

Le travail à l'épreuve du politique : s'attacher ensemble à produire mieux

LE TRAVAIL EST MALADE. Ce n'est pas nouveau, mais son état se dégrade encore. Sous la pression d'une exigence de productivité toujours plus élevée et de la précarisation de l'emploi, il tend à être vécu comme une contrainte aliénante. Les pratiques de management issues du secteur privé s'appliquent désormais de plus en plus largement dans l'administration de l'État et à nombre de ses structures publiques. Nommés pour des mandats de plus en plus courts, leurs dirigeants disposent de très peu de temps pour faire leurs preuves. Ils impulsent un mouvement de réorganisation permanente visant à faire face dans l'immédiateté à l'impératif de budgets et d'effectifs réduits, à compenser par la recherche de ressources propres, par l'externalisation d'activités et par le recrutement d'agents contractuels voués à se substituer aux fonctionnaires. Le sentiment de perte de sens dans le travail s'installe et avec lui le manque de reconnaissance sociale. Amorcé bien plus tôt dans le secteur privé, le phénomène s'étend. Une étude de l'INSEE publiée en 2023 révèle que 75% des salariés se sentent sous-évalués dans leur emploi.

Le plus étonnant est qu'il est bien connu que les stratégies du *low cost* à la française ont intensifié et abîmé le travail tout en dégradant la compétitivité de l'économie nationale. Au lieu de produire la même chose avec moins de monde en concevant le travail comme un coût à réduire, pourquoi ne pas l'avoir traité comme un atout à développer en investissant dans la qualification et la qualité des emplois, pour monter en gamme, comme en Allemagne ou en Suède? Reproduire cette erreur entraîne aujourd'hui les mêmes effets dans les services publics, dont la dégradation progressive a entraîné une baisse de 20% du taux de satisfaction en seulement cinq ans, selon un sondage IFOP de 2024.

Cette situation illustre l'échec des politiques publiques à répondre aux attentes des citoyens en matière de bien-être au travail, mais aussi de justice sociale. Les réformes récentes, notamment celle des retraites en 2023, ont cristallisé ce malaise. Selon un sondage BVA de 2023, 70% des Français considèrent cette réforme comme injuste, exacerbant le fossé entre gouvernants et gouvernés. Les mouvements sociaux qui s'y sont opposés témoignent d'une volonté croissante de réaffirmer la place du travail dans la société, non plus seulement comme une activité productive, mais comme un vecteur de reconnaissance et de dignité.

Le dialogue social, pourtant indispensable, semble aujourd'hui en panne. Les corps intermédiaires, en particulier les syndicats, sont souvent marginalisés dans les processus décisionnels. Pourtant, une enquête de la Fondation Jean-Jaurès de 2023 révèle que 65% des salariés souhaitent être davantage impliqués dans les décisions de leur entreprise.



Ce désir de participation reflète une aspiration à un nouveau modèle de gouvernance, où le travail serait au cœur des préoccupations sociales et non plus un simple facteur économique. La démocratie en entreprise est devenue un enjeu crucial, tant pour améliorer les conditions de travail que pour rétablir la confiance entre travailleurs et dirigeants.

Les entreprises elles-mêmes ne peuvent plus se contenter de viser uniquement la rentabilité financière. Elles sont désormais appelées à jouer un rôle plus large, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux. Le bien-être des salariés, la lutte contre les inégalités et la promotion de conditions de travail justes et équitables sont devenus des impératifs. Un rapport de l'OCDE de 2022 montre d'ailleurs que les pays où la satisfaction au travail est élevée connaissent également une participation civique plus importante. Ce lien entre travail et citoyenneté souligne que la qualité des conditions de travail influe directement sur la cohésion sociale. Inversement, le mal-être au travail qui résulte de la mise en place d'une politique du chiffre ignorant les savoir-faire et les régulations locales se traduit en un malaise dans les urnes, sous la forme d'une hausse de l'abstention et du vote contestataire.

Il devient ainsi évident que la question du travail ne peut être dissociée d'une réflexion plus large sur la justice sociale et la démocratie. Repenser le travail, c'est repenser le vivre-ensemble et créer les conditions d'une société plus équilibrée, où chaque individu trouve une place reconnue et valorisée. Cela passe par un renforcement du dialogue social, une plus grande participation des travailleurs aux décisions et une meilleure prise en compte de leurs aspirations. Une redéfinition des relations de travail est nécessaire pour reconstruire un contrat social plus juste, où le travail s'affirme comme une source d'épanouissement personnel et collectif.

Les défis sont nombreux ; il est urgent de les relever. L'avenir du travail en France dépendra de la capacité des acteurs politiques, économiques et sociaux à reconnaître les contradictions actuelles et à y répondre par des politiques inclusives et des réformes structurelles ambitieuses. Il ne s'agit vraiment plus seulement de produire plus, mais de produire mieux, dans des conditions qui reconnaissent pleinement la dignité, les droits et les capacités des travailleurs.

Alexis FRITCHE, secrétaire général de la CFDT-CULTURE.

Pierre-Olivier MONTEIL, enseignant à l'Université Paris Dauphine – PSL, auteur de *La fabrique des mondes communs : réconcilier le travail, le management et la démocratie*, Éditions Érès, 2023.

