

Compte rendu

Ouvrage recensé :

La précarité : une relation entre travail, organisation et santé, Coordonné par Gilbert de Terssac, Corinne Saint-Martin et Claire Thébault, Toulouse : Octarès Éditions, Collection Le travail en débats, 2008, 226 p., ISBN 978-2-915-34656-5.

par Martine D'Amours

Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 65, n° 3, 2010, p. 518-520.

Pour citer ce compte rendu, utiliser l'adresse suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/044896ar>

DOI: 10.7202/044896ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

La précarité : une relation entre travail, organisation et santé

Coordonné par Gilbert de Terssac, Corinne Saint-Martin et Claire Thébault, Toulouse : Octarès Éditions, Collection Le travail en débats, 2008, 226 p., ISBN 978-2-915-34656-5.

S'appuyant sur des travaux issus de diverses disciplines (sociologie, ergonomie, psychologie, gestion, économie), cet ouvrage collectif regroupe une douzaine de contributions autour du thème de la précarité. Son aspect original réside dans le fait que la précarité y est envisagée non pas sous l'angle du rapport à l'emploi et à la protection sociale mais sous celui du rapport au travail et des vulnérabilités qu'il engendre pour le sujet qui l'accomplit, se traduisant notamment par des impacts délétères sur la santé. Les auteurs critiquent la banalisation de la précarité au travail et la tendance à renvoyer à l'individu tant la responsabilité de sa souffrance que celle d'apprendre à la « gérer ». Au premier rang de leurs analyses, ils ciblent les pratiques organisationnelles qui médiatisent les relations entre travail et santé.

En introduction, Corinne Saint-Martin identifie un certain nombre de paradoxes propres au travail contemporain et sur lesquels les travaux regroupés autour de six sous-thèmes tentent d'apporter un éclairage. Parmi ces paradoxes : une activité cognitive intense mais une perte de sens du travail; un travail abstrait et intelligent mais une augmentation des pathologies imputables à l'intensification de l'activité; une mobilisation des compétences individuelles assortie d'une mise en concurrence interindividuelle engendrant de fortes pressions relationnelles; des formes de travail axées sur la création, l'autonomie et la responsabilité mais au prix d'une contrainte à l'inventivité permanente et de contrôles serrés sur les résultats.

Les travaux se rapportant au premier sous-thème interrogent le paradoxe de l'attachement au travail face à son intensification. Si, de manière générale, le niveau et la conception du bonheur au travail sont relatifs au statut social, les travaux de Michel Gollac mettent en évidence le fait que la souffrance au travail n'est que faiblement corrélée aux variables du statut social de l'individu ou aux caractéristiques de son emploi, mais qu'elle est fortement associée aux caractéristiques du

travail lui-même, notamment son intensité. La contribution de Serge Volkoff présente l'intensité au travail comme le produit d'un enchevêtrement de contraintes – de temps, de qualité, de réponse aux besoins du client – que chaque individu doit tenter de concilier au mieux. L'effet, difficilement mesurable, de cette intensité croissante du travail est le rétrécissement des marges de manœuvre permettant aux travailleurs de déployer des stratégies de protection de leur santé.

Le deuxième sous-thème regroupe trois textes portant sur les liens entre vieillissement, usure au travail et usages de la santé. Le premier de ces textes, signé par Jean-Claude Marquié et David Ansiau, soutient l'idée que les ressources, notamment cognitives, qui fondent les compétences que les individus mobilisent dans leur activité productive et au-delà, sont directement tributaires du contenu du travail et de l'organisation du travail. Leurs travaux illustrent en quoi certaines organisations et conditions de travail entraînent l'érosion de ces ressources alors que d'autres favorisent leur développement durable, un rappel opportun dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre. Nathalie Lapeyre et Claire Thébault analysent quant à elles les facteurs et les effets de l'usure physique, psychique et organisationnelle chez des travailleurs de 50 ans et plus en milieu hospitalier et dans une entreprise du secteur de l'aéronautique. Si les facteurs associés aux deux premiers types d'usure sont bien connus, les auteures considèrent qu'ils peuvent être déclenchés ou accentués par « l'usure organisationnelle », « produite par une forme d'organisation qui s'use, qui se dérègle, qui se rigidifie, qui manque de souplesse, qui est en crise ». Ce phénomène est lié, selon les auteures, à la diffusion de nouvelles formes d'organisation du travail, à la fois plus décentralisées et plus contrôlées, aux situations de pénurie de personnel qui forcent à travailler perpétuellement en urgence et à limiter les temps de repos, ainsi qu'à celles caractérisées par un déficit organisationnel, d'encadrement ou de communication. Finalement, Valentine Hélardot examine l'impact sur la santé des processus croisés de la précarisation de l'emploi (développement des emplois précaires, de l'intérim, de la sous-traitance) et de la précarisation du travail

(intensification, nouvelles formes productives faisant appel à l'investissement personnel des travailleurs). Elle s'intéresse en particulier aux compromis élaborés par les salariés pour concilier les enjeux relatifs à la satisfaction au travail, à la satisfaction quant au statut d'emploi et à la préservation de la santé.

La troisième partie, portant sur l'engagement de soi dans le travail d'organisation, renouvelle quelque peu la réflexion sur le thème avec les contributions de Gilbert de Terssac et Dominique Christian, d'une part, et de Marie-Anne Dujarier, d'autre part. Cette section met en évidence le fait que les transformations organisationnelles contemporaines ont pour effet de déléguer une partie du travail d'organisation aux salariés. Non plus seulement les exécutants du travail selon les normes édictées d'en haut, ces derniers tentent de faire valoir leur propre conception de ce que devraient être les priorités de l'entreprise et la qualité du service à rendre, sans que cette contribution à l'activité organisationnelle leur soit reconnue, alors même qu'on leur demande d'être responsable des résultats. De Terssac et Christian analysent le malaise organisationnel comme la revendication insatisfaite des salariés de participer à la construction des règles de contrôle, dans des contextes où ces règles sont changeantes et incomplètes. Pour sa part, Dujarier met en lumière le caractère ambivalent de cette participation au travail d'organisation, qui consiste essentiellement à gérer les contradictions qui traversent la production, notamment celles entre les fins et les moyens : stimulante et productrice de sens, cette participation peut aussi devenir destructrice si elle est le fait de travailleurs isolés qui l'exercent dans l'urgence et à un mauvais niveau.

La quatrième section propose des pistes de réflexion et d'action en matière de santé au travail, destinées, d'une part, aux syndicalistes et, d'autre part, aux gestionnaires. Corinne Gaudart et Laurence Théry rapportent la démarche et les résultats d'une recherche-action sur les effets de l'intensification au travail conduite en partenariat avec la CFDT. Explorant à la fois les aspects objectifs et la dimension subjective de cette réalité, notamment le sentiment fort répandu de ne pas avoir les moyens de bien faire son travail, cette recherche visait la mise en commun et la

prise en charge collective de souffrances qui sont vécues sur le mode de la responsabilité individuelle. Emmanuel Abord de Chatillon propose pour sa part aux gestionnaires des pistes d'action pour un management unifié de la santé et de la sécurité au travail.

La précarité des institutions du travail fait l'objet de la cinquième section, avec deux contributions, respectivement de Corinne Saint-Martin et de Béatrice Appay. La première s'intéresse aux formes de précarisation professionnelle des cadres et autres personnels hautement qualifiés, en prenant pour exemple le secteur de la « net-économie ». De manière paradoxale, les facteurs de fragilisation – durée et charge de travail, exigence de disponibilité et d'inventivité permanentes, pression liée notamment à la prise de risques – y font figurent de normes, voire de règles du jeu qui donnent un sens au travail, dans tous les cas de contraintes acceptées. Pour sa part, Appay propose de remplacer le concept de précarité de l'emploi, associé à la pauvreté et à l'exclusion, par celui de précarisation du travail, vue comme processus concernant l'ensemble de la société et renouvelant ses modes de hiérarchisation. Selon cette auteure, la précarisation, et son corollaire l'autonomie contrôlée, est le produit de trois processus conjugués : l'externalisation en cascades (des responsabilités, des coûts et des risques), la concentration économique reposant sur la fragmentation salariale et finalement, l'individualisation, « qui réifie l'individu tout en désorganisant les structures collectives ».

Dans la sixième et dernière section, intitulée *La santé au travail : une question à reconstruire*, Michèle Lalanne s'intéresse à la manière dont les acteurs sociaux, incluant les pouvoirs publics et les scientifiques, construisent et gèrent le risque d'exposition aux substances cancérigènes et mutagènes, et les effets de cette construction et de cette gestion en termes de minimisation du risque et de frein aux efforts de prévention. Pour sa part, Bruno Maggi développe l'idée que l'analyse du travail aux fins de prévention doit s'appuyer sur une théorie de l'organisation qui intègre d'emblée la question du bien-être physique, mental et social des personnes; cette théorie de l'agir organisationnel qu'il élabore, de caractère résolument interdisciplinaire, a donné naissance à une méthode adaptée à

l'analyse et à l'évaluation des situations de travail.

En terminant, l'aspect intéressant de l'ouvrage réside dans la réunion de courtes contributions qui constituent autant d'entrées dans le thème à l'étude et renvoient aux autres travaux des auteurs; leur juxtaposition permet un regard croisé et interdisciplinaire sur l'objet, que synthétise utilement la conclusion rédigée par Gilbert de Terssac. Toutefois, comme beaucoup d'ouvrages collectifs, celui-ci a les défauts de ses qualités, la mise en commun de contributions diversifiées se traduisant parfois un manque d'unité, ce qui rend sa recension difficile, et par le caractère redondant de certains éléments de mise en contexte ou de problématique.

Martine D'Amours
Université Laval

Hired Hands or Human Resources? Case Studies of HRM Programs and Practices in Early American Industry

By Bruce E. Kaufman, Ithaca: Cornell University Press, 2010, 254 pp., ISBN 978-0-801-44830-0.

Bruce Kaufman's book titled *Hired Hands or Human Resources* addresses labour relations in America from the mid 1870s until the early 1930s, the beginning of the New Deal. His work covers theory as well as fifteen case-studies of major corporations. Kaufman's thesis is that, historically, employers have failed to appreciate that labour and product markets have different characteristics. These differences have management consequences. The book is a logical progression from his first volume entitled *Managing the Human Factor* which addresses similar subject matter during the same time frame.

Hired hands or Human Resources is in two parts. The first covers nine case-studies and concludes just prior to the emergence of PIR, a term used shortly after World War 1 to describe personnel management and industrial relations issues. Part two investigates six case studies of firms covering the period 1923 until 1930. This era saw the birth of welfare capitalism which shifted labour supervision from the hired-hand approach to a more sophisticated style which embodies human resources principles.

Kaufman has investigated a broad range of issues impacting labour management in America over a period of fifty five years. I will not discuss all of the book's case-studies. However, I have addressed some points made by Kaufman in those focusing on women workers, in particular. This issue informs contemporary debates addressing work-life balance. The book's consideration of the matter represents a key contribution of the work. I have also chosen to discuss case-studies which struck me as having something revealing to say about early management practice and which get beyond the stereotype that employers have become incrementally more humane in what they consider to be acceptable worker treatment.

Kaufman writes of the Ford Motor Company's initiative in 1914 of bringing to its workplace a policy of profit-sharing in-tandem with a plan to pay its workers \$5 per day – double their previous wage. Ford's action was visionary. To qualify for these benefits, a worker had to be a married man of any age; or a single man over twenty two years old with dependents; as well meet other criteria. Later, benefits to women were to be included in the scheme; an act which may be viewed as progressive but may also be seen as tokenism because Ford's plant in Michigan only employed two hundred and fifty women from a total work-force of sixteen thousand. Nonetheless, the point is thought-provoking and, at least for me, gives a more nuanced portrayal of Henry Ford.

A case-study of the Mega-Watt Light and Power Company (3000 employees) in 1927 notes that there were only two positions in the entire company that explicitly dealt with industrial relations: the Safety Engineer; and the Matron of Women who was responsible for disciplining the female clerical staff and monitoring their absenteeism and tardiness. The only printed material of the company governing employment relations concerned dignified conduct on the part of the female staff. The firm also had a rule that women must resign from their jobs upon marriage. Here the message is not that women today fair better in the workforce than perhaps they once did. Rather, conceptions of fair treatment have changed; moving in particular from notions of paternalism to ideas of genuine equality.