de travail pour ces travailleurs, requalification qui semble judiciairement susceptible d'être gagnée. E. DOCKES cite ainsi un arrêt ancien sur les cochers qualifiés de salariés parce qu'ils avaient une livrée et un fiacre fournis par leur employeur (parallèle avec les Deliveroo).

- **La question de l'éclatement des structures productives**, avec le crowdrworking dans sa version la plus éclatée, la sous-traitance en cascade dans une version un peu moins éclatée et tout ce qu'on appelle la décentralisation productive.

Le juriste a envie de sanctionner lorsque cet éclatement est fictif et d'organiser lorsqu'il est réel. Le droit des sociétés, extrêmement libéral, permet de l'optimisation fiscale ou sociale, c'est-à-dire de ne pas appliquer le droit fiscal et le droit social (question de la personnalité morale écran fictif, problématique des co-employeurs).

On peut imaginer de renforcer le délit de marchandage et veiller à ce que demeurent prohibées de nouvelles formes de prêt de main d'œuvre à but lucratif actuellement licites.

Par ailleurs, la sous-traitance en cascade implique nécessairement que des niveaux sont fictifs, la fraude peut être probablement démontrée du seul fait de la succession de sous-traitants. Il y a également des questions sur la responsabilité du donneur d'ordre.

Pour terminer, E. DOCKES propose que le cadre de la représentation collective des salariés, actuellement très largement dominé par les choix de l'employeur, puisse être, pour au moins un niveau de représentation, déterminé par les organisations syndicales seules. ■

**CONCLUSION DE PASCAL PAVAGEAU**

*Dans le cadre de la mondialisation, on assiste à une logique capitalistique d'aller vers plus de flexibilité (mini jobs en Allemagne, contrat 0 heure en Grande-Bretagne, contrat de travail unique...). En France, les offres de travail «uberisés» ou «à la demande», à l'image du tâcheron du début du 20ème siècle se multiplient. L'exemple le plus significatif de cette nouvelle économie demeure le cas des travailleurs de voitures de tourisme avec chauffeur (VTC), qui se retrouvent placés dans une zone grise, ni réellement indépendants, ni réellement salariés. En effet, cette «uberisation» s'appuie sur le flou juridique autour notamment de la notion d'autoentrepreneur, permettant aux entreprises du secteur de se défaire de leurs obligations (paiement de toute couverture sociale, SMIC, congés payés, etc.) et ce, malgré un lien de subordination évident (application téléphonique qui contrôle les activités, clients qui attribuent des notes, standards imposés par les entreprises, etc.). Pascal PAVAGEAU rappelle que Force Ouvrière s'oppose fortement à ce modèle permettant à l'employeur de transformer la relation salarié/employeur en une relation de prestataire individuel/donneur d'ordre, l'entrepreneur individuel supportant alors seul les dépenses fiscales et sociales de son nouveau statut pour une rémunération similaire voire inférieure le conduisant dans la précarité.*

*Pour FO, en plus de la destruction des droits collectifs, c'est de l'individualisation des droits au motif de liberté. Dans ce cadre, notre organisation syndicale a un rôle essentiel à jouer face à cette évolution. Pascal PAVAGEAU rappelle que cela a notamment été le cas dans le cadre du rapport Terrasse, où Force Ouvrière a pris clairement position à l'encontre de la mise en place d'un «statut intermédiaire» estimant que ce troisième statut servirait de réceptacle pour dévitaliser au maximum le droit collectif aujourd'hui inhérent au Code du Travail ou au statut de la Fonction Publique.*

*Quant à la rémunération de ces travailleurs uberisés ou des travailleurs à la tâche, elle entraîne des milliers de personnes dans une précarité et une absence de protections quotidiennes. Face à cela, la question du revenu de base, qui est un débat actuel, se situe dans la même logique et constitue un moyen d'avaliser le sous-emploi en cherchant à compenser la précarité institutionnalisée par ces nouvelles formes d'emploi. Pour Pascal PAVAGEAU, il s'agit ni plus ni moins d'une capitulation face aux formes d'emplois atypiques considérant que le sous-emploi permanent deviendrait une norme acceptable et acceptée au nom d'un principe de réalité et de justice.*

*La question de savoir comment on intègre ces travailleurs dans la protection sociale collective est au cœur des préoccupations de Force Ouvrière, avec une logique de garder le maximum de collectif. Concernant le champ de la syndicalisation, FO a déjà cette préoccupation d'arriver à rassembler des travailleurs qui sont aujourd'hui isolés, même si cette frange de travailleurs non-salariés ou non indépendants reste en réalité très minime. La difficulté est d'arriver à finalement pouvoir défendre l'étendue des travailleurs qui n'ont ni lieu de travail, ni collectif pour partager, afin de les aider à revenir soit vers le salariat, soit vers l'indépendant avec les droits et devoirs afférents.*

# LE MANAGEMENT AU XXI<sup>ÈME</sup> SIÈCLE

Synthèse de la matinale n°3 du 18/10/2016

## Intervenants

Ouverture par **Jean-Claude MAILLY**, Secrétaire général

**Danièle LINHART**, Sociologue du travail, directrice de recherche au CNRS

**Jean-Claude DELGENES**, Fondateur et Directeur Général du Cabinet Technologia

**Quentin URBAN**, Maître de conférences en Droit privé à l'Université de Strasbourg, Directeur d'IEJ

Conclusion de **Marie-Alice MEDEUF ANDRIEU**, Secrétaire confédérale

## OUVERTURE PAR JEAN-CLAUDE MAILLY

*Avec l'avènement d'un management par les chiffres, les procédures et les contrôles, on assiste à une gestion de plus en plus individualisée des salariés qui sont mis en concurrence avec des systèmes d'évaluation, d'objectifs parfois impossibles à atteindre.*

*Parallèlement des critiques sont portées sur l'organisation, l'autorité, la hiérarchie, le contrôle et la division du travail et on assiste à une mobilité beaucoup plus grande, une accélération des rythmes de travail, la suppression de contrôles, la recherche d'une autonomie et de la responsabilisation.*

*Face à ces deux logiques, certains sociologues évoquent l'autonomie contrôlée qui produit des injonctions qu'on appelle paradoxales entre les salariés.*

*Tous ces éléments constituent pour nous des enjeux sur les formes d'organisation du travail. Si, pour nous, ce n'est pas un sujet de négociation, on a trop souvent ignoré ou mis de côté les questions d'organisation du travail sur lesquelles il faut à la fois faire de la résistance mais aussi des propositions.*



Danièle LINHART

## Les caractéristiques les plus importantes du management moderne

On est passé d'un stade caractérisé par la déshumanisation du travail qui était celle de la logique taylorienne fordienne pour miser sur les spécificités les plus profondément humaines des salariés qui composent les entreprises : l'inventivité, l'autonomie, la capacité d'initiative, la subjectivité, la qualité d'engagement des salariés.

Pour accompagner cette évolution, il y a eu une série de dispositifs idéologiques pour faire croire à l'avènement d'une période consensuelle mettant la focale sur la réalisation personnelle des salariés. Cela s'est manifesté par la phase participative dans les années 80, cercle de qualité, groupe d'expression... autour de la culture de l'entreprise que chacun était censé partager. Il y a eu aussi la phase éthique où les entreprises s'arrogeaient le droit de définir la morale de l'entreprise et définissaient le salarié vertueux, disponible, loyal envers son entreprise, et surtout, qui accepte de prendre des risques.

Autour de cela, il y a l'émergence aussi des DRH, qui se focalisent aujourd'hui sur le bien-être personnel, intime de chacun et prennent en charge leur vie privée avec les crèches, mais aussi les massages, les séances de méditation... : il s'agit de s'assurer que les salariés arriveront l'esprit libre et dégagé dans les meilleures conditions possibles. Ce que vise le management, c'est l'excellence de chacun.

En réalité, cette humanisation masque une attaque en règle de la professionnalité, de la compétence et de l'expérience des salariés, car comme l'avait bien

compris Taylor le savoir, c'est du pouvoir. Le cœur de la philosophie du modèle managérial contemporain, c'est de faire en sorte que chaque salarié se transforme lui-même en "petit bureau des temps et des méthodes" pour s'administrer à lui-même la philosophie taylorienne d'économie des temps et des coûts en permanence. C'est le lean management, chacun doit veiller à faire l'usage de lui-même le plus rentable et le plus efficace possible du point de vue des critères de l'entreprise et non pas du point de vue des valeurs professionnelles ou des règles du métier.

Ce qui a changé, c'est que cette logique est sous-traitée à chaque salarié personnellement.

Ce deuxième pilier fondamental du management moderne est de faire en sorte que chaque salarié mobilise son intelligence cognitive pour rendre opérationnelles et intelligentes des procédures et méthodologies, définies le plus souvent par des cabinets internationaux d'experts, complètement éloignés des métiers de l'entreprise.

Nous sommes un peu dans les injonctions paradoxales car on demande *in fine* au salarié de mobiliser son intelligence pour rendre intelligentes des procédures qui nient l'intelligence des salariés. On est dans la logique du principe de base du management moderne, c'est-à-dire la défiance systématique à l'égard des salariés.

Le troisième pilier consiste en des processus de précarisation subjective des salariés, de manière à les déstabiliser et faire en sorte qu'ils se tournent vers les procédures et les dispositifs et les appliquent les critères comme de véritables bouées de sauvetage.

Pour y parvenir, on pratique le changement permanent, à travers des restructurations permanentes de services et de départements, des recompositions de métiers incessantes, des changements systématiques de logiciels, des déménagements qui désarticulent les collectifs... Cet environnement de travail, le contenu de travail en perpétuelle mutation précipitent les salariés dans un relatif niveau d'incompétence.

Cette gestion systématiquement individuelle des salariés les met en concurrence les uns avec les autres et déstabilise les collectifs de salariés.

Cette configuration, à laquelle s'ajoutent une dévalorisation de soi évidente et la peur de mal faire, explique pour partie la souffrance au travail, les risques psychosociaux, le mal être, le burn out, les suicides au travail.

L'idée fondamentalement inscrite dans l'esprit managérial est qu'il faut opérer une métamorphose identitaire des salariés français parce que les salariés français ne sont pas bons, comparativement à d'autres pays, parce qu'il y a des salariés encore influencés par l'idéologie de la lutte des classes et la conflictualité, et parce que les managers croient à la théorie mise en avant par Philippe D'IRIBARNE sur la logique de l'honneur mis par les Français dans le travail qui les conduit à n'en faire qu'à leur tête.

Il semble à la sociologue que l'on ne pourra jamais sortir de ces principes du management moderne, parce qu'ils sont présentés, comme l'a été en son temps le taylorisme, comme la seule et unique manière possible de diriger les entreprises françaises.

Dans les années 1920, le taylorisme avait convaincu les esprits de gauche aux États-Unis, qui étaient persuadés

qu'il fallait mener la bagarre sur la redistribution des richesses produites grâce à l'organisation du taylorisme, et non sur la manière de les produire. Les syndicats français, dans les 30 glorieuses, ont été dans la même logique, c'est-à-dire de ne pas chercher à intervenir sur l'organisation du travail, mais essayer d'obtenir la plus forte rétrocession possible des profits vers les salaires. Il n'y a pas de savoir-faire capitalisé par les organisations syndicales en matière d'organisation du travail.

Une piste à laquelle croit la sociologue, consiste en une remise en question non pas du salariat parce qu'il n'y a rien de pire que l'auto-entreprenariat, mais au sein du salariat, de la clause de subordination juridique, illustration même de la défiance managériale à l'encontre des salariés. Cette clause place les salariés dans cette ambivalence que, pour pouvoir être protégés, il faut accepter de s'aliéner. C'est une question de transformation du salariat, pour en faire quelque chose qui soit plus respectueux et que le contrat de travail devienne un contrat d'engagements réciproques et pas de subordination. ■



**Jean-Claude DELGENES**

## La réponse de l'entreprise libérée

### • Dans quelle période sommes-nous rentrés ?

1971 est une année charnière, où l'on crée le premier micro-ordinateur, le premier protocole Internet avec 7 universités américaines. Entre l'ordinateur, le système de transmission et l'impression, le système s'est déjà mis en place.

Il faudra attendre 1994/95 pour créer le web, vaste réseau d'informations, qui permet aujourd'hui des

applications qui favorisent la montée de l'individualisation des relations humaines.

À partir des années 1990, la conception de l'entreprise change, ce qui constitue une mutation économique importante. On voit apparaître les thèses néolibérales de Chicago, de Milton FRIEDMAN, qui considère l'entreprise comme un pur actif financier, c'est-à-dire que l'entreprise doit dégager le maximum de valeur, cette valeur étant redistribuée aux actionnaires, détenteurs de la propriété des moyens de production.

D'un côté, l'évolution technologique permet de faire une direction par objectifs de rentabilité à court terme, de planifier, mais aussi de contrôler.

Cela génère des conséquences très importantes tant en matière d'emploi qu'en matière de qualité de travail. En matière d'emploi, l'évolution numérique est en train de dévaster des professions entières, par exemple les photographes, du fait des banques d'images, les traducteurs demain, avec les programmes automatiques de traduction...

Nous ne sommes plus dans ce qui était cher à Joseph SCHUMPETER, c'est-à-dire le fait que l'innovation détruisait de l'emploi, mais permettait de créer d'autres emplois.

La mutation numérique aujourd'hui est très pauvre en emplois et très destructrice en matière de qualification et ne permet pas le redéploiement en termes de mobilité vers de nouvelles activités. Un indicateur : l'ensemble des GAFA, (Google, Apple, Facebook, Amazon) ont créé en tout 280 000 emplois directs, ce qui n'est rien.

#### • **Le profond malaise qui étirent aujourd'hui le monde du salariat**

Le travail est très important dans nos vies, en ce qu'il permet d'être avec les autres, de créer du lien social.

Ce que l'on constate aujourd'hui, du fait de la pression sur l'emploi, en particulier en France, c'est que de plus en plus, on est soit dans un engagement de travail maximal, compulsif et dans l'épuisement professionnel, soit, à l'inverse, il y a un retrait amotivationnel, des gens se sortent du travail, ce qui se manifeste par soit le présentéisme, soit l'absentéisme. Cette montée de l'absentéisme pèse sur les groupes de prévoyance qui ne peuvent augmenter des cotisations déjà très élevées.

Le cadre est très contraint, le management n'est pas le ménagement. On demande au salarié d'être un salarié de compétition dans un univers où on ne tolère plus le droit à l'erreur, où on exige des rentabilités. Se pose la question de la régulation.

#### • **Les tentatives de réponses apportées, en particulier l'entreprise libérée**

L'entreprise libérée, c'est l'entreprise libérée des petits chefs, libérée de la subordination, c'est le fait que l'on laisse les individus s'auto-organiser, voire élire leurs responsables.

La mode des entreprises libérées a fonctionné sur des petites unités, essentiellement des entreprises numériques. Elle a été utilisée essentiellement dans des grands groupes comme Michelin pour détruire l'encadrement intermédiaire et pour intensifier les objectifs à atteindre en rendant encore plus autonomes.

Pour Jean-Claude DELGENES, ce n'est pas la réponse, qui réside dans le secret des collectifs heureux, dans les univers de travail où l'individu va pouvoir avoir de bonnes qualités relationnelles. Plusieurs dimensions sont essentielles pour faire en sorte qu'il y ait des collectifs heureux au travail :

- Les valeurs : la représentation du travail que nous avons, les valeurs que nous y mettons, l'estime de soi que procure le travail, être en cohérence avec la représentation que l'on a de la manière de travailler sont essentiels dans le plaisir et dans l'épanouissement professionnel.
- La qualité relationnelle au travail, c'est-à-dire le fait de pouvoir être parmi les autres sans tension, sans violence, être accepté comme nous sommes, avec éthique, avec respect.

On a fait une étude qui démontre que le secret des collectifs heureux dépend vraiment du fait de la liberté laissée au salarié dans son organisation, c'est-à-dire un cadre respectueux pour faire un travail défini et pour permettre au salarié de faire preuve d'initiative et de mobilisation de ses compétences. Cette étude montre 2 grandes catégories de personnel :

- les gens qui ont du plaisir au travail, à peu près épanouis au travail, qui peuvent s'organiser et qui sont dans un collectif qui ne les a pas maltraités, ils n'ont pas connu de violence. C'est encore 75 % de la population française.
- ceux qui sont dans une situation d'inconfortabilité et qui ont connu soit des épisodes de violence, soit des épisodes de perte de sens.

#### • **Quel pouvoir d'agir ?**

On ne pourra pas échapper à des discussions plus générales au-delà de l'entreprise sur les problématiques de régulation de l'activité numérique.

De plus en plus, des concours lancés sur le net, drainent des milliers de projets envoyés par des gens au chômage ou à l'université. Cette valeur est exploitée, les gens en sont dépossédés sans rien toucher en retour.

Il est important aujourd'hui d'inventer de nouveaux droits collectifs. Entre 25 et 30 % des emplois sont des emplois dits indépendants. Donc, il faut garantir des droits à ces salariés, obligés de se prendre en main malgré eux dans le nouveau statut d'auto-entrepreneur. Il faut inventer un statut beaucoup plus protecteur sur le plan social et humain pour ces populations. ■



**Quentin URBAN**

## Le management vu par le droit positif et éléments de régulation possibles

**D**ans le Code du Travail, il n'y a pas de mention du terme «*management*» et le «*nouveau management*» nous est encore plus inconnu.

Un économiste sociologue et ethnologue de l'entreprise, évoque le fait que le management est une sorte de mode de gestion de l'entreprise et de la gestion du personnel.

Il évoquait le fait qu'à l'heure actuelle 80% des entreprises, en particulier des petites entreprises, mènent ce qu'on appelle un management en père de famille, c'est-à-dire un management fondé sur l'empirisme lié à la pratique traditionnelle, sans forcément avoir une idéologie derrière ce management. Autres catégories de management : le management objectivant, fondé sur une organisation collective et individuelle du travail classique de l'époque taylorienne, la culture de l'organisation horizontale avec une promotion et une performance individuelle instituée en culte et deux autres managements plus marginaux, le management délibératif où les procédures organisant le travail sont débattues avant d'être adoptées et un mode de management où ce sont les valeurs qui vont structurer la communauté de travail (start up, les partis politiques).

### • Quels sont les dispositifs juridiques existants qui s'intéressent à la gestion du personnel ?

– Au niveau collectif, le CE et ses dérivés sont concernés par la gestion du personnel parce qu'ils sont destinataires d'informations relatives à la fois à l'état passé de la gestion du personnel mais aussi aux projets économiques et

sociaux susceptibles d'engager des modifications dans l'organisation du travail. Quand le CE est inquiet, il a la possibilité d'alerter l'employeur qui doit répondre à des questions relatives à ses projets, et d'alerter aussi l'inspection du travail.

Le CHSCT a un rôle pivot parce que l'organisation du travail, la gestion du personnel, est susceptible d'avoir un impact sur la santé des salariés, santé physique et santé mentale. Il a la possibilité lui aussi de lancer une alerte de nature à infléchir éventuellement la politique de gestion du personnel dans l'entreprise, de l'employeur.

– Un dispositif juridique individuel est a priori de nature à protéger le salarié.

D'une part, il y a des règles générales : l'employeur ne peut pas imposer à un salarié d'effectuer un travail illégal, l'employeur ne peut pas exposer le salarié à un poste qui serait susceptible d'être dangereux et, par ailleurs, l'employeur doit veiller à une adéquation entre la charge de travail et le temps de travail. La charge excessive de travail est considérée comme illicite par le juge.

Le salarié est tenu d'une obligation de moyens et non de résultat. Ainsi, les clauses d'objectifs privant de prime, voire éventuellement menaçant de licenciement, le salarié n'atteignant pas le résultat, sont contraires à la jurisprudence classique du droit du travail.

On ne peut imposer un travail au salarié qui ne correspondrait pas à l'éventail des tâches contractuelles.

À compter des années 90, la Cour de cassation a commencé à considérer que le salarié pouvait avoir une vie personnelle à l'intérieur de l'espace de l'entreprise et non seulement une vie privée en dehors de l'espace géographique de l'entreprise. Ainsi, le salarié a le droit d'avoir des conversations privées dans l'espace de l'entreprise.

Concernant la responsabilité civile du salarié, seule la faute intentionnelle engage la responsabilité civile pécuniaire du salarié, c'est-à-dire la faute commise dans l'intention de nuire à l'employeur.

### • Comment le droit du travail a accueilli ces nouvelles techniques de management, c'est-à-

### **dire la tendance à l'individualisation, la pression individuelle sur les salariés et la déstructuration des communautés classiques de travail ?**

De façon très éparse, le droit est apparu comme un frein aux dérives de ce nouveau management.

Sur le plan individuel, en cas d'introduction de nouvelles techniques d'évaluation, il faut informer le salarié, la CNIL, le CHSCT, ces techniques doivent être justifiées par la nécessité d'apprécier les qualifications professionnelles, par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché. Des techniques d'évaluation ont été déclarées illicites, telle l'auto-évaluation.

Par ailleurs, les clauses d'objectif doivent être définies en concertation avec le salarié, raisonnables, compatibles avec l'état du marché et que l'organisation de l'entreprise ne soit pas défailante.

D'autres éléments abordés par le juriste : l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, mais tourné davantage vers le discours, l'allègement du dispositif probatoire du harcèlement sexuel et moral, la réduction de la discrimination envers les représentants du personnel dans le déroulement de carrière.

Sur le plan de la régulation des relations collectives en matière de management, le groupe étant dépourvu de personnalité juridique, il ne peut être assigné en justice. Or, 80 % des entreprises sont structurées en groupe de sociétés. Ce vide juridique est utilisé par les entreprises et par les groupes pour évacuer une large part de leur responsabilité individuelle et sociale. Sur ce plan, la Cour de cassation a fait marche arrière, en refusant

d'introduire un dispositif de responsabilité des sociétés mères, au travers du co-emploi.

### **• Que peut faire le droit du travail pour humaniser, mieux protéger les salariés et peut-être faire évoluer les modes d'organisation vers des modes d'organisation plus sereins ?**

Le droit à la déconnexion, introduit par la loi travail est une hypocrisie parce que les nouvelles méthodes de management font peser le stress et l'engagement du salarié sur la personne du salarié. Un droit à la déconnexion ne va pas lui interdire de se connecter à son domicile privé. Le vrai progrès serait une obligation à la déconnexion incombant à l'employeur.

Il faut également concevoir des dispositifs collectifs de coopération impliquant les représentants du personnel dans la création de nouvelles collectivités de travail à même de libérer le salarié de ce stress individuel et de restaurer la confiance dans l'espace collectif de nature à créer une coopération.

La subordination juridique, constitue, pour les juristes soucieux de la protection des intérêts des salariés, un instrument de protection du salarié permettant l'application du droit du travail. Pour autant, le salarié doit conserver un espace entre la prescription et la réalisation du travail, un espace de liberté lui permettant de se protéger face aux prescriptions dictatoriales de la direction. Pour le juriste, le problème réside davantage dans le contrat, notion totalement inscrite dans le droit capitaliste, faisant naître une relation individuelle avec l'employeur. Il conviendrait reconnaître que le salarié s'inscrit dans le cadre d'une organisation collective, qui va impliquer un engagement collectif de l'ensemble des salariés. ■

### **CONCLUSION DE MARIE-ALICE MEDEUF ANDRIEU**

*Dans le cadre de notre Livre blanc publié en 2012, nous avons arrêté des positions Force Ouvrière et envisagé quelques pistes d'action. Le respect des règles et des minima conventionnels, par exemple en matière de temps de travail, est un impératif. Pour briser l'isolement croissant des salariés, il faut réinjecter du collectif dans le travail. Sortir de l'individualisation implique de sortir aussi de la dictature du court terme...*

# QUELLES ÉVOLUTIONS DANS L'EXERCICE DU TRAVAIL ?

Synthèse de la matinale n°4 du 07/02/2017

## Intervenants

Ouverture par **Jean-Claude MAILLY**, Secrétaire général

**Anca BOBOC**, Chercheure Orange Labs

**Sophie VULLIET-TAVERNIER**, Directrice des Affaires juridiques de la CNIL

**Chantal MATHIEU**, Maître de Conférences en Droit privé à l'université de Franche-Comté

**Roxane KEMPLER**, Responsable de Département, Technologia

**France CHARRUYER**, Avocate ALTIJ

Intervention de **Pascal PAVAGEAU**, Secrétaire confédéral

Conclusion de **Marie-Alice MEDEUF ANDRIEU**, Secrétaire confédérale

## OUVERTURE PAR JEAN-CLAUDE MAILLY

*Avec les outils numériques, le cadre spatiotemporel du travail se trouve redéfini. Le temps de travail voit ses limites repoussées puisqu'il devient possible de travailler hors des murs de l'entreprise et en dehors des horaires habituels de travail (passage de la notion de temps de travail à celle de charge de travail). L'espace géographique du travail peut aussi être bouleversé (sites de « coworking », espaces de travail modulables et ouverts...). Derrière l'image d'une plus grande autonomie des salariés, se cache souvent une réalité bien plus sombre et passée sous silence car le travail s'invite pour beaucoup de salariés dans le temps habituellement réservé à la vie personnelle et familiale et ces derniers se sentent tenus de répondre aux courriels à n'importe quel moment de la journée, d'où le sentiment d'être en astreinte permanente.*

*Cela pose le problème du droit à la déconnexion, qui fait une entrée remarquée dans le Code du travail, même si sa définition est ambiguë. Peu d'entreprises réglementent l'usage des outils numériques. L'usage de ces outils rime avec renforcement de la surveillance des salariés. Le travail à distance pose aussi le problème de l'isolement des travailleurs et commence à susciter de nouveaux contentieux. Le cadre légal du télétravail mérite d'être revisité dans le sens d'une plus grande protection des salariés. Une concertation vient d'être entamée entre organisations syndicales et patronales, l'objectif étant d'aboutir si possible à un accord interprofessionnel.*



France **CHARRUYER**

### La gouvernance des données personnelles comme enjeu

L'intervenante a d'emblée rappelé le problème de l'infobésité et de la surcharge de l'informationnelle des salariés. L'utilisation des NTIC entraîne un diktat de l'immédiateté et une hypersollicitation des salariés. Maître CHARRUYER a alors rappelé la porosité complète entre vie personnelle et vie professionnelle, ainsi que la modification du lien de subordination. Ce dernier est flou, mais n'a jamais été aussi puissant et étendu qu'aujourd'hui. Maître CHARRUYER a rappelé l'importance des contentieux liés à la notion de travail effectif et a estimé que le temps de connexion constitue du temps de travail effectif (des courriels et captures d'écran ont été admis pour prouver le travail effectué). Elle a rappelé l'obligation pour l'employeur d'assurer la santé et la sécurité des salariés (qui passe notamment par l'organisation des modalités du droit à la déconnexion) et a souligné que la mise en place de solutions techniques contraignantes (blocage

des serveurs par exemple) devait impérativement être accompagnée d'autres mesures telles la mise en place des outils « open source » où sont favorisées les conversations éphémères et instantanées et celle d'outils de régulation (ex : mail indiquant qu'un salarié est absent et que le mail sera traité à son retour). Mais ces outils ne sont pas suffisants selon Maître CHARRUYER, faute d'exemplarité des managers. La sensibilisation et la formation des salariés aux règles de bonne utilisation du numérique est donc fondamentale. Selon l'intervenante, il faut en effet être très vigilant avec les plateformes numériques instantanées et la vraie question n'est pas celle de la connexion mais de la charge de travail. Ainsi, un salarié qui se déconnecte le week-end et qui a 300 mails le lundi va littéralement exploser. Maître CHARRUYER a, par ailleurs, rappelé les contentieux liés aux données et notamment le fait que l'outil informatique étant présumé être utilisé à des fins professionnelles, l'employeur n'a pas besoin de charte informatique pour accéder à l'historique des mails adressés et reçus par ses salariés depuis leur messagerie professionnelle, d'où une collecte de données et du profilage de comportements. Or, selon le courant européen, les données personnelles des salariés ne sont pas des données susceptibles d'être vendues. Les sanctions prévues sont si faibles qu'elles n'intimident pas « Google ». La gouvernance des données apparaît comme le prochain enjeu dans l'entreprise, qui s'expose d'ailleurs à une possible action de groupe initiée par une association ou syndicat représentatif en cas de manquement à la Loi Informatique et Libertés. ■



Sophie **VULLIET-TAVERNIER**

### Le renforcement de la surveillance des salariés

Alors que les moyens de collecte et de stockage des données (« cloud », smartphones, objets connectés...) se multiplient et que l'économie numérique se fonde de plus en plus sur l'exploitation des données personnelles, l'intervenante souligne qu'il est plus que jamais essentiel de promouvoir le droit à la protection des données personnelles, droit fondamental reconnu comme tel par la Constitution européenne. Sans qu'il soit question de jeter l'anathème sur le numérique, les techniques de profilage se développent, et c'est là un objet d'analyse à la CNIL. Pour l'intervenante, il y a aujourd'hui un déséquilibre entre les individus, l'État et les grands acteurs du numérique. En d'autres termes, les personnes ignorent assez largement leurs droits et ont du mal à les exercer

concrètement dans l'univers numérique d'aujourd'hui. L'affaire « yahoo » avec un piratage de 500 millions de comptes utilisateurs est symptomatique, mais la presse se fait régulièrement l'écho de cyberattaques et des failles de sécurité concernant les données personnelles. Les États-Unis ne disposent pas de législation de protection des données. D'un autre côté, grâce au numérique, les demandes de référencement et d'effacement des données sur les moteurs de recherche et notamment de Google augmentent (plus de 500 000 demandes en Europe). Le fait que puissent se développer des actions collectives est également un point très positif selon l'intervenante. En effet, nous avons un corpus de valeurs humanistes et démocratiques à défendre qui se traduit au travers du droit européen à la protection des données personnelles. Les données personnelles ne sont pas des biens marchands et le droit contribue au respect d'autres droits et libertés. Plus précisément, le cadre juridique est constitué d'une Convention du Conseil de l'Europe de 1981 à laquelle ont adhéré une cinquantaine d'États (et pas seulement des États européens). La régulation des données comporte quatre piliers essentiels : la reconnaissance à toute personne de droits sur ses données personnelles, des règles pour encadrer les traitements de données personnelles, l'existence de sanctions en cas de non-respect de ces règles, une autorité de contrôle chargée de veiller à l'application de ces règles. L'intervenante a

rappelé qu'il est essentiel que les salariés et les instances représentatives du personnel soient informés de toute mise en place d'application informatique au sein de l'entreprise quelle qu'elle soit et a souligné l'importance des principes encadrant les traitements de données personnelles. Revenant sur la notion de « données à caractère personnel », Mme VULLIET-TAVERNIER a souligné qu'il ne s'agissait pas seulement du nom ou numéro de sécurité sociale, mais que cela englobait également tout élément d'ordre psychologique, culturel, comportemental qui permet d'identifier quelqu'un, ainsi que les données de connexion, tout ce qui permet d'indiquer l'historique de navigation et les dispositifs de géolocalisation. Sur le développement des « statistiques ethniques » visant à lutter contre les discriminations, l'intervenante rappelle qu'un guide pratique a été co-édité avec la CNIL et le Défenseur des droits. Sur le respect des droits des personnes, elle a indiqué que le règlement européen qui entrera en application en mai 2018 ne changera pas fondamentalement les choses s'agissant des principes clés de la protection des données, mais fait évoluer la protection des données vers une gouvernance européenne. L'intervenante a conclu que nous sommes dans un contexte de déficit d'exercice des droits. La CNIL, comme les organisations syndicales, ont un rôle de formation auprès de leurs militants pour développer des modules pratiques de formation. ■



**Chantal MATHIEU**

### Les finalités du droit à la déconnexion

**A** titre liminaire, Mme MATHIEU a rappelé que le droit du travail s'est construit autour d'un mode d'organisation du travail industriel ; la vie professionnelle se situant nécessairement

à l'intérieur de l'usine. En revanche, une fois les portes de l'entreprise franchies, le salarié retrouve sa liberté. Selon l'intervenante, le droit du travail a donc été pensé comme un droit du pouvoir sur le temps de travail. Mais ce modèle industriel a changé. Aujourd'hui l'entreprise évolue dans une organisation en réseau. Dans le discours managérial, le salarié performant c'est celui qui a une capacité d'engagement, de communication, d'aptitude à de nouvelles fonctions. Dès lors, Mme MATHIEU a souligné que dans ce modèle, ce n'est plus le temps passé à l'intérieur de l'entreprise qui compte mais plutôt la période de connexion au projet professionnel. Aussi, le cloisonnement entre les temps et les espaces n'est plus guère envisageable. Il faut passer progressivement d'un droit du travail structuré par le temps à un droit du travail articulé autour d'un projet, d'une charge de travail. Pour l'intervenante, le problème aujourd'hui, c'est que l'on ne sait pas mesurer la charge de travail et c'est, selon elle, ce défi auquel nous convie le droit à la déconnexion,

lequel doit être pensé en termes de conciliation entre projet professionnel et projet personnel. Rappelant que le législateur n'a pas défini le droit à la déconnexion, Mme MATHIEU, souligne qu'il peut être compris de plusieurs façons. Pour certains, il s'agit seulement de rétablir un mur entre temps de travail et de non travail. Or si l'on adopte cette conception réductrice du droit à la déconnexion, ce cloisonnement n'a rien de nouveau parce qu'il s'agit seulement de rappeler que le pouvoir ne doit pas s'immiscer dans la vie personnelle – la Cour de cassation l'ayant d'ailleurs rappelé plusieurs fois. Pour prendre un exemple, elle a rappelé que n'est pas constitutif d'une faute le fait pour un salarié de n'avoir pu être joint en dehors des horaires de travail sur son téléphone portable personnel. Mme MATHIEU voit deux finalités au droit à la déconnexion : le respect de la santé et le respect des projets personnels. Évoquant un sondage IFOP interrogeant les salariés sur les causes de leur connexion, l'intervenante a précisé que les salariés se connectaient d'abord pour s'assurer qu'il n'y a pas de problème en cas d'absence et pour éviter

d'être débordée à leur retour. Concernant les sanctions du droit à la déconnexion rapporté au respect de la santé, Mme MATHIEU a estimé que trois pistes sont envisageables : la première est l'obligation de sécurité de l'employeur (l'employeur n'a pas pris les mesures pour assurer la protection de la santé des salariés), la seconde tient au non-respect des temps de repos et la dernière, c'est la rémunération du temps de connexion hors temps de travail. Concernant la déconnexion rapportée au respect de la vie personnelle, l'intervenante a évoqué la nécessité de traquer les récompenses à la connexion hors temps de travail. C'est à l'employeur de prévoir des techniques pour garantir la déconnexion (ex : envoi différé de mails). Enfin, elle a formulé l'idée selon laquelle il faut associer à la négociation sur le droit à la déconnexion la négociation sur le travail à distance. Car si l'on pense à la déconnexion uniquement comme un cloisonnement des temps de travail, cela peut favoriser la rupture d'égalité entre les femmes et les hommes car beaucoup de femmes sacrifient aujourd'hui encore leur vie professionnelle pour leur vie personnelle.. ■



**Roxane KEMPLER**

### Les nouveaux espaces de travail

C'est principalement dans le secteur tertiaire, qu'il y a une augmentation du travail collaboratif ; cela implique un fonctionnement en équipe. Mme KEMPLER a noté l'impact de ces changements en termes d'aménagement des lieux de travail avec une augmentation des « open space » avec parfois une application pour l'ensemble des postes y compris jusqu'au directeur général ou de « flex office » où les salariés n'ont plus de bureau attitré. Ainsi, se développent, pour la concentration, des

espaces très individuels, pour la téléphonie, également des espaces modulables et pour les réunions en fonction des effectifs. Ces changements s'accompagnent d'une croissance du digital qui va jusqu'à la gestion de l'aménagement avec des systèmes de réservation des salles de réunion connectés. Sur le terrain, l'intervenante a observé les dérives de l'utilisation de ces espaces anxiogènes, sources de risques pour les salariés et l'organisation du travail. Elle a également pointé la modification de l'organisation du travail sous-jacente à ces nouvelles formes d'aménagement des lieux de travail. Cela vient des entreprises anglo-saxonnes mais va à l'encontre de ce que dit le Code du travail qui énonce qu'il faut adapter le travail à l'homme. Là c'est plutôt le contraire puisque l'homme doit s'adapter à son poste de travail et à des conditions difficiles (bruit, parfois moins de 3 m<sup>2</sup> par personne, nombre de postes de travail insuffisant puisque calculé en fonction de l'absentéisme prévisionnel...). En somme, Mme KEMPLER a parlé d'une mauvaise appréciation des besoins en amont par les entreprises. Outre ces aspects, l'intervenante a évoqué les problèmes liés aux changements fréquents de poste de travail (mauvais positionnement de l'écran, du siège, bruit, gêne visuelle...), d'où des difficultés d'adaptation pour de nombreux

salariés. Il en résulte une augmentation du coût des troubles musculo-squelettiques et un risque d'augmentation des risques psycho-sociaux (manque de reconnaissance pour les salariés à qui l'on n'attribue même plus un poste de travail, sentiment de contrôle permanent par le manager et les collègues, sentiment de qualité empêché...). À cela, s'ajoutent des risques pour l'organisation (ex : travailleurs qui mettent un casque toute la journée pour travailler pour ne pas être dérangé par le bruit, ce qui va à l'encontre de l'objectif initial de renforcement de la collaboration...). Outre cet aspect, la productivité peut baisser, l'absentéisme peut augmenter et les coûts matériels également (ex : fauteuils sur-sollicités).

L'intervenante a conclu par un point sur le télétravail en soulignant les risques d'isolement des travailleurs et de détérioration du collectif. Le télétravail à 100 % génère des risques importants d'isolement, c'est pourquoi les accords collectifs essaient souvent de limiter le télétravail à deux ou trois jours par semaine. Le télétravail peut aussi avoir un effet de débordement de la charge de travail et des horaires, si bien qu'il devient difficile de définir le moment où l'on entre dans l'entreprise et le moment où on la quitte, d'où un possible empiètement de la vie professionnelle sur la vie personnelle. De plus, du point de vue de la sécurité, il est difficile d'évaluer les risques professionnels liés à son environnement de travail à domicile. ■



Anca BOBOC

### Développement du numérique et modes d'organisation du travail

Le numérique arrive sur des évolutions du monde du travail déjà en cours et fonctionne en quelque sorte comme un catalyseur. Plusieurs changements méritent d'être signalés selon la sociologue. En premier lieu, elle note une complexification des modes de management. À côté de la coordination hiérarchique (où le manager fixe des objectifs et évalue le salarié), est apparue la coordination par projet (où le manager alloue une ressource) et la coordination en réseau (dans laquelle, le manager perd encore plus en visibilité sur l'activité des membres de son équipe).

Le numérique soutient aussi le développement du travail à distance. En France le télétravail se répand, notamment dans les grandes entreprises, mais la « culture du présentiel » est encore présente. On note également

le développement des espaces de « coworking » surtout pratiqués par les indépendants. La sociologue rappelle l'importance, en cas de travail à distance, de maintenir la cohésion au sein de l'équipe en organisant régulièrement des échanges quand les télétravailleurs sont présents dans l'entreprise. Il convient également de prendre en compte le besoin accru de reconnaissance pour certains travailleurs à distance et de gérer les conflits entre travailleurs en présentiel et télétravailleurs. Pour la sociologue, fluidité de l'information et explicitation des modalités de contrôle, en sortant de la culture du présentiel sont des enjeux de l'accompagnement du travail à distance.

Avec les transformations du monde du travail et l'essor du numérique, les tensions s'accumulent à la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle. Avant, la surcharge informationnelle et la nécessité de réagir très rapidement concernaient plutôt des hommes avec un niveau de formation et de responsabilités importants. Ce phénomène s'étend maintenant vers des profils et métiers non concernés jusqu'alors. La suractivité couplée à une perte de sens dans le travail conduit à l'épuisement professionnel. L'auteur rappelle que les solutions pour lutter contre la connexion continue sont à rechercher à plusieurs niveaux : individuel – construction de formes de résistance des salariés, au niveau des entreprises – actions de sensibilisation, même si ces dernières ne conduisent pas forcément à des changements de routine, au niveau des collectifs de travail – ex. mise en place des règles construites collectivement concernant les délais de réponses.

L'accompagnement du déploiement du numérique est très important. Or, selon la sociologue, l'appropriation du numérique se fait dans des contextes de plus en plus locaux. Par ailleurs, ce n'est pas parce que l'on est à l'aise avec le numérique dans la sphère

personnelle que l'on trouvera un usage dans la sphère professionnelle. Celui-ci dépend de la valeur ajoutée que les salariés trouvent à ces outils numériques, individuellement et collectivement, dans le cadre de leur travail... ■



**Pascal PAVAGEAU**

### **Droit à la déconnexion, droit à l'organisation du travail**

**P**ascal PAVAGEAU a évoqué que la Loi El Khomri affirme le droit à la déconnexion sans même le définir ni envisager des contrôles et d'éventuelles sanctions de l'employeur en cas de non-respect. En effet, cette dernière prévoit que les modalités de la réalité du droit à la déconnexion relève des prérogatives de l'employeur via un accord négocié ou à défaut une charte. Ainsi, en l'état, le droit à la déconnexion se rapproche plus d'une mesure type RSE qu'un véritable droit concret pour les travailleurs. Pascal PAVAGEAU a rappelé que Force Ouvrière revendique la mise en

place d'une négociation interprofessionnelle permettant d'aboutir à une définition assurant alors un cadre minimal à tous les salariés en s'imposant à l'ensemble des entreprises. C'est pour FO le seul moyen de rendre ce droit effectif en égalité de droits sur l'ensemble du territoire national. Le corollaire est de prévoir également des sanctions en cas de refus de négocier ou de mise en place de la charte. Pascal PAVAGEAU attire également l'attention sur une possible évolution du droit à la déconnexion vers un devoir de déconnexion : ce serait uniquement alors de la responsabilité des travailleurs, individu par individu, de s'assurer qu'ils ne sont pas victimes d'hyper-connexion. Or, pour Force Ouvrière, le droit à la déconnexion fait partie intégrante de la question de l'organisation du travail, prérogative de l'employeur.

Sur le débat relatif à la charge de travail, Pascal PAVAGEAU a évoqué le glissement de la notion de temps de travail vers une logique de charge de travail, censée être plus réaliste sur le travail réel effectué par les travailleurs. Mais pour Force Ouvrière, la charge de travail est un réel danger : individualisée, personnelle, subjective et donc source d'inégalités de traitement, elle ne peut être qu'un complément à la marge de la prise en compte du temps de travail. ■

### **CONCLUSION DE MARIE-ALICE MEDEUF ANDRIEU**

*L'accent a été porté sur le numérique, les catalyseurs des évolutions en courbe et l'importance de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle.*

*Retenons le danger de la prédominance du droit contractuel avec les droits nationaux et européens, ainsi que l'ignorance des droits encore trop présente en matière des nouvelles technologies.*

*Mesurer la charge de travail, ainsi que le droit à la déconnexion est un défi qui doit être pensé en termes de projet et non de temps.*

*Enfin, un panorama des changements profonds en matière d'organisation du travail, ainsi que l'idée d'une explosion des objets connectés et d'une «laisse électronique» pour les salariés ont été exposés et pointés du doigt.*

# ÉVOLUTION DES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL : QUELS IMPACTS POUR LES SALARIÉS ?

Synthèse de la matinale n°5 du 21/03/2017

## Intervenants

Ouverture par **Jean-Claude MAILLY**, Secrétaire général ;

**Marie-Christine SOULA**, Médecin, inspectrice du travail, experte de la santé et de la vie au travail ;

**Christophe DEJOURS**, Psychiatre, Psychanalyste, Professeur au CNAM ;

**Michel MINE**, Professeur de droit du travail au CNAM.

**Intervention de Jocelyne MARMANDE**, Secrétaire confédérale

**Conclusion de Marie-Alice MEDEUF ANDRIEU**, Secrétaire confédérale

## OUVERTURE PAR JEAN-CLAUDE MAILLY

*Après avoir remercié les intervenants, Jean-Claude MAILLY a estimé que les changements affectant l'entreprise et notamment la redéfinition du cadre spatiotemporel du travail ne sont pas sans incidence sur les salariés et leur santé. Troubles musculo-squelettiques (TMS), troubles psychosociaux, « burn-out » sont autant de signes alarmants qui révèlent le mal-être croissant des salariés au travail. Bien que largement médiatisés, ces maux sont traités en eux-mêmes, tandis que leurs causes profondes ne sont pas toujours mises en lumière car elles touchent directement aux modes d'organisation du travail définis par l'employeur et contrôlés par lui, notamment au travers des procédures d'évaluations et d'objectifs.*

*Jean-Claude MAILLY a rappelé que ce sont ces modes d'organisation pathogènes et leurs impacts qui font l'objet de cette matinale et a posé deux questions : de quelle manière ces nouveaux modes d'organisation du travail affectent-ils les salariés ? Comment se manifeste le mal-être au travail ? Dans une dimension plus prospective, Jean-Claude MAILLY a insisté sur la nécessité de trouver des voix pour que les modes d'organisation du travail ne soient pas préjudiciables à la santé des salariés. De ce point de vue, a-t-il souligné, il importe de se demander quelles sont les ressources du droit qui peuvent être mobilisées ? Quid du rapport de subordination ?*

*Rappelant que notre droit social est construit à partir du rapport de subordination, il a souligné que, dans le même temps, l'objectif du syndicalisme est de mettre fin à ce rapport de subordination.*



Marie-Christine SOULA

## Les causes du développement des risques psychosociaux

**M**me SOULA a commencé son intervention en précisant qu'elle est très marquée par les situations violentes en entreprise qui sont souvent traitées de façon un peu légère, ou uniquement sur le mode disciplinaire, ou encore sur le mode individuel, alors qu'elles auraient dû être traitées sur le mode organisationnel, de façon à comprendre en quoi les nouveaux modes d'organisation du travail peuvent générer cette violence.

Evoquant les causes du développement des risques psychosociaux, elle a souligné le fait que l'on parle beaucoup de surcharge davantage qualitative que quantitative, laquelle est extrêmement préjudiciable pour les salariés qui ne sont pas formés ou accompagnés par rapport à la technicité et à l'expertise qu'on leur demande. Outre la surcharge, il y a également la sous-charge, très mal vécue par les salariés, par le retrait du travail, mais également par le fait que l'externalisation a conduit les salariés de l'entreprise à observer que leur tâche a été vidée de son sens.

De plus, Mme SOULA a évoqué le poids des pressions temporelles qui augmentent d'une façon très importante avec l'application du « lean management » et autres modes d'organisation du travail qui nécessitent de réduire au maximum le temps. Ce qui est très dommageable pour les salariés, c'est qu'ils ont participé à la mise en place du « lean » et qu'ils se trouvent désormais contraints de devoir subir des modes d'organisation qu'ils ne peuvent dénoncer puisqu'ils y ont participé.

Enfin les interruptions dans les tâches, les urgences, sont également préjudiciables, surtout quand elles ne tiennent pas compte de la réalité du travail et ne sont pas prises en compte dans la globalité de leurs tâches. Ces nouveaux

modes d'organisation du travail vont souvent de pair avec la qualité empêchée du travail (les salariés n'ont plus la possibilité de faire bien leur travail, ce qui crée un conflit de valeurs). De plus, les salariés en contact avec le public doivent souvent faire face à des relations très tendues avec le public. Très sollicités, ils sont confrontés à une violence externe qui est entrée dans l'entreprise. À cela s'ajoutent l'autonomie, le foisonnement des procédures lié à l'augmentation des réglementations dans tous les domaines, ce qui impacte les marges de manœuvre des salariés et entraîne la perte du sens du travail. Ainsi, les salariés qui n'ont pas été accompagnés ne comprennent pas pourquoi ils doivent effectuer telle ou telle procédure.

Mme SOULA a insisté sur la dégradation des relations de travail causée par les nouveaux modes d'organisation du travail. Dans l'entreprise, les personnes ne se connaissent pas assez pour s'aider et se soutenir. Enfin, elle a souligné l'impact sur la santé des plans de sauvegarde de l'emploi non accompagnés, que les salariés apprennent au dernier moment.

Mme SOULA a également traité du « burn out ». Selon elle, six causes se dégagent : l'intensification du travail, l'augmentation du temps de travail (absence de déconnexion), le conflit de valeurs et la qualité empêchée, le manque de latitude dans les agendas, l'éclatement des collectifs de salariés (travail à distance, travail éclaté...) et enfin l'absence d'équité ou le sentiment d'injustice.

L'intervenante a observé une évolution dans les troubles psychosomatiques en lien avec le travail qui affectent les salariés. Un infarctus du myocarde sur deux est lié uniquement au stress a-t-elle affirmé et il est difficile de les faire reconnaître comme accidents du travail, de même que les AVC en raison du déni des entreprises à les rattacher à des causes organisationnelles.

L'injonction d'hyper investissement ne s'observe plus seulement chez les cadres, mais à tous les niveaux de l'échelle aujourd'hui, notamment en lien avec la peur de perdre son emploi et cela a un impact néfaste sur la santé.

Abordant les ressources juridiques à mobiliser, Mme SOULA observe que le droit de retrait du salarié, ainsi que le droit d'alerte des délégués du personnel sont très difficiles à mettre en œuvre puisque les salariés

ont peur des conséquences (qu'ils pourraient produire). Les droits d'alerte sont surtout utilisés sur des modes inter-individuels, alors qu'ils devraient être utilisés sur un mode collectif, non pas pour traiter des conséquences de mal-être au travail, mais pour anticiper les causes des risques psychosociaux.

Mme SOULA a également fait part de la possibilité de mobiliser les services de santé au travail (médecins du travail...) qui peuvent procéder à des alertes collectives, même si le lien de subordination avec l'entreprise rend les choses compliquées.

L'intervenante a souligné l'importance du document unique d'évaluation des risques, car c'est un élément juridique sur lequel il est possible de s'appuyer, même si elle reconnaît que, lorsqu'elle se rend en entreprise, ce

document n'est fait qu'une fois sur trois ou quatre. Elle a rappelé au public l'importance de déclarer en accident du travail toutes les conséquences sur la santé, qu'elles soient mentales ou non. C'est selon elle la meilleure façon de faire reconnaître les conséquences sur la santé des nouveaux modes d'organisation du travail. Enfin, l'intervenante a mis en garde les participants contre ce qu'elle appelle le « piège » de la qualité de vie au travail, qui est un alibi pour masquer l'impact pathogène des nouveaux modes d'organisation du travail. En somme, les entreprises font de la qualité de vie au travail pour légitimer la mise en place d'organisations pathogènes. L'intervenante a terminé son propos en appelant à intégrer la multiplicité des causes préjudiciables à la santé. Elle a fait part de sa crainte que l'impact psychosomatique de ces nouveaux modes d'organisation du travail génère des pathologies à effet différé. ■



**Christophe DEJOURS**

### Modes d'organisation du travail et souffrance des salariés

L'intervenant a commencé par préciser que l'observation du travail ne permet de voir qu'une toute petite partie, de ce qui est en jeu en matière de santé mentale. L'essentiel ne se voit pas selon lui. Pour accéder à la souffrance des salariés, il faut passer par la parole, pour tenter de saisir en quoi consiste le travail vivant. Face aux organisations du travail et au travail prescrit, les salariés procèdent à un ajustement pour aller au plus efficace. Cela suppose de mobiliser sa propre intelligence.

Posant la question de savoir ce qu'il faut mobiliser de soi-même pour contourner les difficultés liées aux prescriptions, M. DEJOURS a souligné l'importance

d'apprendre à « écouter le travail ». Revenant sur les causes de l'intensification du travail, l'intervenant a précisé qu'à la Clinique du travail, l'explication de ce phénomène viendrait du tournant gestionnaire, c'est-à-dire la forme que prend concrètement l'avènement du néolibéralisme dans le monde du travail, entendu comme une pensée qui va bien plus loin que l'aspect économique et qui va dans le détail en matière d'organisation *du travail et de construction d'une morale néolibérale*. Pour l'intervenant, le tournant gestionnaire, c'est la manière concrète dont le néolibéralisme s'est emparé du monde du travail.

Auparavant, l'organisation du travail était l'apanage des ingénieurs des méthodes, en organisation. Désormais, ils sont évincés et sont remplacés par des gestionnaires, ce qui change tout. Car les gestionnaires ne connaissent pas le travail, pas seulement par ignorance, mais parce que cela fait partie de la doctrine néolibérale appliquée dans le monde du travail. Dans les grandes écoles (y compris l'ENA, Polytechnique), les sciences du travail ne sont plus enseignées. C'est la gestion qui est enseignée... Pour ces gestionnaires, qui ne veulent rien savoir du travail, ce qui compte, ce sont les objectifs à atteindre en termes quantitatifs (chiffre d'affaires...) et les performances également quantitatives. En clair, ce n'est pas le travail, mais seulement son résultat qui compte. Or, le résultat n'a aucune proportionnalité avec le travail accompli. Par exemple, le nombre de dossiers traité à Pôle Emploi n'a aucune proportionnalité avec le travail qu'il a fallu fournir pour remplir ces dossiers.

Pour M. DEJOURS, les gestionnaires ont inventé des dispositifs et techniques pour suppléer à cette méconnaissance du travail qu'ils affirment comme étant bien meilleures que ce que l'on pourrait attendre de la parole des gens. Il y a principalement quatre méthodes selon l'intervenant : l'évaluation individualisée des performances, la qualité totale, la normalisation des modes opératoires et la flexibilisation de l'emploi. Chacune de ces méthodes provoque des difficultés et souffrances pour les salariés. Ces méthodes reposent sur des erreurs d'analyse et sont des contresens sur la question du travail selon M. DEJOURS. Par exemple, la qualité totale n'existe pas, c'est un idéal. Toutes les certifications qui se réclament de la qualité totale sont des mensonges. L'avènement de ces quatre méthodes de gestion transforme en profondeur l'organisation du travail. La réalité du travail quotidien pour les salariés

c'est d'être obligé de sacrifier la qualité du travail. En effet, en jouant sur la quantité, on ruine la qualité du travail. Les salariés sont entraînés à faire des actes que moralement ils réprouvent. Cette trahison de soi peut dans un certain nombre de cas dériver vers la haine de soi. Evoquant l'apparition des suicides sur les lieux de travail, l'intervenant y voit la « chose la plus importante ces dernières années ». Selon lui, en matière d'action rationnelle de prévention des risques psychosociaux, le véritable ressort est la coopération. Cela suppose de pouvoir parler, de disposer d'espaces de délibération, de développer la capacité de construire des accords à l'intérieur d'une équipe, ou encore de choisir la manière de travailler ensemble. L'intervenant a ensuite terminé en insistant sur les résultats spectaculaires de la coopération en matière de santé mentale, mais aussi en termes de gains de productivité. ■



**Michel MINÉ**

### Les ressources du droit

**R**appelant à titre liminaire que les règles ne sont pas neutres, l'intervenant a estimé que, selon les objectifs recherchés (prévention de risques, remise en cause d'une organisation du travail pathogène, réparation de la dégradation de la santé, sanction par la condamnation d'un individu ou d'une entreprise,...), ce ne sont pas les mêmes ressources juridiques qui vont être mobilisées.

Sur le terrain de la prévention, M. MINÉ a cité l'Accord National Interprofessionnel de 1975 (étendu par arrêté du ministre du travail en 1986) qui parle de manière explicite de l'organisation du travail, ce qui est rarement le cas dans les textes. Ce texte précise

que les normes de travail ne doivent pas conduire à un rythme de travail, à une intensité d'efforts musculaires ou intellectuels, à une tension nerveuse imposant une fatigue excessive. Ces normes de travail, prises en compte, doivent être discutées par l'employeur avec les organisations syndicales et les institutions représentatives du personnel. La charge de travail doit être compatible avec les exigences de la santé physique et morale des salariés. Aujourd'hui, la charge de travail est-elle compatible avec la santé physique et morale des salariés ? Selon M. MINÉ, toute mesure appropriée doit être prise pour que les normes de travail en vigueur dans les entreprises répondent à ces exigences, ce qui signifie que, quand des normes de travail sont mises en place ou modifiées, explicitement ou implicitement, il faut veiller à ce que ces normes correspondent à un effort normal et donc pas excessif.

Un autre texte important selon l'intervenant est la directive-cadre européenne du 12 juin 1989 en matière de santé et de sécurité, laquelle énonce que « l'amélioration de la sécurité, de l'hygiène et de la santé des travailleurs au travail représente un objectif qui ne saurait être subordonné à des considérations de caractère purement économique ». La santé est un élément tellement important qu'il ne peut être refusé de mettre en œuvre des dispositions en matière de santé parce que cela coûterait trop cher. Dans une affaire jugée par la CJUE le 10 septembre 2015 (Ccoo c/ Tyco), la

Cour de Luxembourg a remis en cause l'organisation du travail d'une entreprise en Espagne, où le temps de déplacement des salariés itinérants entre leurs domiciles et les lieux de travail (chantiers des clients) n'était pas comptabilisé comme du temps de travail. La Cour a jugé qu'au regard des incidences de ce temps de déplacement sur la santé, celui-ci constitue du « temps de travail ». À l'argument de l'entreprise selon laquelle cette qualification des temps de déplacement en temps de travail allait avoir un coût budgétaire extrêmement élevé, la Cour a répondu que l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs ne pouvait être subordonnée à des considérations de caractère purement économique. M. MINÉ a rappelé que le droit français n'est pas en conformité avec le droit européen sur ce point, le Code du travail disant exactement l'inverse de ce que dit le juge européen en matière de mesure du temps de travail pour les temps de déplacement.

De plus, l'article 5 de cette directive de 1989 précise que l'employeur est « obligé » d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail. Cette disposition ne figure pas explicitement dans le Code du travail. Mais elle s'applique puisque le droit interne doit être interprété à la lumière du droit européen pour atteindre les finalités de ce droit européen (à savoir la protection de la santé des travailleurs).

D'autres dispositions, cette fois-ci transposées (art. L. 4121-1 et L. 4121-2 code du travail), énoncent, dans les principes généraux de prévention, que l'employeur doit, en premier lieu « éviter les risques », c'est-à-dire qu'il a une obligation d'analyse du travail en vue d'éviter les risques.

Dans ces principes généraux, figure notamment « adapter le travail à l'homme ». M. MINÉ a indiqué que dans un certain nombre d'organisations du travail, c'est à la personne qu'il est demandé de s'adapter à de nouvelles méthodes de travail et les besoins des individus sont ignorés. Dans les principes généraux de prévention, contenus dans le code du travail, il est également question de « planifier la prévention » en y intégrant « l'organisation du travail ». Cela est important : peu de textes parlent de l'organisation du travail en soi. Ces dispositions ont été mises en lumière dans un arrêt du 1<sup>er</sup> juin 2016 où la chambre sociale de la Cour de cassation a rappelé que l'obligation de sécurité de l'employeur a comme fondement la loi. Il existe donc une obligation « légale »

de sécurité. Cela signifie que l'employeur doit, en termes de prévention, mettre en œuvre tous les principes généraux de prévention, « éviter les risques », remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins, donner la priorité à la prévention sur le plan collectif plutôt que sur le plan individuel, mettre en œuvre une politique de prévention qui intègre l'organisation du travail.

Si le risque se réalise (dégradation de la santé), le juge, s'il est saisi, va rechercher si l'employeur a mis en œuvre l'ensemble des principes généraux de prévention. Selon M. MINÉ, l'obligation de sécurité est extrêmement contraignante pour l'employeur et c'est là une ressource qui peut être très performante si elle est mobilisée.

L'intervenant a ensuite souligné qu'il y a très peu de jurisprudence sur l'organisation du travail et le juge est très faiblement mobilisé sur le terrain de la prévention. En revanche, le droit est mobilisé sur le terrain de la réparation. M. MINÉ a cité deux arrêts portant sur la prévention. D'une part, l'arrêt SNECMA rendu par la Chambre sociale de la Cour de cassation en 2008, où le juge a suspendu la mise en œuvre d'un projet de nouvelle organisation du travail prévoyant davantage de travail de nuit, de travail le week-end, de travail isolé (aspects qui ne sont pas interdits par le Code du travail). Selon le juge, « cette organisation était de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs concernés ». L'obligation de sécurité va donc au-delà du strict respect des dispositions techniques selon M. MINÉ. D'autre part, l'intervenant a cité une décision du TGI de Lyon, confirmée en appel, dans laquelle le juge a remis en cause un mode de gestion des performances mis en œuvre dans un établissement bancaire (Caisse d'Épargne Rhône-Alpes). Le mode de gestion en cause : le « benchmarking » (comparaison chaque jour des résultats quantitatifs obtenus par chaque agence et par chaque salarié) a en effet des conséquences néfastes sur la santé. Avec ce genre d'organisation, les salariés sont incités, dans une compétition ininterrompue, à ne plus respecter les règles déontologiques, les règles du métier et les obligations à l'égard des clients, l'objectif étant de « faire du chiffre ».

M. MINÉ a estimé que des modes d'organisation du travail et de gestion du personnel poussent à une individualisation forcenée, à l'éclatement des collectifs et des solidarités professionnelles et à des situations de violence, parfois appelées situations de « harcèlement

moral», même si ce n'est pas une personne mais une organisation du travail qui harcèle.

Sur le terrain de la réparation, M. MINÉ a pointé le fait que, souvent, les dégradations de la santé ne peuvent pas être reconnues comme maladies professionnelles, ni maladies à caractère professionnel, même si quelques timides évolutions juridiques favorables en la matière sont à souligner.

L'intervenant a enfin pointé le fait que ces nouvelles organisations du travail pathogènes ont un effet sur la citoyenneté des personnes salariées. En d'autres termes,

les salariés sont amenés à ignorer leur citoyenneté, le sens du bien commun par rapport à autrui dans l'entreprise et quand ils redeviennent des citoyens, en-dehors de l'entreprise, ils devraient redevenir des citoyens soucieux du bien commun, se préoccupant du sort des autres, de leurs voisins... M. MINÉ y voit un divorce anthropologique dans la mesure où il est demandé à des personnes d'avoir un comportement pendant 35 ou 40 heures par semaine et en-dehors d'avoir un autre comportement dans la cité. Cette individualisation extrêmement forte dans le travail a des incidences dans la société, d'où l'idée selon laquelle la crise de la citoyenneté dans la cité s'alimente de la crise de la citoyenneté dans le travail. ■



**Jocelyne MARMANDE**

### La prévention dans les entreprises

**S**ur la question de la soi-disant absence de prévention dans les entreprises, J. MARMANDE a estimé que l'on ne pouvait laisser dire cela parce que c'est un élément que portent les

CHSCT, malgré les moyens qui sont mis à mal depuis la loi « Rebsamen » et la loi « Travail ». Ces revendications sont portées par les CHSCT qui font de la prévention quand ils ont les moyens de le faire.

Sur la prévention, J. MARMANDE a rappelé que la médecine du travail était là pour aider les entreprises dans l'organisation du travail. Elle a été mise à mal. L'organisation FO a émis en février un document avec l'ensemble des revendications sur l'ensemble des secteurs de l'organisation.

J. MARMANDE a enfin annoncé la sortie prochaine d'un document sur les revendications spécifiques du Secteur protection sociale, où tout sera développé pour permettre aux adhérents et aux instances représentatives du personnel de revendiquer des solutions pour améliorer le quotidien des salariés dans les entreprises. ■

## CONCLUSION DE MARIE-ALICE MEDEUF ANDRIEU

*Nous arrivons au terme de notre cycle de Matinales.*

*Nous clôturerons nos travaux véritablement avec le colloque que nous organisons le 22 juin prochain au Conseil économique, social et environnemental et nous serons honorés de recevoir nos différents intervenants sur les sujets que nous avons débattus durant ces matinales.*

*Ce matin, nous avons eu le plaisir d'entendre la vision de Marie-Christine Soula sur les causes des RPS : vous avez rappelés sur la surcharge de travail, les problèmes de la qualité empêchée mais également la question des situations violentes uniquement*

sur le plan individuel et votre intervention a permis de comprendre le terreau de l'entreprise qui est susceptible de générer le burn out et le déni de l'impact des violences sur la santé.

Vous avez également pointé l'importance du document unique et le piège du concept "très à la mode ?" de la qualité de vie au travail. Il est important pour nous de dénoncer ces modes d'organisation du travail dangereux pour la santé des salariés.

Ce sont des sujets sur lesquels nous menons des réflexions, des actions de sensibilisations et de formations dans le cadre des stages, que nous organisons avec les instituts du travail sur les modes d'organisation du travail. Nos militants sont très sensibles à ces questions et sont en attentes de solutions et de réponses.

Les synthèses que nous produisons après chaque matinale conduisent aussi et bien entendu à alimenter et enrichir nos travaux.

Christophe Dejours, en matière de santé mentale, l'essentiel ne se voit pas, je l'ai bien noté. Vous avez rappelé l'importance de la parole, ce qui nous va très bien, les syndicalistes doivent apprendre à écouter le travail et vous avez parfaitement expliqué les enjeux en la matière. Vous avez pointé le remplacement des ingénieurs par des gestionnaires, dont le métier est de "gérer" et qui par conséquent ne sont pas des opérationnels experts avec toutes les conséquences néfastes sur les organisations. Nous partageons bien évidemment votre analyse.

Vous avez également souligné les contresens contenus dans l'évaluation des salariés, la qualité totale et les enjeux de la souffrance, ce qui est un véritable fléau.

Et puis vous avez tenu à interpeller les syndicalistes que nous sommes sur notre responsabilité, notre rôle sur le travail. C'est bien pour cela qu'après vous avoir entendu en bureau confédéral, nous avons considéré que nous avons l'obligation d'anticiper aussi les modes d'organisation du travail, au regard notamment de l'impact que cela génère sur les salariés, le collectif de travail, en matière de santé mentale, physique et autre.

Michel Miné, vous avez rappelé les grandes lignes en matière de prévention, de réparation et de sanction. Vous avez évoqué des textes européens en matière de santé et de sécurité, et insisté sur l'importance de la sécurité.

Vous avez également noté la difficulté pour les salariés d'obtenir la reconnaissance de leurs maladies professionnelles, ce qui est pour nous une vraie préoccupation et une de nos grandes batailles.

Enfin, vous avez évoqué l'impact des modes d'organisation du travail sur la citoyenneté, sujet central à nos yeux.

Les différentes interventions, mettent en évidence l'importance de la tâche qui nous attend, aussi bien au niveau des pouvoirs publics que des interlocuteurs sociaux quels qu'ils soient.

Notre objectif est aussi de donner à nos structures les outils et les moyens de comprendre pour mieux anticiper et agir. Ne pas se sentir seul et démuné face aux conséquences des modes d'organisation mis en place, face aux évolutions de l'entreprise, à la mondialisation, à plus de "liberté pour les entreprises", c'est enrichir la revendication et l'action syndicale des militants Force Ouvrière face à tous ces phénomènes.

Voilà notre position sur la question de l'impact social des modes d'organisation du travail.

Comme l'a indiqué Jean-Claude Mailly, c'est à la fois l'anticipation qui nous guide pour mieux agir, et éviter de panser les plaies quand il est déjà trop tard.

Je tiens à remercier tous les intervenants d'avoir accepté de participer à nos travaux, de nous avoir enrichis par vos interventions d'une très grande clarté et surtout d'une excellente qualité.

Rendez-vous, le 22 juin 2017 pour les travaux de clôture du colloque : Le travail dans tous ses états.

# Up

Le groupe Up  
est partenaire de

# FO



**Affirmez vos valeurs**  
aux côtés d'un groupe engagé,  
solidaire et coopératif.

BROCA & WERNCKE Illustration: Tino / Agent 002.

**Pour chaque action, pour chaque salarié,  
le groupe Up propose des solutions  
sociales et culturelles innovantes.**

Créé il y a 50 ans par des militants syndicaux,  
le groupe Up vous accompagne pour favoriser les  
progrès sociaux dans l'entreprise, simplifier votre  
mission et proposer des produits et services adaptés  
aux besoins des salariés : pause déjeuner, action  
sociale, culture, cadeaux, loisirs.

Choisir le groupe Up, c'est choisir un groupe  
coopératif & un acteur majeur de l'Économie Sociale  
et Solidaire, qui ne cesse de diversifier ses solutions,  
répondant ainsi aux enjeux liés aux conditions de vie  
et de travail. Retrouvez les solutions du groupe Up  
sur [www.up-france.fr](http://www.up-france.fr)

Parmi les solutions du groupe Up pour favoriser le dialogue social  
et améliorer le quotidien des salariés :

**Up Chèque Déjeuner**

**Up Chèque Domicile**

**Up Chèque Lire**

**Up Chèque Culture**

**Up Domicours**

**Up Cadhoc**

**Up Chèque de Services**

**Up Chèque Disque**

**Up Scènes & Sorties**

**Up Appli'CE**



**FO**

**Confédération Générale du Travail FORCE OUVRIÈRE**  
**Secteur Conventions Collectives**

141 avenue du Maine – 75680 PARIS cedex 14  
Tél. : 01 40 52 84 17 / [marie-alice.medeuf@force-ouvriere.fr](mailto:marie-alice.medeuf@force-ouvriere.fr)  
[www.force-ouvriere.fr](http://www.force-ouvriere.fr)