

ANALYSE 2009

Plaidoyer pour un capitalisme humain



*Publié avec le soutien du service de l'éducation permanente de la
Communauté française*

Plaidoyer pour un capitalisme humain

Depuis une petite centaine d'années, le travail a été réduit à un simple facteur dans l'équation de production au même titre que le capital ou les ressources naturelles. En cherchant à maximiser cette équation de production, on a nié les aspects sociaux du travail. Cette conception minimaliste du travail qu'on retrouve aussi bien dans les théories économiques que dans la philosophie sociale a limité le sens du travail à une nécessité à laquelle il faut bien se soumettre pour pouvoir survivre.

La mise en application jusqu'à l'absurde de cette conception réductionniste du travail a mené la société moderne à des excès. Des contraintes terribles, sources de souffrance, sont imposées quotidiennement à des millions de travailleurs au nom d'une certaine rationalité.

Taylorisme et fordisme

Deux théories successives de l'organisation du travail ont marqué le 20^{ème} siècle. Chacune à sa façon a tenté de mettre en place une organisation scientifique du travail afin d'atteindre le rendement maximum. D'après ces théories, ce n'est qu'après une analyse précise des processus de production, ses gestes, ses rythmes et ses cadences qu'on pouvait définir le rôle de chaque travailleur.

Le taylorisme, la première de ces théories, consiste à décomposer le processus de production d'un bien en une suite de tâches simples confiées chacune à un ouvrier spécialisé. Cette méthode de travail a permis d'éviter les déperditions d'énergie mais a aussi retiré au travail toute place pour l'imprévu. Des contraintes inconnues jusqu'alors sont imposées aux travailleurs. Contraintes physiques dues au temps et au rythme de travail imposés, contraintes mentales également en découplant radicalement travail de conception et travail de production. Le travail perd de son sens, devient plus aliénant et déresponsabilisant. Le travailleur devient, comme le faisait remarquer Karl Marx, un appendice de la machine.

Le taylorisme a été intégré par Henry Ford, fondateur de l'entreprise du même nom, qui chercha à en corriger les excès. Ses théories sont la base même de la société de consommation telle que nous la connaissons aujourd'hui. Elles sont basées sur trois principes : le travail à la chaîne qu'avait déjà ébauché le taylorisme, la standardisation des produits et l'augmentation des salaires des ouvriers afin de lutter contre les démissions de plus en plus fréquentes de ceux-ci, épuisés par les cadences infernales imposées par leurs machines. L'application à grande échelle du fordisme mena à une augmentation spectaculaire de la production et de la consommation mais aussi à une déqualification sans précédent du travail ouvrier, répétitif, monotone et sous l'entière domination des directions.

Ces deux théories ont en commun de n'envisager le travailleur qu'en fonction de sa force et de sa productivité potentielle. Elles entraînent, quand elles sont appliquées aveuglément, une démotivation importante du travailleur qui peut le mener à saboter son travail, voire même à quitter son employeur. La tentative d'Henry Ford de corriger cette difficulté en augmentant les salaires semble a posteriori un échec. Les travailleurs sont peut-être attirés par l'appât du gain mais leur motivation n'augmente pas pour autant.

Le monde des caissières de supermarché

La grande distribution constitue à plusieurs égards l'aboutissement du système fordiste. Les supermarchés et les hypermarchés écoulent en masse les marchandises standardisées produites par les grands conglomérats agro-alimentaires mais aussi chimiques, textiles, etc. Ils sont un maillon essentiel du modèle économique de la société de consommation.

À plus petite échelle, supermarchés et hypermarchés mettent également en application les méthodes d'organisation scientifique du travail tayloriste et fordiste. C'est autour du travail des caissières que

la réflexion des grandes enseignes a été la plus poussée et c'est dans leur cas que les aspects sociaux du travail ont été le plus niés.

Monotone, apportant peu de reconnaissance sociale, sans perspective de progression professionnelle, on peut se demander ce qui pousse les caissières à exercer leur emploi. Les enquêtes de terrain¹ démontrent que les motivations des caissières ne sont pas à chercher dans l'intérêt intrinsèque que leur procure un travail fastidieux et sans surprise. Cette fonction, occupée encore aujourd'hui à 98% par des femmes, offre à celles qui l'occupent bien autre chose.

Tout d'abord, travailler, c'est se sentir utile à l'entreprise. Le poste de caissière offre à celle qui l'occupe une place dans la société.

Deuxième motivation, un milieu de travail est un milieu de socialisation essentiel pour celle qui le fréquente. Le sens du travail peut donc être trouvé dans la participation à un réseau de liens relationnels établis dans le cadre du travail. L'arrivée du client face à la caissière constitue également pour celle-ci une entrée évidente dans la sphère publique. Travailler, c'est donc aussi être inclus dans le tissu social.

Dernièrement, un emploi de caissière offre à celle qui l'occupe un revenu qui, bien qu'à peine supérieur aux allocations de chômage qu'elle pourrait percevoir² et très certainement inférieur à celui qu'elle pourrait espérer en travaillant au noir, lui permet d'avoir la satisfaction de ne pas être à la charge de la société, de donner un bon exemple à ses enfants ou même de donner l'image d'une femme émancipée qui participe aux revenus du foyer. Cela dit, au-delà de la nécessité et donc du salaire que rapporte le travail de caissière, c'est surtout le fait même d'avoir un emploi qui procure ce sentiment d'autonomie. Travailler, c'est donc être autonome.

Aucune de ces motivations n'a de lien avec le contenu des tâches demandées aux caissières. Les motivations sont uniquement liées au fait même de travailler.

Les nouvelles contraintes du travail

Sachant cela, comment expliquer la hausse sans précédent de la rotation de l'emploi dans certains supermarchés et hypermarchés ? Pourquoi des caissières qui n'ont jamais considéré leurs tâches comme une motivation suffisante pour travailler quitteraient-elles en masse leur poste ?

La réponse est à chercher dans les excès auxquels on assiste ces dernières années. On peut en citer quelques-uns : introduction de l'hyper-flexibilité des horaires, cloisonnement de la fonction, démantèlement des solidarités, recours systématisé au travail étudiant, augmentation des cadences grâce à l'informatisation, etc. :

- o Contrairement aux usines où le management est à même d'organiser avec une régularité de métronome les horaires de ses employés, le secteur de la grande distribution est obligé de s'adapter aux flux de la clientèle. Le recours au temps de travail partiel est l'outil principal dont il dispose pour s'assurer une flexibilité de ses employés. On propose dès lors aux caissières des contrats de 6 à 30h. Les horaires sont entièrement variables et ne sont communiqués aux employées que 3 semaines à l'avance. Impossible donc de mener de front une activité de caissière et une autre activité professionnelle, de loisirs ou même familiale. Les aspirations d'autonomie de ces femmes qui se veulent indépendantes sont violemment contrariées par ces horaires qui handicapent leur vie.

¹ À propos des caissières, notre réflexion est inspirée des deux travaux suivants :

- FERRERAS I. Une nouvelle critique du travail contemporain – Les caissières de supermarchés et la question démocratique, in <http://contretemps.eu>, 01.08.09.

- WAELLI M., Caissière ... et après ? Une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution, Paris, 2009

² Une caissière française peut espérer gagner un salaire de 850 € par mois pour un volume horaire complet de 30 heures par semaine (Le Blog : Tribulations d'une caissière – no futur ?, in <http://caissierenofutur.over-blog.com/>)

Les salles de repos sont devenues le théâtre d'un ballet incessant d'employés qui se croisent sans plus jamais se rencontrer. L'aspiration d'établir des liens affectifs sur le lieu de travail s'y voit dangereusement contrariée.

Le syndicat, refuge des liens affectifs et des solidarités est lui-même mis en danger. Certaines directions peuvent sciemment chercher à l'évincer³. En noyant le personnel d'information aussi diverses qu'inutile sous couvert de transparence, elle empêche le syndicat de capter l'information de qui que ce soit.

- o La fonction de caissière en Europe est très clairement cloisonnée. La polyvalence dans le magasin est singulièrement absente ce qui empêche toute possibilité d'évolution ou de carrière.
- o Enfin, le recours systématisé au travail étudiant induit une dévalorisation progressive du travail effectué par les caissières. Tout le monde peut être à la caisse semble dire les magasins. Pas même besoin d'un entretien d'embauche ! Dans ce contexte, quelle est la place pour l'estime de soi ?

Tous ces excès procèdent d'une volonté de rationaliser au maximum le travail des caissières en vue d'atteindre une productivité maximale. Tous pêchent par leur déni des aspects humains du travail de la caissière.

Croyant bien faire, les managers éduqués à l'école du fordisme persévèrent dans leurs méthodes mais en paie avec leur personnel le prix fort. Chacun, dans cette équation d'une rare violence latente, est perdant.

Des solutions concrètes existent

Le toyotisme, une théorie plus récente de l'organisation du travail, prêche notamment la prise en compte des avis de chacun. Il allie les impératifs d'efficacité à une certaine reconnaissance psychologique des travailleurs. Certains magasins ont ainsi mis en place avec succès des systèmes d'autogestion du temps de travail par groupes de douze à quinze caissières⁴. La diminution de l'absentéisme dans les magasins concernés est la meilleure preuve de la réussite du système. Indubitablement, il offre des résultats nettement meilleurs que les logiciels de gestion du temps de travail utilisés ailleurs.

Il paraît également important que les directions prennent en compte l'aspect relationnel du travail. Ainsi, certains magasins ont assemblé leurs caisses en « U » afin que les caissières puissent se faire face. Tous ont constaté une baisse notable de l'absentéisme, le contact entre pairs ayant été rétabli. Si un simple changement de disposition des caisses a un tel impact, à quoi pourrait-on s'attendre si on construisait de véritables salles de pause, si on aménageait les horaires de façon à ce que les caissières puissent se rencontrer, si des activités après les heures de travail étaient encouragées par la direction ?

Le cloisonnement de la fonction n'est pas une fatalité non plus. Les employés de Wal-Mart, le géant contesté de la grande distribution américaine, ou, dans une certaine mesure, du distributeur belge Colruyt n'envisagent pas le poste de caisse comme une voie de garage. Au contraire, il s'agit selon M. Waelli, d'une excellente voie de lancement pour un poste de management. Pourquoi et pour quelles raisons s'obstine-t-on à enfermer les caissières dans une fonction à vie. Celle-ci devrait être une étape comme une autre dans une carrière.

Le travail de la caissière mérite d'être valorisé. Finissons-en avec l'idée qu'aucune qualification n'est nécessaire. Valorisons le travail des caissières par des formations au service clientèle, à propos de l'organisation du magasin, à l'informatique, etc. La promotion de ces formations devrait, à tout

³ WAELLI M., op. cit., p. 83

⁴ Ibidem, pp. 158 et ss.

le moins, renforcer une éthique du service qui ne pourrait qu'être bénéfique pour les grandes enseignes.

Ces solutions concrètes appliquées au cas des caissières ont toutes en commun de vouloir leur rendre le plaisir de travailler. On leur offre l'opportunité de participer à la gestion de leur entreprise, on leur offre la possibilité d'être en lien mais aussi d'être valorisées.

À la recherche du sens ...

Si nos sociétés continuaient à fouler du pied la question du sens du travail et surtout si elles continuaient à refuser aux travailleurs de participer à l'élaboration des normes dans leur entreprise, il y a fort à parier qu'elles devront faire face à une augmentation des frustrations des travailleurs.

Cependant, note Isabelle Ferreras⁵, l'établissement de valeurs démocratiques dans l'entreprise par la prise en considération des travailleurs s'oppose à l'arbitraire patronal, ou plus exactement, à l'arbitraire des détenteurs du capital. Le contre-pouvoir syndical n'est à cet égard, reconnaissons-le, pas suffisamment puissant pour jouer le rôle qui devrait être le sien.

En guise de conclusion à notre démonstration, nous vous invitons à lire cette opinion que nous faisons nôtre : *« Les citoyens salariés font l'expérience quotidienne d'un fait qu'il n'est plus justifié, à l'heure de la société démocratique et de l'économie de services, que le capital détienne, seul, le pouvoir de décision au sein de l'entreprise. D'un point de vue historique, le 20^{ème} siècle a établi, dans la lutte et le drame, la légitimité de la norme démocratique dans le champ politique. Ce sera dorénavant l'un des défis majeurs du 21^{ème} siècle que de traiter de la légitimité de la norme démocratique dans le champ économique. »*⁶

Nicolas Bossut,
animateur responsable de projets
à Pax Christi Wallonie-Bruxelles,
Septembre 2009

Cette analyse a fait l'objet d'un article dans notre trimestriel
Signes des Temps de septembre 2009

⁵ FERRERAS I., Défendre la « valeur travail » et, plus largement, la démocratie, in Le Soir, 22.05.07

⁶ Ibidem